FrieslandCampina
nourishing by nature

Doing Dairy Right

Jaarverslag 2025
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

300

melkkoeien

3,1

miljoen kg melk in 2025

150

hectare land

Slim boeren voor morgen

Tom van de Breemer runt samen met zijn broer twee melkveebedrijven in Nederland. Als vierde generatie bouwen zij voort op een lange familiegeschiedenis binnen FrieslandCampina en zijn voorgangers.

Binnen de coöperatie, waarin melkveehouders met uiteenlopende bedrijven samenwerken, kiest Tom voor een bedrijfsvoering die past bij zijn eigen visie op de toekomst. Met eigen ruwvoer, waaronder vers gras van eigen land, investeert hij gericht in duurzaamheidsmaatregelen die passen bij zijn bedrijf.

Tom: “Doing Dairy Right is voor mij blijven kijken naar wat beter kan – slimme keuzes maken die werken in de praktijk. FrieslandCampina biedt zekerheid: mijn melk wordt altijd afgenomen, tegen een goede melkprijs. Die stabiliteit maakt het voor mij mogelijk om te investeren in de toekomst van ons familiebedrijf.”

Inhoud

01 Introductie

In gesprek met CEO Jan Derck van Karnebeek en voorzitter Sybren Attema 05

Onze resultaten in een oogopslag 09

Ons verhaal: Doing Dairy Right 10

- Wie we zijn 11
- Waarom we bestaan 12
- Wat we willen bereiken 14
- Hoe we onze doelen bereiken 16
- Waar we investeren 19

FrieslandCampina wereldwijd 21

02 Verslag van de executive board

Ontwikkelingen en resultaten 23

- Kerncijfers 2025 23
- Belangrijkste ontwikkelingen 24
- De zuivelmarkt 27
- Financiële toelichting 29
- Ontwikkelingen per businessgroep 31
- Waardecreatie voor leden 39

Duurzaamheidsverslag 42

- E Environmental 55
- S Social 84
- G Governance 110

Risicobeheersing 118

Vooruitzichten 124

Managementverklaring 125

Verantwoordelijkheidsverklaring 126

03 Corporate governance

Corporate governance-uitgangspunten 128

Verslag van de raad van commissarissen 137

Remuneratie 145

Belastingen 155

04 Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening 158

Enkelvoudige balans 243

Overige informatie 250

05 Overzichten & Bijlagen

Accountantsverklaringen 252

- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 252
- Assurancerapport van de onafhankelijke accountant 266

Overzichten 269

- Meerjarenoverzicht 269
- Melkprijsoverzicht 270
- Samenstelling raad van commissarissen 271
- Samenstelling executive team 275

Bijlagen 277

- GRI-tabel 277
- Toelichting 292

Colofon 293

01

Introductie

In gesprek met CEO Jan Derck van Karnebeek en voorzitter Sybren Attema 05

Onze resultaten in een oogopslag 09

Ons verhaal: Doing Dairy Right 10

- Wie we zijn 11
- Waarom we bestaan 12
- Wat we willen bereiken 14
- Hoe we onze doelen bereiken 16
- Waar we investeren 19

FrieslandCampina wereldwijd 21

NOYNOY PowerBowl
Authentieke Griekse yoghurt met fruit en granen. Van nature rijk aan proteïne en erg lekker!

Met vertrouwen doorbouwen

In gesprek met CEO Jan Derck van Karnebeek en voorzitter Sybren Attema

2025 kende twee gezichten: een sterk eerste halfjaar en een uitdagende tweede helft. CEO Jan Derck van Karnebeek en voorzitter van de raad van commissarissen Sybren Attema blikken terug op de resultaten van 2025 en bespreken de focus voor komend jaar. Rode draad: een consistente aanpak die werkt, bij mee- én tegenwind.

Van Karnebeek: “2025 was geen gemakkelijk jaar. Toch hebben we – voor het tweede jaar op rij – een goed financieel resultaat neergezet. Twee goede jaren achter elkaar, onder heel verschillende omstandigheden, laten zien dat onze basis sterk is. Ik ben trots op het hele team. De resultaten bevestigen dat onze manier van werken ons helpt als het spannend wordt.”

Attema: “Vanuit de raad van commissarissen zien we die stabiliteit. Er is duidelijkheid en rust in de onderneming en het operating model bewijst zich in wisselende markt-omstandigheden. Ook zien we dat wat we van mensen hebben gevraagd, niet voor niets is geweest. En dat medewerkers dat herkennen. We kunnen tevreden zijn over het resultaat van 2025. Maar die tevredenheid is geen reden tot stilstaan; integendeel.”

“Onze manier van werken bewijst zich.”

Presteren in een cyclische markt

Van Karnebeek: “De zuivelmarkt is cyclisch. Vraag en aanbod kunnen snel uit balans raken en dat werkt door in resultaten. In de eerste helft van 2025 hadden we de wind in de rug. Het was een markt van goede vraag en ook goede prijzen. Het tweede halfjaar laat zien hoe snel die omstandigheden kunnen kantelen. Door gunstige omstandigheden steeg wereldwijd het melkaanbod. Tegelijkertijd groeide de vraag minder snel mee. Dan dalen de melkprijzen snel. Dat raakt ons in de markt en onze leden in hun portemonnee.

In die omstandigheden moet iedereen binnen de onderneming een extra stap zetten om het resultaat overeind te houden. Juist dan is het belangrijk om keuzes te maken vanuit gezamenlijke doelstellingen. De resultaten laten zien dat onze gezamenlijke focus op melkverwaarding werkt. In een dalende zuivelmarkt in Europa wisten we dankzij innovatie, samenwerking met retailers en focus op strategische merken marktaandeel te winnen.”

“De fusie met Milcobel versterkt onze strategische koers.”

Risico’s bewust spreiden

Attema: “De dynamiek en onzekerheid in onze markt blijven. We zien grote geopolitieke bewegingen in de wereld die onze markten raken, en dichter bij huis blijvende politieke onduidelijkheid voor de leden-melkveebedrijven. We zagen het afgelopen jaar de risico’s van mond-en-klauwzeer in Duitsland, lumpy skin disease in Frankrijk en in Nederland de aflatoxinebesmetting in het voer. Voor FrieslandCampina is het belangrijk om risico’s te spreiden over verschillende markten, producten en regio’s. Die spreiding helpt om schokken op één plek op te kunnen vangen. Dit betekent niet dat alles overal kan of moet. Als raad van commissarissen hebben we met de onderneming duidelijke kaders vastgesteld voor groei, fusies, overnames en desinvesteringen. Die kaders geven richting en zorgen ervoor dat keuzes niet incidenteel of op basis van sentimenten worden gemaakt, maar passen binnen de strategie en het totale portfolio.”

Van Karnebeek: “Dat zie je terug in concrete besluiten. Met de overname van Wisconsin Whey Protein versterken we onze positie in hoogwaardige ingrediëntenmarkten, waar een andere marktdynamiek geldt dan in basiszuivel. Het is een mooie uitbreiding binnen een markt waarin we al jaren sterk zijn en aantrekkelijke groeimogelijkheden liggen. De fusie met Milcobel past bij onze overtuiging dat schaal en samenwerking in Europa nodig zijn om ook op de langere termijn waarde te kunnen blijven creëren. Tegelijkertijd hebben we bewust besloten afscheid te nemen van onze activiteiten in Roemenië die onvoldoende pasten binnen ons verwaardingsmodel.”

Attema: “Die combinatie van investeren en afscheid nemen is essentieel. Durven focussen op wat waarde toevoegt en stoppen waar iets niet meer bijdraagt, zorgt voor een evenwichtige basis onder het geheel. Dat maakt de onderneming toekomstbestendig in een wereld die onzeker blijft.”

Kostenreductie maakt ons weerbaar

Van Karnebeek: “Zuivel is een spel met lage winstmarges. Dus is focus op kosten belangrijk. Ook op kostenbeheersing hebben we in 2025 onze doelen ruim gehaald. De benutting van onze productiemiddelen (de zogeheten Overall Equipment Effectiveness) is met ongeveer 2,5 procentpunt verbeterd. Dat maakt een groot verschil in kosten, output en betrouwbaarheid. We hebben ons productportfolio sterk vereenvoudigd: minder varianten betekent minder omsteltijd, minder stilstand en minder verspilling. Maar dat levert alleen resultaat op als je je klanten niet verliest. Kun je klanten tevreden houden met een eenvoudiger portfolio? In veel markten zijn onze salesmensen erin geslaagd om in 2025 dezelfde of zelfs meer omzet te realiseren met minder verschillende producten.”

Attema: “De manier waarop de onderneming er nu in slaagt om kosten te reduceren, staat voor mij hoog in het rijtje van meest indrukwekkende veranderingen die ik in mijn 30 jaar bij FrieslandCampina heb gezien. Kosten zijn verlaagd door afscheid te nemen van locaties en mensen, maar vooral ook door samen slimmer te werken en complexiteit uit het systeem te halen. Met producten die vroeger geen of beperkte commerciële waarde hadden, wordt nu geld verdiend. Dat maakt FrieslandCampina veel weerbaarder. Ook als tijden lastiger zijn.”

Betrokken medewerkers en veiligheid

Attema: “Onze markt vraagt om betrokken medewerkers. En die betrokkenheid is in 2025 gestegen. Dat zien we in stijgende engagementscores, maar ook concreet bij onze werkbezoeken. Productlijnmanagers spreken met trots over hun werk. Als er iets speelt, proberen teams dat eerst gezamenlijk op te lossen, in plaats van het direct naar een hoger niveau door te schuiven. Mensen ervaren dat zij ertoe doen, en dat ze medeverantwoordelijk zijn voor het succes. Dat geeft resultaat en het helpt om goede mensen te behouden.”

Van Karnebeek: “Ons operating model werkt het beste als mensen het ook leuk vinden om bij FrieslandCampina te werken. We streven naar een werkomgeving waar mensen bij willen horen en aan bij willen dragen. Ook veiligheid hoort daarbij. De eerste en belangrijkste verantwoordelijkheid van ons bedrijf is dat elke medewerker ‘s avonds weer veilig thuiskomt. Op elk dashboard in elke fabriek heeft veiligheid een vaste, prominente plek: linksboven, zodat het overal en altijd een standaardonderdeel is van onze manier van werken. We sturen wereldwijd op het aantal veiligheidsincidenten en verloren werkdagen.

Desondanks is er in het afgelopen jaar ook iets verschrikkelijk fout gegaan in onze fabriek in Borculo. Door een serie van fouten, ontstond een explosie waarbij – wonder boven wonder – niemand gewond is geraakt. We moeten daarvan leren. Wat moeten we anders doen om te zorgen dat dit niet meer gebeurt? Die lessen zijn getrokken en breed geïmplementeerd. Niet alleen in Borculo, maar op al onze fabrieken wereldwijd. Borculo laat ons allemaal zien, dat veiligheid nooit af is.”

Duurzaamheid blijven belonen

Van Karnebeek: “Ook duurzaamheid vraagt blijvend aandacht als een vast onderdeel van hoe we de onderneming sturen. We willen en we moeten goede voeding bieden in balans met de planeet. In het afgelopen jaar hebben we opnieuw voortgang geboekt, op weg naar het realiseren van onze doelstellingen in 2030. Het aandeel voedzame en betaalbare consumentenproducten is gestegen en de broeikasgasuitstoot is opnieuw gedaald. Tegelijkertijd hebben we ook onze klimaatdoelen voor 2030 geactualiseerd in een vernieuwd klimaatplan. Uiteindelijk gaat duurzaamheid over hoe onze bijdrage in voedsel zich verhoudt tot onze impact op de planeet.”

“In de wereld van zuivel is ons werk nooit af.”

Attema: “Samen met onze leden is het beloningsmechanisme binnen Foqus planet verfijnd. We belonen hen op hun bijdrage aan onze langetermijndoelen. Daarbij verhogen we de beloning op biodiversiteit met ingang van 2026. Dat geeft duidelijkheid, en die duidelijkheid is essentieel voor onze leden. Ook leggen we de lat weer een stukje hoger: je moet beter scoren om in aanmerking te komen voor een toeslag. Zo blijven we sturen op continue verbetering en houden we de kosten beheersbaar.”

Vertrouwen van onze leden

Attema: “2025 geeft vertrouwen. En het is belangrijk dat we dat vertrouwen ook terugzien binnen de coöperatie. In 2025 zagen we nauwelijks leden vertrekken. Sterker nog: we mochten nieuwe leden verwelkomen uit Nederland, België en vooral ook Duitsland. Deze melkveehouders produceren samen meer dan 411 miljoen kilo melk, die zij komend jaar of het jaar erna aan FrieslandCampina gaan leveren. Hun keuze om zich bij onze coöperatie aan te sluiten onderstreept het vertrouwen in onze gezamenlijke toekomst.”

Van Karnebeek: “Die toestroom is een belangrijk teken van vertrouwen in de onderneming en de coöperatie. En dat vertrouwen wordt ook beloond. Het goede resultaat van 2025 vertaalt zich in een solide nabetaling aan de leden. Over 2025 zal dat gaan om 1,31 euro per 100 kilogram melk. Juist bij een lagere garantieprijs, is die nabetaling voor veel leden de plus van het deelnemen in een coöperatie.”

De lijn doortrekken in 2026

Van Karnebeek: “We weten dat voor 2026 de uitgangspositie uitdagend is. We starten met lagere basiszuivelprijzen en een dalende garantieprijs. De druk staat er nog vol op. Toch kunnen we 2026 ingaan met dezelfde basis en dezelfde prioriteiten als het afgelopen jaar. Het operating model staat, maar is nooit klaar. We zien kansen om met klanten en consumenten nog meer te winnen dan we het afgelopen jaar gedaan hebben. We zullen met nog meer focus zorgen dat de werkmaatschappijen van de zeven businessgroepen allemaal bijdragen aan één gezamenlijk resultaat. We mogen trots zijn op de kostenbesparingen die we in 2025 bereikt hebben, en ook in 2026 blijft kostenbeheersing een speerpunt om onszelf verder te verbeteren.”

Attema: “In 2026 zal de lijn van het afgelopen jaar moeten worden doorgetrokken. De fusie met Milcobel is een feit, maar de voordelen van de fusie komen niet vanzelf. In 2026 zullen we de integratie moeten waarmaken. Hetzelfde geldt voor de acquisitie van Wisconsin Whey Protein. Daarnaast zullen we onze coöperatieve strategie een update geven. De bestaande koers van de onderneming en coöperatie op 2030 staat, maar we willen ook verder vooruitkijken en werken aan onze horizon voor 2035.”

Van Karnebeek: “2025 laat zien dat de manier van werken die we neerzetten werkt. Ook als het spannend wordt. Dat vormt een stevige basis voor het komende jaar. 2026 vraagt om het vasthouden van focus en discipline. We mogen niet verslappen omdat het nu beter gaat dan een paar jaar geleden. We kunnen met vertrouwen doorbouwen aan de weg die is ingeslagen. In de wereld van zuivel is ons werk nooit af.

Tot slot wil ik onze medewerkers bedanken voor hun inzet en betrokkenheid in een jaar dat opnieuw veel van ons vroeg. En ik wil onze leden-melkveehouders bedanken voor het vertrouwen en de goede samenwerking. Dankzij die gezamenlijke inzet – op het erf, in de fabrieken en in de kantoren – zie ik de toekomst met vertrouwen tegemoet.”

Jan Derck van Karnebeek
CEO
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

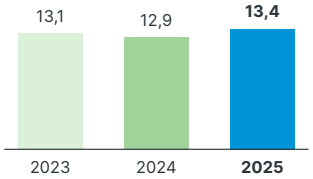
Sybren Attema
Voorzitter raad van commissarissen
Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Onze resultaten in een oogopslag

Zie voor alle cijfers en verklaringen **Kerncijfers 2025**

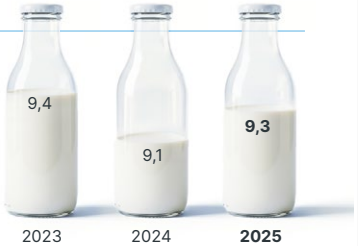
13,4 +3,6%

Netto-omzet
miljard euro



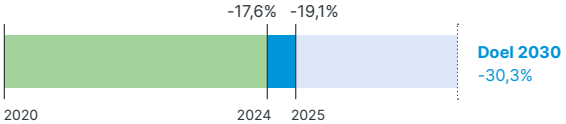
9,3 +2,4%

Ledenmelkvolume
miljard kg



-19,1% t.o.v. basisjaar 2020

FLAG-emissies

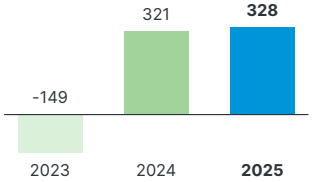


-16,1% t.o.v. basisjaar 2020

Non-FLAG-emissies

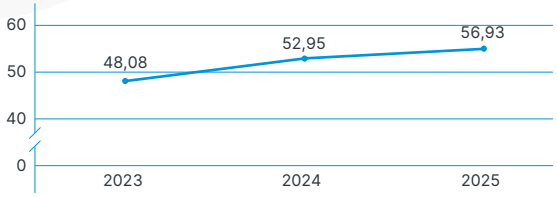
328 +2,2%

Nettoresultaat
miljoen euro

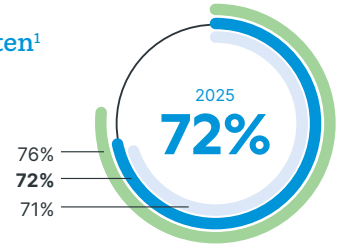


56,93 +7,5%

Melkprijs
euro/100 kg



Voedzame producten[1]



[1] Aandeel verkocht volume consumentenproducten dat eiwitten, calcium en/of andere mineralen en vitamines bevat en voldoet aan de FrieslandCampina Nutrition Standards.

Ons verhaal

Doing Dairy Right

FrieslandCampina zet zich in om zuivel op de juiste manier te maken: met respect voor mens, dier en planeet. We combineren vakmanschap en innovatie om voeding te bieden die goed is voor iedereen, vandaag én morgen. Doing Dairy Right, noemen wij dat.

Wie we zijn

Wereldwijd actief, coöperatief geworteld

Per 1 januari 2026 zijn we gefuseerd met Milcobel.
Daarmee hebben we ons coöperatief werkgebied aanzienlijk vergroot in België en uitgebreid naar Frankrijk. Met de fusie hebben we ongeveer 1.250 leden-melkveehouders en 950 medewerkers in België en Frankrijk verwelkomd. Deze aantallen zijn niet in de cijfers over 2025 meegenomen.

2025:
13.972
Leden-melkveehouders
2024: 14.183

2025:
19.075
Medewerkers (fte's)
2024: 19.576

Samen staan we sterker, dacht een aantal melkveehouders in 1871. Die visie groeide uit tot de internationale zuivel-onderneming die we vandaag de dag zijn: Koninklijke FrieslandCampina N.V. De onderneming is volledig eigendom van ongeveer 14.000 leden-melkveehouders in Nederland, België en Duitsland. De leden zijn verenigd in Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Onze leden vormen de basis van ons bedrijf en onze producten: van melk, yoghurt, kaas en kindervoeding voor consumenten tot ingrediënten en halffabricaten voor de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector. Met vestigingen in 30 landen en producten in meer dan 100 markten bereiken we dagelijks miljoenen consumenten.

Onze drie kernwaarden zijn ons kompas: we handelen met respect, we leggen de lat steeds hoger en we zijn samen succesvol. Deze waarden weerspiegelen onze coöperatieve kracht: door samen te werken creëren we waarde voor onze leden, consumenten, klanten en de samenleving.

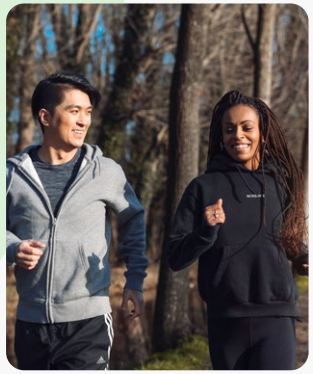
Waarom we bestaan

Voeding voor nu en later

Door bevolkingsgroei en toenemende welvaart stijgt de vraag naar betaalbaar, gezond en betrouwbaar voedsel. Tegelijkertijd is een evenwichtig voedingspatroon voor veel mensen niet vanzelfsprekend. Dit kan leiden tot obesitas, tekorten aan micronutriënten en ondervoeding.

Ook vergrijst de boerenpopulatie en neemt verstedelijking toe. Hierdoor blijven steeds minder boeren over om voedsel te produceren. Bovendien neemt de schaarste aan water, land, energie en andere hulpbronnen toe. Dat maakt duurzame productie van voldoende voedsel moeilijker.

Als grote speler op de zuivelmarkt zien wij het als onze opdracht én verantwoordelijkheid om voeding op een toekomstbestendige manier te produceren. We willen een positieve impact hebben op boeren, gemeenschappen en de planeet.



nourishing by nature

Onze purpose – *nourishing by nature* – geeft richting aan die ambitie en komt tot leven in drie pijlers:

Betere voeding voor de wereld

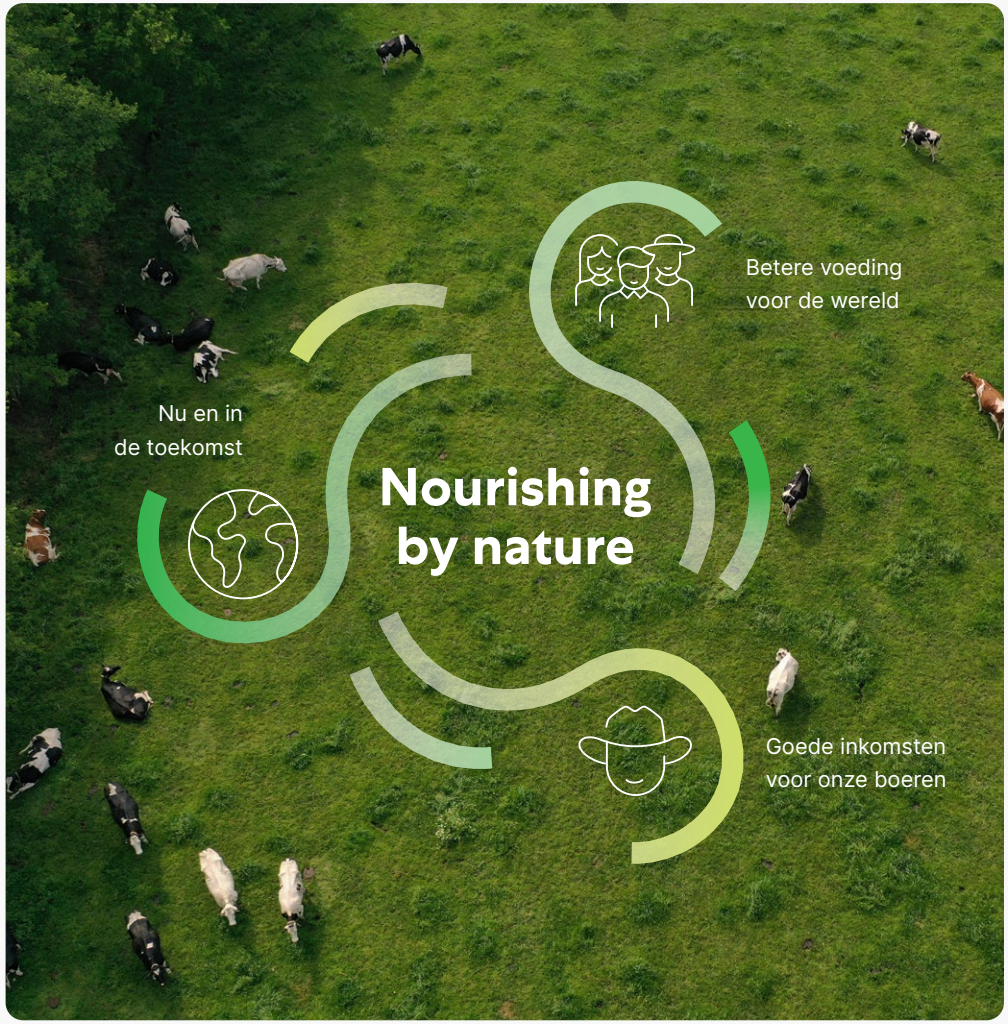
Melk levert essentiële voedingsstoffen zoals eiwitten, calcium en vitamine B2 en B12. Zuivel is daarom onderdeel van een gezond voedingspatroon. Wij zorgen dat onze producten gezond, betrouwbaar en betaalbaar blijven.

Goede inkomsten voor onze boeren

We brengen de melk van onze leden-melkveehouders zo goed mogelijk tot waarde, zodat we hen een toonaangevende melkprijs kunnen bieden. Ook ondersteunen we melkveehouders in Azië, Afrika en Oost-Europa bij het versterken van hun bedrijven.

Nu en in de toekomst

We verbeteren de toegang tot voeding en verduurzamen de zuivelketen door broeikasgasemissies te verminderen en biodiversiteit te versterken. Tegelijkertijd zorgen we voor een financieel gezonde onderneming en coöperatie, zodat we waarde kunnen blijven creëren.



Wat we willen bereiken

Waarde voor iedereen

Onze strategie is helder: we halen het maximale uit melk. We streven naar een toonaangevende melkprijs voor onze leden, voeding die goed is voor mens én planeet, en een geweldige plek om te werken.

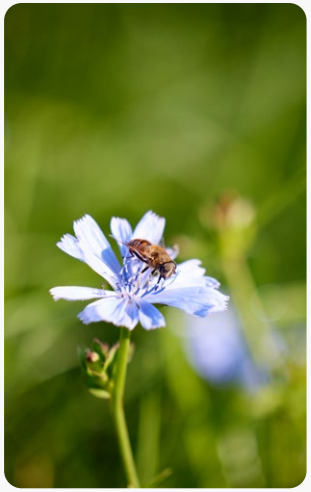
1 Toonaangevende melkprijs

Onze eerste prioriteit is om de melk van onze leden-melkveehouders zo goed mogelijk tot waarde te brengen. Zo kunnen we een toonaangevende melkprijs bieden – inkomsten die nodig zijn om te blijven investeren in de duurzame toekomst van de leden-melkveebedrijven.

We realiseren dit door groei in markten, margeverbetering door innovatie, differentiatie en investeringen in onze sterke merken. Ook creëren we een solide financiële basis via een gezonde kasstroom en operationele efficiëntie.

Nutri Whey™ ProHeat Drinkyoghurt
Voor zuiveldranken met 25 gram eiwit, uitstekende drinkbaarheid en een heerlijke smaak.

Alaska Fortified Powdered Milk Drink
Poedermelkdrank verrijkt met vitamines en mineralen, verkrijgbaar in de Filipijnen.



2

Voeding in balans met de planeet

Verduurzaming is niet alleen noodzakelijk om op lange termijn te kunnen blijven opereren, maar ook een manier om onze positie als betrouwbare en aantrekkelijke partner in de markt te versterken. Duurzaamheid is dan ook een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Alle zeven businessgroepen, het productienetwerk, Procurement, Human Resources en andere afdelingen hebben onze duurzaamheidsstrategie verankerd in hun plannen. Onze duurzaamheidsstrategie richt zich op drie pijlers:

Voeding – Goede toegang tot voedzame voeding door het verbeteren van de voedingswaarde en betaalbaarheid van onze consumentenproducten.

Mensen – Veerkrachtige gemeenschappen en een eerlijke en inclusieve werkomgeving in de hele waardeketen.

Planeet – Minimale ecologische voetafdruk, bijdragen aan natuurherstel en circulaire verpakkingen en activiteiten.

De drie pijlers rusten op een stevig fundament van activiteiten en commitments voor een verantwoorde manier van werken.

3

Een geweldige plek om te werken

FrieslandCampina wil een werkgever zijn waar mensen graag werken, zich kunnen ontwikkelen en zich verbonden mee voelen. We investeren in een inclusieve en veilige werkomgeving, met aandacht voor leiderschap en groei. We stimuleren een cultuur van samenwerking en vertrouwen, waarin mensen verantwoordelijkheid nemen en in hun kracht staan. Onze coöperatieve waarden zijn de basis van onze keuzes en ambities als werkgever. Als onze mensen groeien, groeit FrieslandCampina. Samen creëren we een werkplek waar we trots op kunnen zijn.

Hoe we onze doelen bereiken

Samen sterk in organisatie en markt

FrieslandCampina werkt met zeven verschillende business-groepen, elk met eigen klanten, producten, merken en markten. De diversiteit van onze activiteiten is onze grote kracht. Door samen te werken zorgen de businessgroepen voor een zo goed mogelijke verwaarding van ledenmelk, én voor waardecreatie in markten wereldwijd. Ook dragen ze bij aan het realiseren van onze gezamenlijke duurzaamheidsdoelen.

Rainbow
Evaporated Milk Original
Een smaakvolle toevoeging aan thee, koffie en diverse recepten sinds 1955.

Onze zeven marktgerichte businessgroepen

Onze businessgroepen richten zich elk op specifieke klanten, producten, merken en markten.

Heeft een breed portfolio aan consumentenmerken met sterke posities in de thuismarkten Nederland en België, maar ook in landen als Griekenland, Hongarije en het Verenigd Koninkrijk.

Europe

Levert kaas en andere zuivelproducten aan retailers in onder andere Duitsland, Frankrijk, Italië, Spanje en Noord- en Zuid-Amerika. Dit gebeurt onder huismerken en eigen merken, en via samenwerkingen met retailers, discounters en onze kaashandel Velder.

Retail & Americas

Richt zich op consumentenmarkten in onder andere de Golfregio, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust, met deels lokaal geproduceerde zuivelproducten.

Middle East, Pakistan & Africa

Verkoopt een breed assortiment merkproducten – meestal lokaal geproduceerd – op consumentenmarkten in landen als Indonesië, de Filipijnen, Maleisië, Thailand en Vietnam.

Asia

Richt zich op gespecialiseerde functionele ingrediënten voor kinder-, sport-, actieve levensstijl- en medische voeding.

Ingredients

Verkoopt kindervoeding onder het merk Friso op consumentenmarkten op het vasteland van China en in Hongkong, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.

Specialised Nutrition

Richt zich op zuivelproducten en -oplossingen voor professionals in de voedingsmiddelenindustrie, zoals restaurants, fastfoodketens, (banket) bakkers en patissiers. Daarnaast richt het zich op in- en verkoop van basiszuivelproducten voor industriële klanten.

Professional

Door samen te werken zorgen de businessgroepen voor een zo goed mogelijke verwaarding van de melk.

Eén manier van werken – samen succesvol

Eén manier van werken verbindt al onze functies – van Supply Chain, IT en R&D tot Human Resources en Finance. Zo harmoniseren we processen, delen we kennis en versterken we onze organisatie wereldwijd.

Performance

Onze wereldwijde productie-keten benut schaalgrootte, technologie en expertise. We verbeteren continu de kostenefficiëntie en kwaliteit. Met het programma Performance+ verbeteren we onze processen en verlagen we kosten in onze productie-keten. We verminderen complexiteit, standaardiseren systemen, kopen slimmer in, verdelen werk efficiënter en maken optimaal gebruik van productielijnen, opslag en transport.

Waar we investeren

Gerichte keuzes voor groei en stabiliteit

We investeren alleen in markten waar we het verschil kunnen maken – waar onze kennis, merken en ketenpositie onderscheidend zijn, waar groeipotentieel ligt en waar goede marges kunnen worden behaald, zoals in het sport- en kindervoedingssegment en in merken in opkomende markten. Tegelijkertijd geven we veel aandacht en ondersteuning aan activiteiten die bijdragen aan goede inkomsten voor onze boeren. Het draait om balans. Door actief te zijn in diverse markten benutten we kansen en spreiden we risico's. Dat geeft stabiliteit én wendbaarheid.

Omdat naar verwachting het melkvolume in de toekomst zal afnemen door minder melkveebedrijven als gevolg van vergrijzing en overheidsbeleid, ligt er extra focus op schaalbehoud en waardecreatie. We staan open voor nieuwe leden in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk. Samenwerkingen en fusies blijven tot de mogelijkheden behoren waar dat strategisch zinvol is. Een sterke basis van zowel de coöperatie als de onderneming is immers cruciaal voor ons gezamenlijke succes.

FrieslandCampina versterkt wereldwijde positie in eiwitten met overname van Wisconsin Whey Protein in de Verenigde Staten.

We brengen Doing Dairy Right tot leven en bouwen aan een onderneming en coöperatie die vandaag relevant zijn én ook morgen het verschil maken – voor boeren, consumenten en de wereld om ons heen.

FrieslandCampina wereldwijd

30
Landen gevestigd

>100
Landen producten op de markt

19.075
Medewerkers

Europa
Sterke lokale merken, huismerken en foodservice

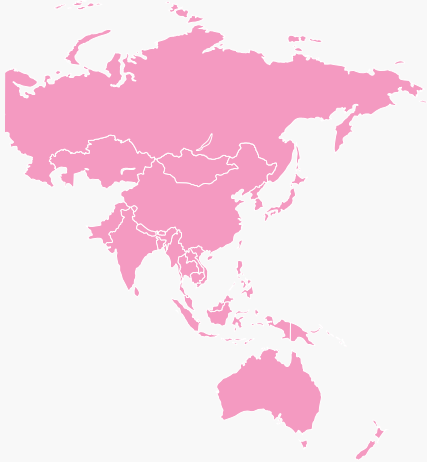
7.549
Omzet
in miljoen euro

10.963
Medewerkers
gemiddeld aantal fte's

Azië en Oceanië
Groeiende markt voor hoogwaardige zuivelproducten

4.156
Omzet
in miljoen euro

7.080
Medewerkers
gemiddeld aantal fte's



Noord- en Zuid-Amerika
Groeiende markt voor Nederlandse kwaliteitskazen

527
Omzet
in miljoen euro

172
Medewerkers
gemiddeld aantal fte's

Afrika en het Midden-Oosten
Toenemende vraag naar betaalbare zuivelproducten

1.161
Omzet
in miljoen euro

860
Medewerkers
gemiddeld aantal fte's

Noord-Hollandse Gouda
Natuurgerijpte Goudse kaas van weidemelk die bekend staat om zijn romige smaak.

02

Verslag van de executive board

Ontwikkelingen en resultaten 23
- Kerncijfers 2025 23
- Belangrijkste ontwikkelingen 24
- De zuivelmarkt 27
- Financiële toelichting 29
- Ontwikkelingen per businessgroep 31
- Waardecreatie voor leden 39

Duurzaamheidsverslag 42
- E **Environmental** 55
- S **Social** 84
- G **Governance** 110

Risicobeheersing 118

Vooruitzichten 124

Managementverklaring 125

Verantwoordelijkheidsverklaring 126

Kerncijfers 2025

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2025	2024	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	13.393	12.923	3,6
Netto-omzet voor valuta-effecten	13.585	12.923	5,1
Bedrijfsresultaat	507	527	-3,8
Nettoresultaat	328	321	2,2
Bedrijfsresultaat (in % van de netto-omzet)	3,8	4,1	
Balans			
Balanstotaal	9.167	9.793	-6,4
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.486	3.492	-0,2
Eigen vermogen (in % van het balanstotaal)	38,0	35,7	
Weerstandsvermogen[1] (in % van het balanstotaal)	23,0	20,8	
Nettoschuld[2]	316	270	17,0
Kasstroom			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	615	900	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-311	-446	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-480	34	
Investeringen	380	459	-17,2
Waardecreatie voor leden-melkveehouders[3]			
Garantieprijs	53,77	49,48	8,7
Contante nabetaling	1,31	1,21	
Foqus planet-toeslag[4]	1,30	1,44	
Correctie Foqus planet-toeslag voorgaand boekjaar[5]	-0,14	0,21	
Bijzondere melkstromen[6]	0,62	0,61	
Kwantumtoeslag[7]	0,07		
Melkprijs	56,93	52,95	7,5
Rente op ledenobligaties	0,55	0,70	
Toevoeging aan algemene reserve	1,96	1,82	
Prestatieprijs	59,44	55,47	7,2

[1] Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen van de 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 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 in 2025 bedraagt 1,30 euro per 100 kilogram melk. Dit bedrag bestaat uit een inschatting van 1,90 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren, ontvangen geen Foqus planet-toeslag. De gemiddelde toeslag in 2024 bedroeg 1,44 euro per 100 kilogram. Dit bedrag bestond uit een inschatting van 2,04 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk voor 2024.

	2025	2024	Δ%
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	8.781	9.001	-2,4
Aantal leden-melkveehouders einde jaar	13.972	14.183	-1,5
Melkaanvoer van leden-melkveehouders (in miljoen kilogram)	9.268	9.050	2,4
Totale vergoeding leden-melkveehouders	5.323	4.769	11,6
Voeding			
Voedzame producten[8] (in % totaal verkocht volume consumentenproducten)	72	71	
Betaalbare voeding[9] (in % totaal verkocht volume consumentenproducten gericht op betaalbare voeding)	19	14	
Productkwaliteit en -veiligheid (verhouding consumentenklachten t.o.v. productievolume)	0,68	0,76	
Mensen			
Aantal lokale melkveehouders getraind in Dairy Development-landen	62.617	63.126	
Vrouwen in senior management (in %)	32	29	
Verhouding nationaliteiten in senior management (in % niet-Nederlands)	38	39	
Veiligheid (ongevallenratio per 200.000 gewerkte uren)	0,49	0,47	
Planeet			
FLAG-emissies (reductiepercentage t.o.v. basisjaar 2020)	-19,1	-17,6	
Non-FLAG-emissies (reductiepercentage t.o.v. basisjaar 2020)	-16,1	-15,9	
Waterverbruik intensiteit (in m^3/ton eindproduct)	4,7	4,9	
Recyclebare verpakkingen (in %)	93	92	
Gezondheid en welzijn van koeien (levensduur)	6 jaar, 1 maand en 2 dagen	6 jaar, 1 maand en 15 dagen	
Weidegang[10] (in % leden-melkveebedrijven)	78,4	80,0	

[5] Het verschil tussen de inschatting voor de Foqus planet-toeslag en de daadwerkelijk uitgekeerde toeslag in het opvolgende jaar wordt separaat weergegeven. In 2025 bedraagt deze correctie -0,14 euro voor een te hoge inschatting over 2024. In 2024 bedroeg de correctie 0,21 euro per 100 kilogram melk voor een te lage inschatting over 2023.
[6] Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,49 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijzen voor biologische melk (66,26 euro) en gangbare melk (53,77 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,13 euro per 100 kilogram.
[7] Beginnend bij melkleverantie van 1,5 miljoen kilogram melk per jaar.
[8] Aandeel verkocht volume consumentenproducten dat eiwitten, calcium en/of andere mineralen en vitamines bevat en voldoet aan de FrieslandCampina Nutrition Standards.
[9] Aandeel verkochte producten dat bedoeld is voor betaalbare voeding, gemeten naar volume.
[10] Alle in aanmerking komende melkgevende koeien van een melkveebedrijf die gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar, minimaal zes uur per dag (of minimaal 720 uur per kalenderjaar) weiden, zodat zij hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Samen staan we sterk
Een overgrote meerderheid van de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stemde op 16 december 2025 in met de fusie met Milcobel. Vanaf 1 januari 2026 zijn we samen verder gegaan als één organisatie.

Belangrijkste ontwikkelingen

FrieslandCampina boekt goede resultaten in 2025

Ondanks uitdagende marktomstandigheden en een scherpe daling van de basiszuivelprijzen in de tweede helft van het jaar, heeft FrieslandCampina over heel 2025 goede resultaten geboekt. De hieronder genoemde ontwikkelingen hebben bijgedragen aan onze ambitie om een toonaangevende melkprijs uit te betalen, goede voeding in balans met de planeet te bieden en een geweldige werkplek te zijn voor onze medewerkers.

Groen licht voor fusie met Milcobel

Op 16 december 2025 stemden de ledenraad van Zuivelcoöperatie Friesland-Campina U.A. en de buitengewone algemene vergadering van Milcobel CV in met de fusie van beide zuivelcoöperaties. Sinds 1 januari 2026 zijn de melkveehouders van Milcobel volwaardig coöperatief lid van FrieslandCampina. De fusie is een logische stap en markeert een nieuwe fase in de ontwikkeling van onze coöperatie. Met de versterking in België en uitbreiding van het werkgebied naar Frankrijk ontstaat een meer Europese coöperatie. We bundelen onze krachten, vergroten onze schaal en versterken onze marktposities. Samen bouwen we verder aan een toekomstbestendige organisatie.

Overname van Wisconsin Whey Protein

De overname van Wisconsin Whey Protein in de Verenigde Staten, afgerond op 2 januari 2026, vergroot de wei-eiwitcapaciteit van FrieslandCampina aanzienlijk en stelt FrieslandCampina Ingredients in staat zijn sterke positie in Europa en Azië uit te breiden naar Noord-Amerika. De overname ondersteunt de ambitie van FrieslandCampina om naast zijn bestaande leidende positie op het gebied van kindervoeding en medische voeding een wereldwijde topspeler te worden op het gebied van sport- en actieve voeding en sluit aan bij de langetermijnstrategie om te voldoen aan de groeiende wereldwijde vraag naar hoogwaardige eiwitoplossingen.

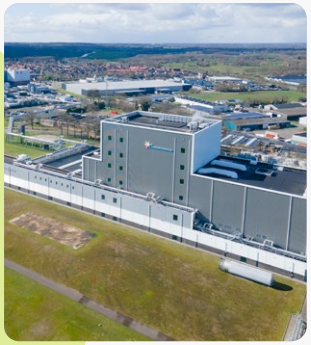
Voorgenomen verkoop van activiteiten in Roemenië

FrieslandCampina heeft overeenstemming bereikt over de verkoop van zijn activiteiten in Roemenië aan Bonafarm Group, inclusief het lokale merk Napolact en de productielocaties in Cluj-Napoca en Târgu Mureș. Dit besluit volgde op een strategische evaluatie en sluit aan bij de koers van de businessgroep Europe om het merkportfolio te optimaliseren. De voorgenomen verkoop is onder voorbehoud van wettelijke goedkeuringen en zal naar verwachting in 2026 worden afgerond.

Sterke instroom nieuwe leden

Als coöperatie blijven we inzetten op het behouden van onze schaal en een sterke basis van leden. Het werven van nieuwe leden is daarbij essentieel. In 2025 realiseerden we een sterke instroom van nieuwe leden. Er is 411 miljoen kilogram extra melk vastgelegd van leden-melkveehouders die veelal vanaf

Eerste melk opgehaald bij de familie Vromans
Jan en Christine Vromans uit Zeewolde leveren sinds september 2025 melk aan FrieslandCampina. Hun keuze: een toonaangevende melkprijs, schaalgrootte en wereldwijde aanwezigheid. Met andere woorden: een keuze voor stabiliteit en zekerheid richting de toekomst.



Open dag voor omwonenden locatie Borculo
Na een periode van zorgen en onzekerheid konden ruim 650 omwonenden van de productielocatie in Borculo op 25 oktober met eigen ogen zien welke verbeteringen zijn doorgevoerd.

2026 aan FrieslandCampina zullen leveren. Dit onderstreept het vertrouwen in onze coöperatie en de kracht van onze onderneming: waardecreatie voor leden-melkveehouders, gegarandeerde melkafname, een transparante melkprijs en een sterke, wereldwijd actieve onderneming die stabiliteit en zekerheid biedt op korte én lange termijn.

Voedzame en betaalbare consumentenproducten

We werken continu aan het verbeteren van de voedingswaarde van onze zuivelproducten. Het aandeel voedzame producten in ons consumenten-verkoopvolume steeg in 2025 met één procentpunt ten opzichte van 2024, van 71 procent naar 72 procent, door de lancering van producten met minder toegevoegde suikers en zout.

Diversiteit en betrokken medewerkers

We hebben verschillende doelen om gendergelijkheid, diversiteit en gelijke kansen te verbeteren. Het aandeel vrouwen in seniorposities is gestegen van 29 procent in 2024 naar 32 procent in 2025. De internationale vertegen-woordiging in het seniormanagement is licht afgenomen van 39 procent niet-Nederlandse managers in 2024 naar 38 procent in 2025. Verdere stappen en gerichte acties blijven noodzakelijk om onze inclusiviteitsdoelen te behalen. De betrokkenheid van de medewerkers, gemeten via het jaarlijkse Over2You-onderzoek, is in 2025 verder toegenomen.

Sterke stijging melkaanvoer tweede helft van 2025

Voor het eerst in acht jaar nam in 2025 de aanvoer van ledenmelk toe. Het markeert een duidelijke trendbreuk na een periode van jaarlijkse dalingen sinds 2017. De ledenmelkaanvoer steeg met 2,4 procent mede door de sterke stijging in de tweede helft van 2025. Deze stijging stelde onze productielocaties voor uitdagingen, maar dankzij de flexibiliteit en inzet van onze teams konden we de melk succesvol verwerken. De relatief hoge melkaanvoer in de tweede helft van 2025 werd onder meer veroorzaakt door gunstige weersomstandigheden, goede voedingswaarden van het ruwvoer, lage krachtvoerprijzen en hoge melkprijzen. Daarnaast had de verschuiving van de afkalfperiode als gevolg van het blauwtongvirus invloed op de melkaanvoer.

Incident op productielocatie in Borculo

Op 4 juli 2025 vond op onze productielocatie in Borculo een incident plaats waarbij een explosie ontstond. Gelukkig vielen hierbij geen gewonden. We hebben het incident grondig geëvalueerd en op alle productielocaties wereldwijd extra maatregelen genomen, zoals het zes-ogen-principe bij het lossen van chemicaliën, strengere procedures en extra trainingen van medewerkers.

Veiligheid blijft onze hoogste prioriteit en heeft onze voortdurende aandacht. In het najaar van 2025 is de productie in Borculo gefaseerd en onder streng toezicht herstart. We blijven transparant over incidenten en geleerde lessen, zodat we als organisatie kunnen blijven leren en verbeteren.

Brand in Ivoorkust

In december vond in ons magazijn in Abidjan (Ivoorkust) een brand plaats. Dankzij het snelle handelen van het lokale team en de brandweer raakte niemand gewond. De brand bleef beperkt tot het magazijn en sloeg niet over naar de naastgelegen productielocatie en kantoorruimtes. Binnen 48 uur kon de productie worden hervat. Het onderzoek naar de oorzaak van de brand is nog gaande.

Nieuw modern distributiecentrum in Maleisië in gebruik
Het nieuwe distributiecentrum in Negeri Sembilan (Maleisië) versterkt DLMI's efficiënte toeleveringsketen, duurzame ketenontwikkeling en de economische groei in de regio.

Geactualiseerd klimaatplan

In 2025 publiceerden we een geactualiseerd klimaatplan, in lijn met de aangescherpte klimaatdoelen die eind 2024 zijn gevalideerd door het Science Based Targets initiative (SBTi). De emissiedoelstellingen voor 2030 zijn opgesplitst in FLAG-emissies (bosbouw, landgebruik en landbouw) en non-FLAG-emissies (energie en industrie). Het basisjaar is aangepast van 2015 naar 2020. Het plan laat zien dat we richting 2030 goed op weg zijn om onze klimaatdoelstellingen te realiseren, maar dat er ook nog stappen nodig zijn. Door samen te werken binnen de gehele keten kunnen we gezonde voeding leveren, met goede inkomsten voor boeren en zorg voor mens en planeet. Volgend op de fusie met Milcobel en de overname van Wisconsin Whey Protein wordt het klimaatplan in 2026 opnieuw geactualiseerd en de langetermijnambities verder uitgewerkt.

In 2025 boekten we vooruitgang richting realisatie van het geactualiseerde klimaatplan. Ten opzichte van 2020 daalden de FLAG-emissies met 19,1 procent (doel 2030: 30,30 procent) en de non-FLAG-emissies met 16,1 procent (doel 2030: 42,13 procent).

Investeringen in het productienetwerk

Ook in 2025 hebben we geïnvesteerd in de modernisering en verduurzaming van ons wereldwijde productienetwerk. De verbouwing en verduurzaming van de boterfabriek in Lochem en de opening van een modern distributiecentrum in Bandar Enstek (Maleisië) zijn voorbeelden van hoe we efficiëntie, innovatie en duurzaamheid combineren. In 2025 deed de productielocatie in Bedum investeringen om te blijven voldoen aan strengere normen voor restwater. De kaasproductielocatie in Gerkesklooster investeerde in innovatieve oplossingen voor waterbesparing. Daarnaast is in 2025 besloten dat we op onze ingrediëntenproductielocatie in Veghel versneld zal voldoen aan de toekomstige emissienorm voor ammoniak. FrieslandCampina zal hiervoor op deze productielocatie innovatieve gaswassers installeren. Ook breidden we onze productielocatie in Borculo uit, waarmee we de capaciteit voor wei-eiwitisolaat en melkvet-globulemembranen hebben verdubbeld. De commerciële productie start in het tweede kwartaal van 2026.

Uitbreiding R&D-centrum Singapore

In september 2025 opende FrieslandCampina Ingredients het moderne Application Centre in Singapore, ondersteund door de Singapore Economic Development Board (EDB). Dit is een belangrijke stap om innovatie en onderzoeks- en ontwikkelingscapaciteiten in de regio Azië-Pacific (APAC) te versterken. De uitbreiding maakt het mogelijk om sneller op maat gemaakte ingrediëntenoplossingen te leveren om te voldoen aan de diverse en groeiende voedingsbehoeften in de regio.

Personele unie in raad van commissarissen hersteld

Per 16 december 2025 zijn alle bestuursleden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. tevens lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Als gevolg van de fusie met Milcobel, is de voormalige voorzitter van de raad van bestuur van Milcobel per 1 januari 2026 toegetreden tot het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en eveneens benoemd tot commissaris van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Hiermee is de raad van commissarissen uitgebreid naar twaalf leden, waarvan vier onafhankelijke commissarissen. Door deze wijziging is opnieuw sprake van een personele unie tussen de coöperatie en de onderneming, wat de strategische verbinding tussen beide versterkt.

De zuivelmarkt

Wereldwijde ontwikkelingen in vraag en aanbod

In de loop van 2025 steeg de wereldwijde melkaanvoer in vrijwel alle exporterende regio's. In Europa kende de melkproductie een trage start, met ook onzekerheden rondom een mond-en-klauwzeeruitbraak in de Duitse deelstaat Brandenburg. In het tweede kwartaal trok de melkaanvoer aan. In de tweede helft van het jaar versnelde de groei en bleef de seizoensmatige terugval beperkt. Dit resulteerde voor de tweede helft van het jaar in een ruim 4 procent hogere melkaanvoer ten opzichte van dezelfde periode in 2024. Over het gehele jaar groeide de Europese melkaanvoer met ruim 2,5 procent, dankzij gunstige weersomstandigheden, goede voedingswaarden van het ruwvoer, lage krachtvoerprijzen en hoge melkprijzen. Daarnaast had de verschuiving van de afkalfperiode als gevolg van het blauwtongvirus invloed op de melkaanvoer. In 2024 leidde dit virus tot een daling van de melkproductie.

De wereldwijde vraag naar zuivelproducten was begin 2025 hoog, maar daalde in het tweede en derde kwartaal door prijsstijgingen en economische onzekerheid. In het vierde kwartaal zorgde een daling van de internationale zuivelprijzen voor een lichte opleving van de vraag op exportmarkten. In China bleef het herstel van de consumptie achter, ondanks een dalende binnenlandse melkproductie, waardoor de import beperkt toenam. In Europa en de Verenigde Staten deden retailmarkten het beter dan horeca, vooral voor kaas, yoghurt en eiwitrijke sportvoeding. Het sterk toegenomen aanbod overtrof de beperkte vraaggroei, waardoor de voorraden in de loop van 2025 groeiden.

Prijsontwikkeling basiszuivelproducten

Door een sterke groei in de melkproductie zijn de wereldwijde zuivelprijzen in 2025 fors gedaald. In Europa was de prijsdaling vooral in de tweede helft van het jaar zichtbaar, doordat de vraag niet meegroeide met het aanbod. Vooral producten met veel vet werden goedkoper: boter werd 40 procent goedkoper, kaas 35 procent en magere melkpoeder 25 procent. Eind 2025 lagen de prijzen ruim onder het vijfjaarsgemiddelde.

Garantieprijs
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.

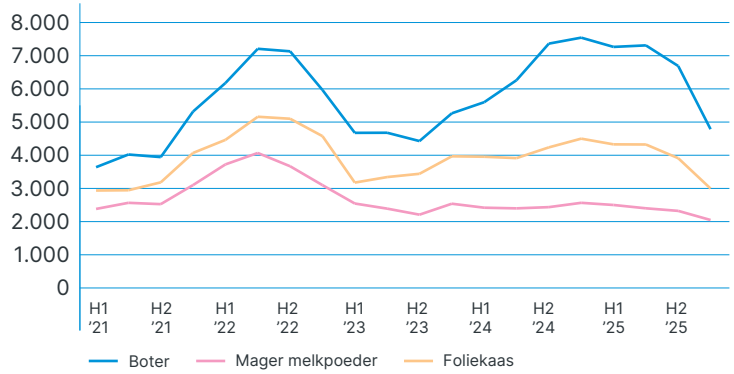
Prijzen voor boerderijmelk

Door de scherpe daling van de marktprijzen zijn ook de prijzen voor boerderijmelk in Europa aanzienlijk gedaald. In 2025 daalde de garantieprijs met bijna 14 euro per 100 kilogram. Desondanks ligt het jaargemiddelde van de garantieprijs in 2025 ongeveer 4 euro per 100 kilogram hoger dan in 2024. Dit kan worden toegeschreven aan het feit dat de garantieprijs in de eerste helft van 2025 relatief stabiel bleef op een historisch hoog niveau, terwijl deze in de eerste maanden van 2024 nog op een laag punt stond.

Door het hoge melkaanbod daalden de marktwaarden voor basiszuivelproducten (foliekaas, boter en mager melkpoeder), met enige vertraging gevolgd door de melkprijzen. In de tweede helft van het jaar lagen melkprijzen nog boven de marktwaarde van basiszuivelproducten, wat leidde tot negatieve financiële resultaten voor basiszuivel. In de tweede helft van 2024 was dit omgekeerd: hogere marktwaarden gaven een positief effect op de resultaten.

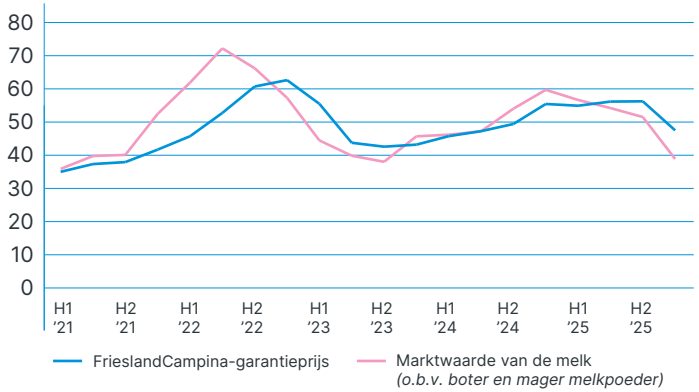
Gemiddelde basiszuivelprijzen

in euro per ton product



Garantieprijsniveau t.o.v. de marktwaarde van de melk

in euro per 100 kilogram



Financiële toelichting

Sterke operationele prestaties in een uitdagende markt

Het jaar 2025 werd gekenmerkt door scherpe keuzes en voortdurende marktdynamiek. Aan het begin van 2025 hebben we zes strategische prioriteiten vastgesteld: groei, margeverbetering, kostenbesparing, ledenwerving en -behoud, talentontwikkeling en fusies en overnames. Gedurende het jaar hebben we op vier van deze zes prioriteiten duidelijke vooruitgang geboekt. Groei en margeverbetering bleven echter uitdagend, mede door de sterke daling van de basiszuivelprijzen in de tweede helft van het jaar. Dit raakte met name de winstgevendheid van de businessgroep Professional. De businessgroepen Europe en Retail & Americas profiteerden daarentegen van volumegroei en marktaandeelwinst. In Azië en Middle East, Pakistan en Africa (MEPA) daalden de volumes, onder meer door uitdagende marktomstandigheden in Zuidoost-Azië en belastingmaatregelen in Pakistan.

De netto-omzet steeg naar 13,4 miljard euro (2024: 12,9 miljard euro), het bedrijfsresultaat kwam uit op 507 miljoen euro (2024: 527 miljoen euro) en het nettoresultaat bedroeg 328 miljoen euro (2024: 321 miljoen euro).

De brutowinst bleef stabiel, terwijl de marge licht onder druk stond. Binnen onze businessgroepen lieten Specialised Nutrition en Ingredients sterke groei zien, gedreven door succesvolle activiteiten in onder andere China en via online verkoopactiviteiten, alsmede de grote vraag naar hoogwaardige eiwitingrediënten. Retail & Americas liet een solide omzetgroei zien, zij het met lagere winstmarges.

Door gerichte kostenbeheersing, het wereldwijde Supply Chain-programma Performance+, goede samenwerking tussen de businessgroepen en de supply chain en een scherpe focus op margeverbetering, konden we – ondanks de macro-economische tegenwind – de organisatie effectief sturen en een goed resultaat realiseren.

Kasstroom en werkkapitaal

In 2025 bedroeg de nettokasstroom uit operationele activiteiten 615 miljoen euro (2024: 900 miljoen euro). De nettokasstroom bleef achter bij het niveau van vorig jaar, voornamelijk als gevolg van een hoger werkkapitaal ten opzichte van de uitzonderlijk lage stand van 31 december 2024. Het werkkapitaal als percentage van de netto-omzet lag in 2025 op 4,3 procent.

De uitgaande nettokasstroom uit investeringen bedroeg -311 miljoen euro in 2025 (2024: -446 miljoen euro). Het niveau van investeringen was in 2025 lager dan in 2024. In 2025 werden activa verkocht in Rotterdam, Dronrijp en Den Bosch.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam in 2025 uit op -480 miljoen euro, tegenover 34 miljoen euro in 2024. In 2025 hebben we het restant van een perpetuele obligatielening afgelost, terwijl in 2024 sprake was van een positieve kasstroom, onder meer door de uitgifte van een nieuwe perpetuele lening.
Het behouden en versterken van onze financiële slagkracht blijft een prioriteit.

Het saldo van liquide middelen en rekening-courant bij banken nam af van 1.034 miljoen euro ultimo 2024 naar 831 miljoen euro ultimo 2025.

13,4

Netto-omzet
in miljard euro | **2024: 12,9**

Ondanks grote druk op basiszuivelprijzen in tweede helft van 2025.

507

Bedrijfsresultaat
in miljoen euro | **2024: 527**

Licht lager door kosten voor o.a. IT, grotendeels gecompenseerd door kostenbesparingen.

328

Nettoresultaat
in miljoen euro | **2024: 321**

Financiële positie

Per 31 december 2025 bedroeg de nettoschuld 316 miljoen euro, een toename van 46 miljoen euro ten opzichte van het lage niveau per ultimo 2024.

Het weerstandsvermogen steeg in 2025 door het positieve resultaat, deels gecompenseerd door negatieve koersverschillen in de waardering van buitenlandse dochtermaatschappijen en kwam uit op 2.106 miljoen euro, tegenover 2.041 miljoen euro in 2024. Het weerstandsvermogen als percentage van het balanstotaal steeg van 20,8 procent in 2024 naar 23,0 procent in 2025.

In 2025 bleef het eigen vermogen dat direct is toe te rekenen aan de vermogensverschaffers met 3,5 miljard euro nagenoeg gelijk aan dat van 2024. De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal, steeg van 35,7 procent in 2024 naar 38,0 procent in 2025. Dit was het gevolg van een gelijkblijvend eigen vermogen bij een lager balanstotaal.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, bleef ultimo december 2025 gelijk op 3,8 miljard euro ten opzichte van ultimo december 2024. Ook het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill) bleef stabiel op 13,5 procent, vergeleken met 2024.

Doordat de rentelasten sterker daalden dan het bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor afschrijvingen, is de rentedekkingsratio aanzienlijk verbeterd en blijft deze ruim binnen de richtlijnen. Ook de nettoschuldratio blijft ruim binnen de richtlijnen, ondanks een iets hogere nettoschuld en iets lager bedrijfsresultaat.

Winstbestemming en reserveringsbeleid

De geconsolideerde winst in 2025 van 328 miljoen euro wordt als volgt bestemd:

- 51 miljoen euro gereserveerd als rentevergoeding aan houders van ledenobligaties (2024: 64 miljoen euro)
- 16 miljoen euro toegerekend aan houders van perpetuele obligaties (2024: 10 miljoen euro)
- 8 miljoen euro toegerekend aan de verstrekker van de coöperatielening (2024: 10 miljoen euro)
- 71 miljoen euro toegerekend aan minderheidsbelangen (2024: 73 miljoen euro)

Het reserveringsbeleid is ongewijzigd: 60 procent van de beschikbare winst wordt toegevoegd aan de algemene reserve, 40 procent kan worden uitgekeerd als contante nabetaling aan leden-melkveehouders.

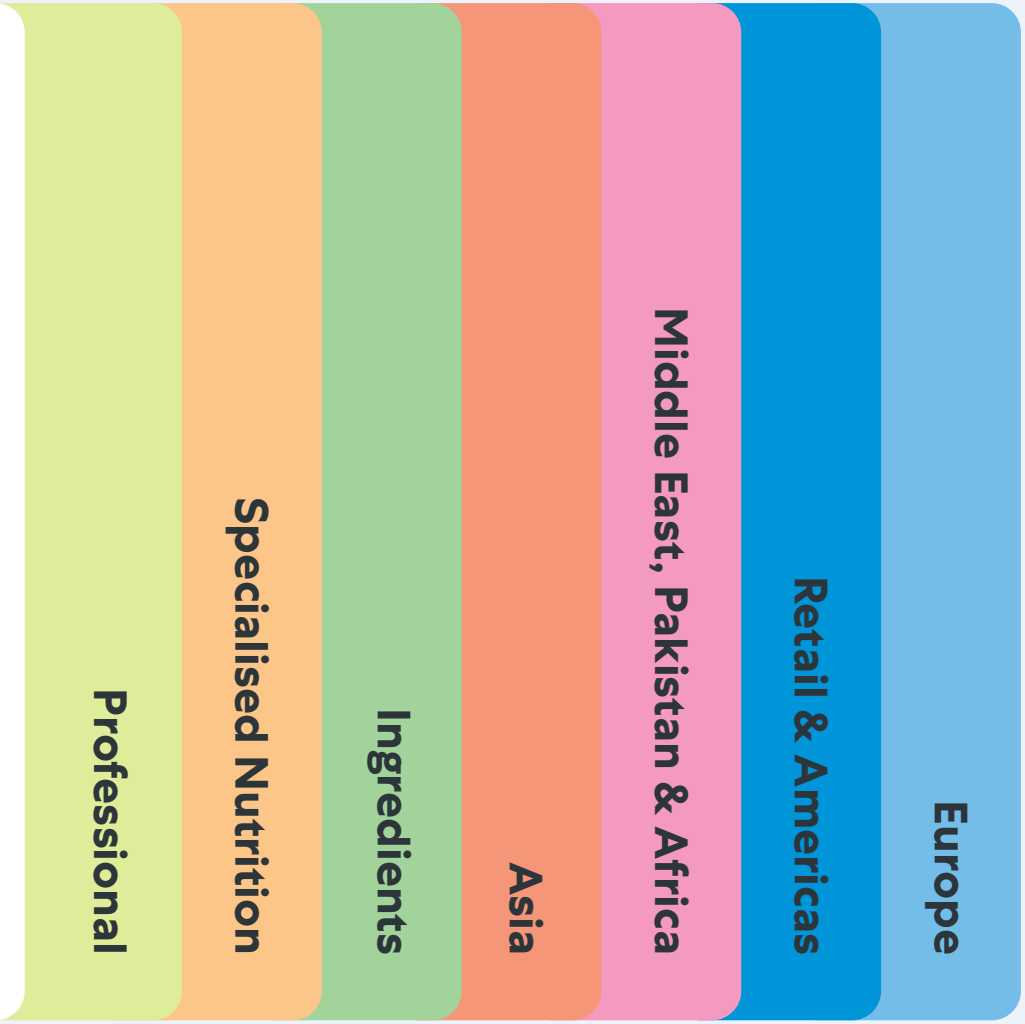
De executive board stelt voor om de resterende winst van 182 miljoen euro (inclusief het minderheidsbelang dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder (Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.) toe te voegen aan de algemene reserve (2024: 164 miljoen euro). Daarnaast ontvangen onze leden-melkveehouders een contante nabetaling van in totaal 121 miljoen euro (2024: 109 miljoen euro). Per 100 kilogram melk bedraagt de contante nabetaling 1,31 euro (2024: 1,21 euro).

De uitkering aan leden-melkveehouders wordt verder toegelicht in de paragraaf 'Waardecreatie voor leden'.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is gevraagd het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2025 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. goed te keuren. 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.

Ontwikkelingen per businessgroep

Met zeven businessgroepen bedient FrieslandCampina diverse markten en klanten wereldwijd. Deze spreiding biedt stabiliteit én wendbaarheid, waardoor we kansen kunnen benutten en waarde kunnen creëren.



Europe

De businessgroep Europe realiseerde in 2025 groei in volume en marktaandeel, ondanks een dalende Europese zuivelmarkt. Een gerichte innovatiestrategie, inspelend op gezondheidstrends, ondersteund door prijswinnende productintroducties, droeg bij aan de groei van een aantal strategische consumentenmerken, waaronder Campina, Optimel, Chocomel en Yazoo. Door innovaties in meerdere landen tegelijk te lanceren en een nauwere samenwerking met grote retailers, namen ook de totale volumes toe. Daarnaast groeiden prioriteitsmerken in marktaandeel in negen van de tien belangrijkste markten.

De netto-omzet steeg met 3,6 procent naar 1.696 miljoen euro in 2025 (2024: 1.637 miljoen euro). Het bedrijfsresultaat steeg aanzienlijk van 22 miljoen euro in 2024 naar 56 miljoen euro in 2025 door de gerealiseerde groei en aanhoudende focus op vereenvoudiging van het portfolio en verdere implementatie van het kostenreductieprogramma Performance+. Daarnaast is het transactieresultaat uit de verkoop van activa in Rotterdam opgenomen.

Het aantal retailpartners dat bijdraagt aan de beloning van leden-melkveehouders voor de verduurzaming van hun melkproductie groeide in 2025. Ook is een belangrijke stap gezet in de doorontwikkeling van On the way to PlanetProof als integraal duurzaamheidslabel, waar 800 leden-melkveebedrijven in Nederland aan deelnemen. De toezichthouder Stichting Milieukeur (SMK) kondigde in 2025 een pilot met de Dierenbescherming aan waar circa dertig leden-melkveehouders aan zullen deelnemen. Doel is te onderzoeken wat zij nodig hebben om stappen richting 1-ster van het Beter Leven-keurmerk van de Dierenbescherming te zetten.

1.696 +3,6%

Netto-omzet derden
2024: 1.637

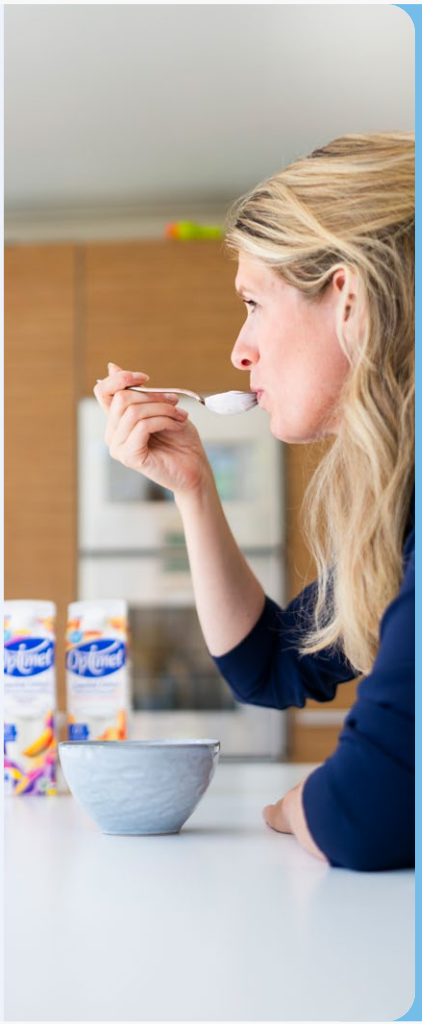
56 +154,5%

Bedrijfsresultaat
2024: 22

3,3%

Bedrijfsresultaat als percentage omzet derden

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven



Europe

Retail & Americas

Om de winstgevendheid van de verkoop van kaas verder te vergroten, zijn strategische partnerships met retailers met een langere looptijd aangegaan. Naast natuurkaas binnen het 'premium private label'-segment ligt de focus op duurzamere producten. In 2025 versterkten we onze positie op de Zuidwest-Europese retailmarkt en realiseerde kaashandel Velder opnieuw groei.

De netto-omzet steeg met 8,9 procent, van 1.872 miljoen euro in 2024 naar 2.038 miljoen euro in 2025. Deze stijging was voornamelijk het gevolg van een hoger volume in huismerken en gestegen melkprijzen, die gedeeltelijk werden doorberekend in de marktprijzen. Het bedrijfsresultaat verbeterde aanzienlijk van 6 miljoen euro in 2024 naar 18 miljoen euro in 2025 door hogere volumes en kostenreductie.

Steeds meer klanten van de businessgroep Retail & Americas droegen in 2025 bij aan de beloning van en programma's voor leden-melkveehouders voor de reductie van broeikasgasemissies. Daarnaast is met financiële steun van supermarktketen Lidl het aantal leden-melkveebedrijven dat deelneemt aan de studiegroep voor regeneratieve landbouw gegroeid naar 60. In deze studiegroep wordt onderzocht hoe regeneratieve landbouw kan bijdragen aan bodemherstel en biodiversiteit én een robuust verdienmodel voor de melkveehouder. Lidl is de eerste supermarktketen die dit initiatief neemt en ondersteunt.

We zien weer groei in natuurkaas – een belangrijke stap om onze winstpositie in deze categorie verder te versterken. Nederland is wereldwijd toonaangevend in natuurkaas en FrieslandCampina is trots marktleider.

2.038 +8,9%

Netto-omzet derden
2024: 1.872

18 +200,0%

Bedrijfsresultaat
2024: 6

0,9%

Bedrijfsresultaat als percentage omzet derden

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven

Retail & Americas

Middle East, Pakistan & Africa

In 2025 steeg het volume van strategische merken, waaronder Peak en Rainbow in specifieke markten. Deze groei in het merkenportfolio werd deels gecompenseerd door een daling van het merk Olper's in Pakistan. De netto-omzet steeg met 1,0 procent van 1.347 miljoen euro in 2024 naar 1.360 miljoen euro in 2025. Het bedrijfsresultaat steeg aanzienlijk van 14 miljoen euro in 2024 naar 42 miljoen euro in 2025. In 2024 waren herstructureringskosten opgenomen in gealloceerde productielocaties. In 2025 werden kosten als gevolg van een magazijnbrand in Ivoorkust en lagere resultaten in het Midden-Oosten en Noord-Afrika grotendeels gecompenseerd door betere resultaten in Nigeria en Pakistan.

De focus ligt op het vergroten van toegang tot voeding in lage- en middeninkomenslanden met betaalbare proposities zoals kleinverpakkingen en toegankelijke recepten. In delen van Afrika hebben we basisvoedingsoplossingen geïntroduceerd en kleinere verpakkingsformaten succesvol opgeschaald om de distributie en de betaalbaarheid te verbeteren. In Pakistan blijven onze schoolmelkprogramma's een belangrijke rol spelen, waarmee een groot aantal kinderen wordt bereikt in het schooljaar 2025-2026.

1.360 +1,0%

Netto-omzet derden
2024: 1.347

42 +200,0%

Bedrijfsresultaat
2024: 14

3,1%

Bedrijfsresultaat als percentage omzet derden

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven

Olper's Full Cream Milk Pouch
Een betaalbare, handige kleinverpakking ontwikkeld voor lagere- en middeninkomens in Pakistan.

Middle East, Pakistan & Africa

Asia

2025 kenmerkte zich door uitdagende marktomstandigheden in Zuidoost-Azië. (Geo)politieke onrust, economische onzekerheid en natuurrampen in diverse landen zorgden voor een daling van de zuivelmarkt in de regio. Als gevolg hiervan daalden de volumes van de businessgroep Asia. De netto-omzet daalde met 6,7 procent van 1.618 miljoen euro in 2024 naar 1.510 miljoen euro in 2025. Deze daling werd veroorzaakt door lagere volumes en negatieve valuta-effecten.

Het bedrijfsresultaat steeg met 6,7 procent van 75 miljoen euro in 2024 naar 80 miljoen euro in 2025. Lagere transitiekosten van de in 2024 geopende productielocaties in Indonesië en Maleisië, lagere marketingkosten en zorgvuldig beheer van indirecte uitgaven droegen bij aan het verbeterde resultaat.

Medio 2025 werd in Bandar Enstek, Maleisië, de een jaar eerder geopende productielocatie, uitgebreid met een ultramodern distributiecentrum. Deze faciliteit speelt een belangrijke rol in de verwachte toekomstige groei.

Voortdurende inzet op toegang tot voeding blijft een belangrijk speerpunt. We zetten ons in om goede voeding betaalbaar te maken en versterkten onze schoolmelkprogramma's om toegang tot voeding en voedingseducatie te verbeteren. Deze programma's helpen hardnekkige nutritionele tekorten aan te pakken, zoals aangetoond in het SEANUTS II-onderzoek.

Frisian Flag Nutribrain
Voedzame melkdrank met toegevoegde vitamines en mineralen, voor kinderen in Indonesië.

1.510 -6,7%

Netto-omzet derden
2024: 1.618

80 +6,7%

Bedrijfsresultaat
2024: 75

5,3%

Bedrijfsresultaat als percentage omzet derden

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven

Asia

Ingredients

Om te voorzien in de toenemende vraag naar ingrediënten voor voeding voor een actieve leefstijl, kindervoeding en medische toepassingen, investeert Ingredients in het verdubbelen van de productiecapaciteit voor wei-eiwitisolaat en melkvetglobulemembranen, de uitbreiding van wei-eiwitconcentraat (WPC) en de uitbreiding en versterking van producttoepassingsmogelijkheden. De overname van Wisconsin Whey Protein per 2 januari 2026 vergroot de wei-eiwitcapaciteit aanzienlijk, breidt onze sterke positie uit in Europa, Azië en Noord-Amerika en draagt bij aan onze ambitie om wereldwijd marktleider te worden in sport- en actieve voeding.

In 2025 profiteerde Ingredients van een sterke wereldwijde vraag naar hoogwaardige wei-eiwittoepassingen. De omzet steeg met 2,3 procent van 1.452 miljoen euro in 2024 naar 1.486 miljoen euro in 2025. De commerciële bijdrage aan het bedrijfsresultaat is sterk verbeterd, maar door een hogere kostenallocatie vanuit het fabrieksnetwerk, onder meer door de productie-verstoringen in Borculo, nam het bedrijfsresultaat af met 2,3 procent tot 212 miljoen euro (2024: 217 miljoen euro). Partnerships met Danone en Nestlé voor het versneld terugdringen van broeikasgasemissies werden voortgezet. Deze samenwerkingen dragen bij aan programma's en beloningen voor leden-melkveehouders voor het verder verduurzamen van de melkproductie.

1.486 +2,3%

Netto-omzet derden
2024: 1.452

212 -2,3%

Bedrijfsresultaat
2024: 217

14,3%

Bedrijfsresultaat als percentage omzet derden

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven

Ingredients

Specialised Nutrition

Het marktaandeel van het kindervoedingsmerk Friso groeide in 2025 in de meeste prioriteitsmarkten, vooral dankzij de uitbreiding van verkooppunten in opkomende steden in China, verdere premiumisering van het aanbod, versterking van de afzet via e-commercekanalen en nieuwe productintroducties.

Ook in 2025 bleef de inzet voor betere voeding een kernprioriteit. Zo werd het percentage melkvet in de receptuur van Friso Gold verhoogd naar 20 procent voor een wereldwijde introductie. Daarnaast werd in China Friso Prestige Pura (biologisch) geïntroduceerd. Door blikrecycleprogramma's te initiëren in samenwerking met lokale retailers in Hongkong, is onze positie als premium en duurzamer kindervoedingsmerk verder versterkt.

Als gevolg van hogere volumes steeg de netto-omzet met 10,8 procent van 1.218 miljoen euro in 2024 naar 1.349 miljoen euro in 2025, ondanks valutategenwind. Het bedrijfsresultaat nam significant toe naar 337 miljoen euro (2024: 229 miljoen euro). Dit kwam voornamelijk door de sterke groei op het vasteland van China en in Hongkong.

Friso Gold
In 2025 introduceerden we een nieuw 360° verpakkingsdesign dat het verhaal van onze kindervoeding nog meer tot leven brengt: van de koeien op de boerderij tot de verbeterde nutritionele samenstelling.

1.349 +10,8%

Netto-omzet derden
2024: 1.218

337 +47,2%

Bedrijfsresultaat
2024: 229

25,0%

Bedrijfsresultaat als percentage omzet derden

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven

Specialised Nutrition

Professional

De netto-omzet steeg met 4,9 procent, van 3.739 miljoen euro in 2024 naar 3.924 miljoen euro in 2025. De ingezette focus op het wereldwijde klantenbestand in het horeca- en bakkerijsegment droeg hieraan bij. Merken als Debic, Lattiz en ook lokale merken in Azië, waaronder Alaska en Dutch Lady rapporteerden omzetgroei, net als in voorgaande jaren. In belangrijke markten, waaronder Frankrijk, Italië, Nederland, België, Spanje en Maleisië steeg de omzet. De focus ligt nu op het verder versnellen van de groei door het aanbieden van passende klantoplossingen en het verder vergroten van het klantenbestand.

De marges van de basiszuivelproducten, evenals die van het bredere zakelijke productassortiment, stonden in de tweede helft van 2025 onder druk door dalende basiszuivelprijzen in combinatie met een stijgende melkproductie. De vraag bleef achter bij het aanbod waardoor de marktprijzen van kaas, boter en melkpoeder onder druk stonden. De verkoopprijzen daalden sneller dan de bijbehorende kostprijzen. Als gevolg hiervan daalde het bedrijfsresultaat aanzienlijk in de tweede helft van het jaar. Het bedrijfsresultaat in 2025 kwam uit op -70 miljoen euro, ten opzichte van 107 miljoen euro in 2024.

De samenwerkingen van FrieslandCampina Professional met horeca- en bakkerijklanten en -afnemers zoals Mars, Mondelēz en McDonald's zijn essentieel in het reduceren van de uitstoot van broeikasgassen in de keten. Door het ondersteunen en belonen van initiatieven en innovaties op melkveebedrijven, dragen deze samenwerkingen bij aan de verlaging van broeikasgasemissies.

3.924 +4,9%

Netto-omzet derden
2024: 3.739

-70 -165,4%

Bedrijfsresultaat
2024: 107

-1,8%

Bedrijfsresultaat als percentage omzet derden

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven

Professional

Waardecreatie voor leden

Hogere vergoeding aan leden

De totale vergoeding aan leden-melkveehouders voor geleverde melk steeg met 11,6 procent naar 5.323 miljoen euro (2024: 4.769 miljoen euro). Deze stijging is het resultaat van zowel een hogere aanvoer van ledenmelk als een stijging van de melkprijs per 100 kilogram melk.

Voor het eerst in acht jaar nam in 2025 de aanvoer van ledenmelk toe. Het markeert een duidelijke trendbreuk na een periode van jaarlijkse dalingen sinds 2017. De ledenmelkaanvoer steeg met 2,4 procent mede door de sterke stijging in de tweede helft van het jaar. In 2025 bedroeg het aangevoerde ledenmelkvolume 9.268 miljoen kilogram (2024: 9.050 miljoen kilogram).

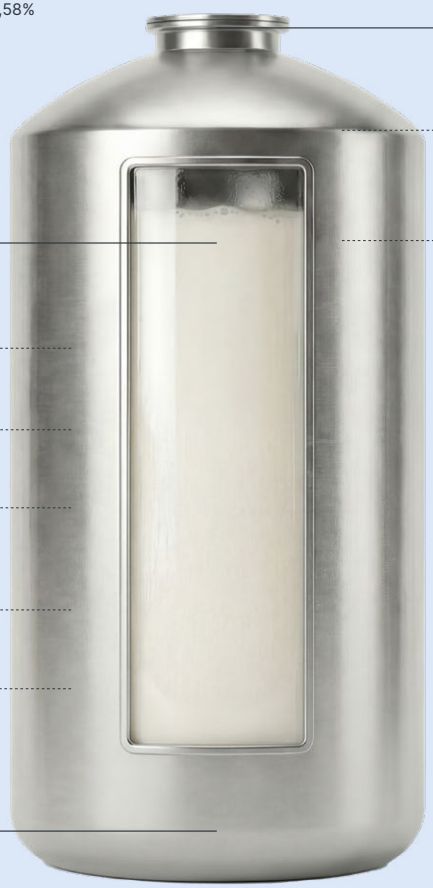
Garantieprijs

De garantieprijs voor gangbare melk steeg in 2025 met 8,7 procent naar 53,77 euro (2024: 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 27.

In 2025 steeg de garantieprijs voor biologische melk met 13,2 procent, van 58,54 euro in 2024 naar 66,26 euro, in lijn met de ontwikkeling van de prijzen die referentiebedrijven betalen voor biologische boerderijmelk.

Melkprijs en prestatieprijs

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



59,44
Prestatieprijs
2024: 55,47

1,96 2024: 1,82
Toevoeging aan algemene reserve

0,55 2024: 0,70
Rente op ledenobligaties

56,93
Melkprijs
2024: 52,95

1,31 2024: 1,21
Contante nabetaling

1,30[1] 2024: 1,44
Foqus planet-toeslag

-0,14 2024: 0,21
Correctie Foqus planet-toeslag voorgaand boekjaar

0,62 2024: 0,61
Bijzondere melkstromen

0,07
Kwantumtoeslag

53,77
Garantieprijs
2024: 49,48

[1] De uitbetaalde Foqus planet-toeslag over 2024 bedraagt 1,30 euro per 100 kilogram ten opzichte van een reservering van 1,44 in 2024. In het jaar 2025 is 1,30 gereserveerd (om uit te betalen in 2026) en is er een vrijval 0,14 euro per 100 kilogram over 2025 meegenomen.

Melkprijs

De melkprijs steeg in 2025 met 7,5 procent, naar 56,93 euro (2024: 52,95 euro). De stijging wordt met name veroorzaakt door een hogere garantieprijs in het eerste halfjaar en de contante nabetaling van 1,31 euro (2024: 1,21 euro). De melkprijs bestaat uit de garantieprijs, de Foqus planet-toeslag (inclusief weidemelk), toeslagen voor bijzondere melkstromen, de contante nabetaling en een kwantumtoeslag.

Contante nabetaling

De contante nabetaling over 2025 bedraagt 1,31 euro per 100 kilogram melk (2024: 1,21 euro per 100 kilogram melk), conform ons reserveringsbeleid waarbij 40 procent van de beschikbare winst wordt uitgekeerd aan leden.

Foqus planet-toeslag

In het eerste halfjaar van 2025 ontvingen de leden-melkveehouders 173 miljoen euro via de beloningssystematiek Foqus planet Duurzame ontwikkeling voor hun duurzaamheidsresultaten in 2024. De opgebouwde reservering voor de Foqus planet-toeslag bedroeg gemiddeld 1,30 euro per 100 kilogram melk. Daarnaast is een correctie verwerkt van -0,14 euro per 100 kilogram melk voor een te hoge inschatting over 2024.

Prestatieprijs

De prestatieprijs steeg in 2025 met 7,2 procent naar 59,44 euro (2024: 55,47 euro). De toevoeging aan de algemene reserve bedroeg 1,96 euro (2024: 1,82 euro) en de gemiddelde uitgekeerde rente op ledenobligaties was 0,55 euro (2024: 0,70 euro). De prestatieprijs bestaat uit de melkprijs, de rente op ledenobligaties, en toevoegingen en/of onttrekkingen aan de algemene reserve.

Ledenobligaties

De totale toegekende rente op ledenobligaties daalde in 2025 naar 51 miljoen euro (2024: 64 miljoen euro). De rentepercentages zijn gebaseerd op een marktrente (6-maands Euribor) die elk halfjaar opnieuw wordt vastgesteld met een opslag van 3,25 procent.

Hogere beloning voor biodiversiteit
De coöperatie heeft in 2025 aanpassingen goedgekeurd in Foqus planet, het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma voor leden-melkveehouders. De maximale beloning voor biodiversiteit is per 1 januari 2026 verhoogd, waardoor het aantrekkelijker wordt voor leden-melkveehouders om hierop in te zetten. Dit sluit aan bij de groeiende aandacht van de markt en de samenleving voor biodiversiteit en helpt de onderneming om natuurgerelateerde doelstellingen te bereiken. Om de biodiversiteit te versterken stimuleert FrieslandCampina onder meer het gebruik van meer eiwit van eigen land, een betere stikstofbalans op bedrijfsniveau en extra inspanningen op het gebied van natuur- en landschapsbeheer. De totale maximale Foqus planet-toeslag neemt met 0,50 euro toe tot 4,00 euro per 100 kilogram melk.

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 garantieprijzen: 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 referentiebedrijven in Noordwest-Europa. Deze jaarprijzen zijn inclusief nabetaling, reserveringen op naam, seizoenstoeslagen, hoeveelheidstoeslagen, maximale kwaliteitstoeslagen en de coöperatieve toeslagen en inhoudingen.

Melkgeldreglement aangepast

Naar aanleiding van de driejaarlijkse evaluatie van het Melkgeldregelement past FrieslandCampina per 1 januari 2026 de verhouding tussen eiwit en vet in het melkgeld aan: van 6:4 naar 5:4. Deze wijziging sluit beter aan bij de actuele marktwaarde van beide componenten.

Het reserveringsbeleid is per 1 januari 2026 niet aangepast. Van de winst van de vennootschap op basis van de garantieprijs, voor zover die direct of indirect toekomt aan de aandeelhouder van de onderneming, blijft 40 procent beschikbaar voor de leden-melkveehouders als contante nabetaling en wordt 60 procent toegevoegd aan de algemene reserve van de onderneming.

In 2022-2025 gold dat een interim uitkering betaald kon worden op basis van de resultaten van de onderneming en de geleverde melkhoeveelheid. De interim uitkering bedroeg 75 procent van de pro forma contante nabetaling over het eerste halfjaar. In 2025 is besloten om de interim uitkering als voorschot op de definitieve contante nabetaling niet meer uit te betalen vanaf 2026. Dit betekent dat leden de totale contante nabetaling na afloop van het jaar in een keer uitbetaald krijgen.

Duurzaamheidsverslag

Inhoudsopgave

Algemeen

Strategie 43
Algemene grondslagen 47
Materialiteitsanalyse 48

E Environmental

Planeet

Klimaat 57
Natuur 65
Landgebruik en -conversie 73
Diergezondheid en -welzijn 78
Circulariteit 81

S Social

Voeding

Het goede van zuivel 87
Toegang tot voeding 90
Geen voedselverspilling 92
Productkwaliteit en -veiligheid 93

Mensen

Versterkte mensen 96
Veerkrachtige gemeenschappen 107

G Governance

Fundament

ESG-governance 112

Three Crowns Smallie Pack
Betaalbare gecondenseerde melk in een handig portieformaat voor de Nigeriaanse markt, gemakkelijk in gebruik.

Algemeen

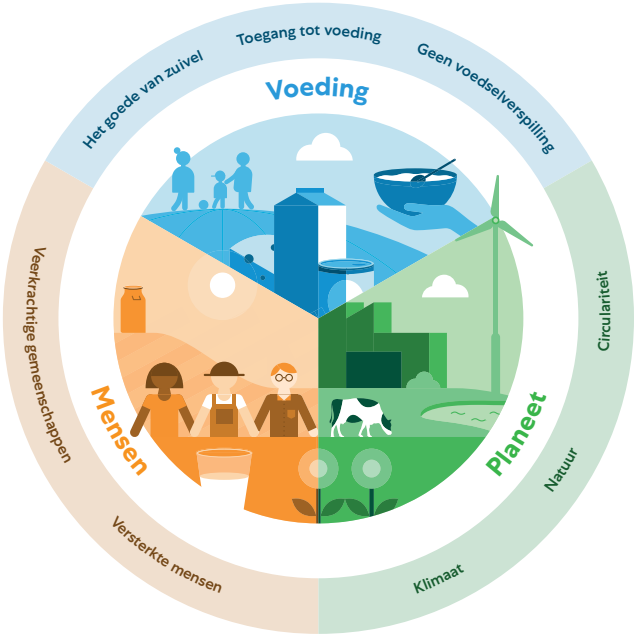
Strategie

FrieslandCampina wil een positieve impact hebben op boeren, gemeenschappen en de aarde. Onze duurzaamheidsstrategie is opgebouwd rondom drie pijlers: Voeding, Mensen en Planeet. In de uitvoering hiervan werken we samen met partijen in de keten. Zo kunnen we stappen zetten die nu helpen en later het verschil blijven maken – daar waar het het meest telt.

Voor elke pijler zijn prioriteiten en actieplannen vastgesteld. Hierbij richten we ons op de onderwerpen met de grootste impact en de meeste waarde.

Voor meer informatie over hoe duurzaamheid is geïntegreerd in onze bedrijfsstrategie, zie pagina 15.

Het duurzaamheidsraamwerk



S Voeding

We verbeteren de voedingswaarde van onze consumentenproducten en zorgen in specifieke markten voor betaalbare voeding.

S Mensen

We dragen bij aan veerkrachtige gemeenschappen en stellen hoge normen voor een eerlijke en inclusieve werkomgeving in onze keten.

E Planeet

We verminderen onze impact op het klimaat, dragen bij aan natuurherstel en maken verpakkingen en activiteiten circulair.

G Fundament

De drie pijlers Voeding, Mensen en Planeet rusten op een stevig fundament. Dat fundament omvat activiteiten en commitments die nodig zijn voor een verantwoorde manier van werken.

Sustainable Development Goals

FrieslandCampina koppelt zijn beleid en manier van werken aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Als organisatie richten we ons op de acht doelen waarop we het meeste kunnen betekenen:

Ondersteuning van melkveehouders

FrieslandCampina is één van de grootste zuivelcoöperaties ter wereld. De leden-melkveehouders zijn via de coöperatie eigenaar van de onderneming. Als coöperatie weten we: samen bereik je meer dan alleen. Samenwerken in het gemeenschappelijke belang zit stevig verankerd in ons DNA. We geloven in het bundelen van krachten, delen van kennis en leren van anderen die ons verder kunnen helpen. Binnen de zuivelsector, maar ook samen met klanten, leveranciers, ngo's, overheden en wetenschap. Met een collectieve inzet bouwen we met elkaar aan een toekomstbestendig FrieslandCampina.

FrieslandCampina werkt aan het verkleinen van de ecologische voetafdruk in de hele keten. Een deel daarvan vindt plaats op de leden-melkveebedrijven. Samen met de leden werken we aan het terugdringen van broeikasgasemissies, het verbeteren van biodiversiteit, het verantwoord gebruik van water en energie en het verbeteren van dierenwelzijn. Zo bouwen we aan een duurzame toekomst voor volgende generaties. Goede inkomsten en andere ondersteuning voor melkveehouders zijn daarbij onmisbaar.

Foqus planet

Foqus planet is het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma waarmee we borgen dat de melk op leden-melkveebedrijven onder de best mogelijke omstandigheden wordt geproduceerd. Het programma bestaat uit verplichte basiseisen op het gebied van hygiëne, kwaliteit, voedselveiligheid en diergezondheid en -welzijn die van toepassing zijn voor alle leden-melkveebedrijven.

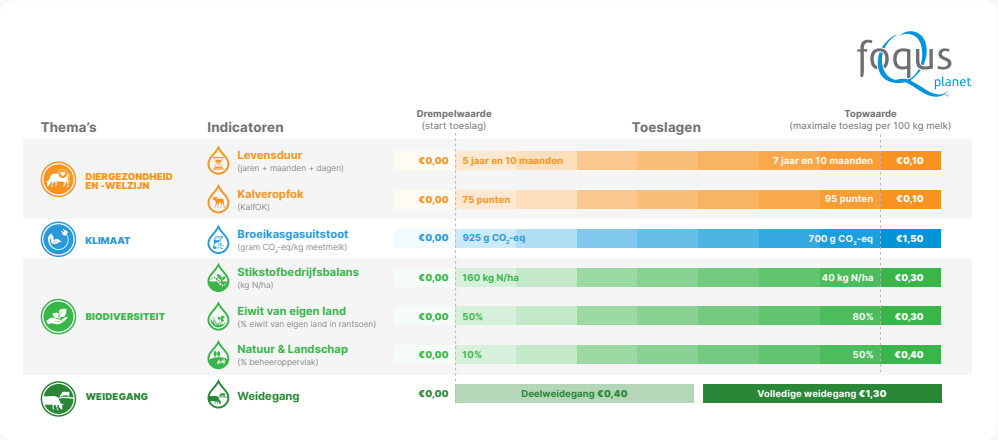
Daarnaast is er Foqus planet Duurzame ontwikkeling. Dit onderdeel stimuleert onze leden-melkveehouders om hun melkveebedrijven te verduurzamen op een manier die past bij hun bedrijfsvoering. We werken hierbij met doelsturing: leden worden beloond op basis van behaalde resultaten, zonder dat wordt voorgeschreven welke maatregelen zij moeten nemen. Leden ontvangen financiële toeslagen voor prestaties op vier thema's: klimaat, biodiversiteit, diergezondheid en -welzijn en weidegang. Om continue verbetering te waarborgen, worden de drempel- en topwaarde voor de beloning op een indicator iedere drie jaar geëvalueerd. Daarnaast ontwikkelen we diverse tools en middelen om leden meer inzicht en ondersteuning te bieden. De duurzaamheidsresultaten worden gemeten en leden ontvangen een toeslag afhankelijk van de door hen behaalde resultaten. Deze toeslag wordt deels gefinancierd via coöperatieve inleg en deels door de onderneming.

Zo stimuleren we leden om op eigen wijze hun bedrijf stap voor stap verder te verduurzamen. In 2025 is een nieuwe Foqus planet-tabel ontwikkeld en goedgekeurd door de coöperatie, met een grotere focus op biodiversiteit. De maximale beloning voor biodiversiteit is verhoogd, waardoor het aantrekkelijker wordt voor leden-melkveehouders om hierop in te zetten en waarbij negatieve effecten op diergezondheid, weidegang en klimaat worden tegengegaan.

Dit sluit aan bij de groeiende aandacht van de markt en de samenleving voor biodiversiteit en helpt ons om natuurgerelateerde doelstellingen te bereiken. De nieuwe tabel wordt met ingang van 2026 toegepast.

Om de biodiversiteit te verbeteren stimuleert FrieslandCampina onder meer het gebruik van meer eiwit van eigen land, een betere stikstofbalans en extra inspanningen op het gebied van natuur- en landschapsbeheer. De maximale Foqus planet-toeslag neemt in 2026 met 0,50 euro toe tot 4,00 euro per 100 kilogram melk.

Puntentabel voor Foqus planet Duurzame ontwikkeling 2026



De weergegeven puntentabel geldt voor leden melkveebedrijven in Nederland. Voor België en Duitsland gelden vergelijkbare, op de lokale omstandigheden afgestemde tabellen. De puntentabel bestaat in alle drie de landen 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, zodat leden vooraf kunnen zien welke duurzaamheidsresultaten welke financiële waardering krijgen. Zie ook onze website.

Beloning voor duurzaamheidsprestaties
In het eerste halfjaar van 2025 ontvingen de leden-melkveehouders 173 miljoen euro via de beloningssystematiek 'Foqus planet Duurzame ontwikkeling' voor hun duurzaamheidsresultaten in 2024. Samen met de toeslag van 55 miljoen euro die in 2024 werd uitgekeerd voor bijzondere melkstromen – biologisch, On the way to PlanetProof en VLOG – kwam het totaalbedrag voor duurzaamheidsprestaties dat leden in 2025 ontvingen uit op 228 miljoen euro.

On the way to PlanetProof

FrieslandCampina levert sinds 2018 zuivel die voldoet aan de eisen van het onafhankelijke keurmerk On the way to PlanetProof. Het keurmerk, ontwikkeld en beheerd door de Stichting Milieukeur (SMK), staat bekend om de integrale duurzaamheidsaanpak. De ongeveer 800 leden-melkveehouders van FrieslandCampina die On the way to PlanetProof-melk leveren, spannen zich extra in op de thema's: natuur, klimaat en dierenwelzijn. De criteria waar On the way to PlanetProof-deelnemers aan moeten voldoen zijn vastgelegd in het certificatieschema On the way to PlanetProof Melk van SMK. Dit zijn criteria die boven op de eisen van Foqus planet komen. De deelnemers ontvangen hiervoor een toeslag van 5 eurocent per 100 kg melk, in plaats van de Foqus planet-toeslag. Deze toeslag wordt gefinancierd vanuit de markt.

Deze criteria voor deelname aan het On the way to PlanetProof-keurmerk worden regelmatig herzien en verder aangescherpt. Sinds 2025 gelden er bijvoorbeeld extra eisen op het gebied van dierenwelzijn. Ook heeft SMK in 2025 aangekondigd een pilot met de Dierenbescherming te starten, waar ongeveer dertig On the way to PlanetProof-melkveehouders van FrieslandCampina aan zullen deelnemen. De pilot biedt de deelnemende melkveehouders de kans om versneld extra stappen te zetten op het gebied van dierenwelzijn. Lees meer hierover op pagina 80.

Samenwerken in de keten

Bij het ondersteunen en belonen van leden-melkveehouders werken we ook samen met klanten. In 2025 zijn de samenwerkingen voortgezet met internationale afnemers zoals Danone, Nestlé, McDonald's, Mars en Mondelēz. Het doel van deze samenwerkingen is het versneld terugdringen van broeikasgasemissies bij de productie van de melk voor zuivelproducten die aan deze klanten worden geleverd.

Ook hebben we in het afgelopen jaar de pilot voor regeneratieve landbouw uitgebreid door het aantal deelnemende boerderijen te verdubbelen, dankzij een versterking van de samenwerking met supermarktketen Lidl en steun van het Nederlands Nationaal Groeifonds-programma ReGeNL. Deze studiegroepen onderzoeken en testen regeneratieve praktijken, met de nadruk op praktische kennis, ecologische impact en economische haalbaarheid.

Om de toepassing van regeneratieve landbouwpraktijken te versnellen, hebben FrieslandCampina en zijn partners Danone, Arla Foods, Rabobank en DSM-Firmenich in 2025 het Future Fit Dairy Initiative (FFDI) verder opgeschaald.

Ontsluiten van innovaties

We werken met verschillende partijen samen om innovaties te ontsluiten die de impact op het klimaat en natuur verlagen wanneer ze op grote schaal worden ingezet. We voeren diverse pilots uit op leden-melkveebedrijven met innovaties die kunnen bijdragen aan de reductie van emissies. Het doel van de pilots is onder meer te onderzoeken in hoeverre innovaties in de bedrijfsvoering van leden-melkveehouders in te passen zijn. Ook wordt bijvoorbeeld gekeken naar de kosten, de behaalde reductie en de eventuele impact op de diergezondheid en melkkwaliteit. Voorbeelden hiervan zijn de pilots die in 2025 liepen om de uitstoot van methaan door de koe en bij de opslag van mest te verminderen.

Algemene grondslagen

Rapportagestandaarden

Dit duurzaamheidsverslag is opgesteld volgens het raamwerk van het Global Reporting Initiative (GRI). Het verslag bevat onze rapportage over de onderwerpen Environmental, Social en Governance (ESG). Voor een volledig overzicht van alle GRI-vereisten die in dit verslag zijn opgenomen, verwijzen we naar bijlage 277.

De afgelopen jaren hebben wij stappen gezet om te rapporteren in overeenstemming met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), waarvan werd verwacht dat deze vanaf het boekjaar 2025 verplicht zouden zijn. Naar aanleiding van het Omnibusvoorstel van de Europese Commissie, waarin wordt voorgesteld om de CSRD uit te stellen en de ESRS te vereenvoudigen, blijven we rapporteren volgens de GRI-standaarden totdat de CSRD wettelijk verplicht is. Daarbij maken wij gebruik van de al opgestelde ESRS-toelichtingen, en volgen wij verdere ontwikkelingen in de regelgeving.

Dochterondernemingen van FrieslandCampina die binnen de Europese Unie zijn gevestigd, maken gebruik van de vrijstelling voor het zelfstandig voldoen aan de CSRD-richtlijnen. Voor ESG-informatie verwijzen zij naar het geconsolideerde jaarverslag van FrieslandCampina. Dochterondernemingen buiten de Europese Unie rapporteren, waar dit vereist is, onze ESG-informatie in hun statutaire jaarverslagen op basis van de lokale regelgeving.

Reikwijdte van de rapportage

De entiteiten die in het duurzaamheidsverslag zijn opgenomen, komen overeen met de entiteiten die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen. Voor sommige datapunten is de reikwijdte uitgebreid met onderdelen van de waardeketen van FrieslandCampina, van leveranciers tot afnemers. Deze uitbreiding is gebaseerd op de uitkomsten uit de dubbele materialiteitsanalyse. In de tabel Impacts, Risico's en Kansen op pagina 53 staat per materieel onderwerp welk deel van de waardeketen wordt meegenomen.

FrieslandCampina is voornamelijk actief in de voedings- en drankensector (Food & Beverages). Deze sector heeft een hoge klimaatimpact. Een uitsplitsing naar andere sectoren is daarom niet relevant en niet opgenomen.

Onzekerheden en schattingen

We geven prioriteit aan het gebruik van primaire data in onze rapportage en maken, waar mogelijk, gebruik van actuele informatie. In de gevallen waar de benodigde informatie niet beschikbaar of volledig is, gebruiken we aannames en schattingen. Wanneer deze relevant en van betekenis zijn, worden deze aannames toegelicht in de sectie Methodiek en definities van het betreffende onderwerp.

Aanpassing vergelijkende cijfers

Aanpassingen in vergelijkende cijfers kunnen het gevolg zijn van fouten in data of berekeningen, of door methodologische updates, zoals aangepaste emissiefactoren of verbeterde methoden voor het berekenen van indicatoren. In ons beleid voor het aanpassen van vergelijkende cijfers zijn drempelwaardes per indicator vastgesteld. Deze helpen te bepalen of een aanpassing van vergelijkende cijfers, en indien relevant het basisjaar, nodig is om de vergelijkbaarheid te behouden. De drempelwaardes kunnen worden verlaagd als de aanpassing invloed heeft op het behalen van doelstellingen. Dit waarborgt een eerlijke en juiste presentatie. In dit verslagjaar zijn de vergelijkende cijfers van de volgende indicatoren aangepast:

- Broeikasgasemissies, door veranderde aannames en een update van de methodiek. Zie pagina 60.
- Traceerbaarheid naar de bron, door een wijziging in de scope. Zie pagina 75.
- Voedzame producten en toegang tot voeding, door een verfijning van de classificatie. Zie pagina's 88 en 90.
- Ongevallenratio, door een wijziging in de definitie. Zie pagina 103.
- Compass-incidenten, door een wijziging in de definitie. Zie pagina 116.

Materialiteitsanalyse

FrieslandCampina voerde in 2023 een dubbele materialiteitsanalyse uit om vast te stellen welke onderwerpen en bijbehorende impacts, risico's en kansen voor ons materieel zijn. Deze analyse updaten we jaarlijks voor zover daar aanleiding voor is. Het gevolgde proces is in lijn met de eisen van ESRS, gepubliceerd in juli 2024, en vormt in dit verslag de basis voor rapportage volgens de GRI-standaarden. Het toepassen van dubbele materialiteit heeft niet geleid tot andere materiële onderwerpen vergeleken met de materialiteitsanalyse op basis van GRI-standaarden.

Dubbele materialiteit is een belangrijk onderdeel van de CSRD. Waar nodig actualiseren wij deze materialiteitsanalyse jaarlijks, zodat zowel interne als externe ontwikkelingen worden meegenomen. Hierbij beoordelen we zowel de impact van de activiteiten van FrieslandCampina op mens en milieu (impactmaterialiteit) als de mogelijke financiële gevolgen van deze onderwerpen op de onderneming (financiële materialiteit).

Het proces voor de dubbele materialiteitsanalyse ziet er als volgt uit:

Stappen in onze dubbele materialiteitsanalyse

Proces van dubbele materialiteitsanalyse

Stap 1 – Opstellen van een lijst met mogelijke materiële onderwerpen
De lijst van potentiële materiële onderwerpen en gerelateerde impacts, risico's en kansen is opgesteld op basis van gesprekken met stakeholders, bijdragen van experts en onderwerpen die in de ESRS worden genoemd. Daarbij is ook gekeken naar interne ontwikkelingen en externe factoren, onder meer op basis van sector- en media-analyses.

Daarnaast zijn de elf criteria van het Dairy Sustainability Framework (zie Criteria – Dairy Sustainability Framework) en de UN Sustainable Development Goals (SDG's, zie UN SDGs) meegenomen in de analyses.

De mogelijke impacts, risico's en kansen zijn ingedeeld naar activiteiten in onze toeleveringsketen (upstream), onze eigen organisatie en klanten en consumenten (downstream), als onderdelen van onze waardeketen.

Stap 2 – Beoordelen van de impactmaterialiteit en financiële materialiteit
Relevante interne stakeholders – medewerkers die verantwoordelijk zijn voor onze bedrijfsonderdelen en functionele afdelingen – hebben input gegeven op impact-materialiteit (schaal, omvang, onherstelbaar karakter en kans) en financiële-materialiteit (financiële omvang en kans).

Stap 3 – Prioriteren van materiële onderwerpen
Impactmaterialiteit en financiële materialiteit beoordeelden we op een vijfpuntsschaal. De drempelwaardes zijn vastgesteld op een gemiddelde impactscore van vier of hoger, gecombineerd met een waarschijnlijkheid van drie of hoger.

Op basis van deze beoordeling hebben we impacts, risico's en kansen geprioriteerd om een lijst met materiële en niet-materiële onderwerpen te maken.

Stap 4 – Valideren van de uitkomst
Via werksessies met zowel interne als externe stakeholders is de lijst van materiële en niet-materiële onderwerpen gevalideerd. Hierbij zorgden we dat relevante stakeholdersgroepen, inclusief hun belang en inzichten goed waren vertegenwoordigd. Een overzicht van de betrokken externe stakeholdergroepen staat in de paragraaf In dialoog met stakeholders op pagina 49.

De uitkomsten van de materialiteitsanalyse zijn meegenomen bij het bepalen van de thema's waarop FrieslandCampina zich richt en vormen de basis voor de duurzaamheidsstrategie. Het executive team is betrokken bij de ontwikkeling en vaststelling van deze strategie.

Stap 5 – Interne goedkeuring en governance
De uitkomst van de dubbele materialiteitsanalyse is ter validatie voorgelegd aan de executive board. De bijgewerkte uitkomsten worden jaarlijks besproken met de ESG-commissie van de raad van commissarissen en de raad van commissarissen.

Jaarlijkse actualisering
We voeren jaarlijks een beoordeling uit om te waarborgen dat de lijst met materiële onderwerpen en de bijbehorende gevolgen, risico's en kansen actueel en compleet is. Indien nodig wordt de lijst aangepast. In 2025 zijn de materiële onderwerpen en gerelateerde materiële impacts, risico's en kansen geactualiseerd om rekening te houden met interne en externe ontwikkelingen, evenals met opkomende best practices en interpretaties van de CSRD. Belangrijkste wijzigingen vergeleken met 2024 zijn impacts en risico's met betrekking tot privacy en gegevensbeveiliging die niet langer als materieel beoordeeld zijn, en een risico dat we toegevoegd hebben met betrekking tot waterlozingen.

In dialoog met stakeholders

De coöperatieve wortels van FrieslandCampina laten zien hoe je samen meer kunt bereiken dan alleen. We onderhouden actief contact met diverse partijen, binnen en buiten de zuivelketen. Waar mogelijk betrekken we stakeholders bij de ontwikkeling van beleid, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en voedzame producten, en raadplegen we hen bij het vaststellen van de onderwerpen waarover jaarlijks verslag wordt gedaan. We identificeren stakeholders op basis van hun invloed op FrieslandCampina en de mate waarin onze acties hen beïnvloeden.

Onze belangrijkste stakeholders zijn:

- Leden-melkveehouders en de coöperatie
- Medewerkers
- Afnemers (consumenten en klanten)
- Leveranciers
- Banken en andere financiële instellingen
- Overheden en lokale autoriteiten
- Niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en andere belangenorganisaties
- Voedings- en gezondheidsexperts
- Academische instellingen en onderzoeksorganisaties

Door middel van een continue dialoog streven we ernaar de standpunten, zorgen en verwachtingen van stakeholders goed te begrijpen. Deze interactie voedt onze duurzaamheidsinspanningen, -projecten en -processen. Het stelt ons in staat om beleid, doelen en benaderingen af te stemmen op de belangen en standpunten van stakeholders. De inzichten uit deze dialogen worden meegenomen in onze *due diligence*-processen en in de dubbele materialiteitsanalyse.

We onderhouden contact met onze stakeholders via verschillende kanalen en activiteiten, waaronder:

- **Coöperatieve bijeenkomsten:** Onze coöperatieve structuur maakt een regelmatige dialoog met leden-melkveehouders en districtsraadsleden mogelijk via bijvoorbeeld regionale ledenbijeenkomsten, clusterbijeenkomsten en centrale vergaderingen van districtsraden.

- **Dialoog over publieke zaken en beleid:** Er vindt regelmatig interactie plaats met ministeries en lokale overheden over duurzaamheid, voedselzekerheid en klimaatbeleid.

- **Maatschappelijke raad:** De maatschappelijke raad is een onafhankelijk adviesorgaan met experts en belanghebbenden uit diverse maatschappelijke domeinen, waaronder organisaties zoals de Nationale Denktank, Naturalis, Dierenbescherming en Landschap Noord-Holland. De maatschappelijke raad vertaalt maatschappelijke trends en verwachtingen naar strategische inzichten voor de onderneming.

- **Expertmeetings en rondetafelgesprekken:** In 2025 organiseerden we onder andere een sessie over de toekomst van de biologische melkveehouderij waarbij boeren, duurzaamheidsexperts en marktspecialisten met elkaar in gesprek gingen.

- **Samenwerking met academische instellingen:** We werken samen met Wageningen University & Research (WUR) aan onderzoek naar klimaatimpact, dierenwelzijn en voeding.

- **Sectorbetrokkenheid:** We nemen actief deel aan platforms waaronder de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO), ZuivelNL, Stichting Weidegang, VNO-NCW en FNLI. Daarnaast zijn we betrokken bij internationale netwerken zoals het Global Dairy Platform, de International Dairy Federation (IDF) en het Sustainable Agriculture Initiative (SAI).

- **Dialoog met ngo's:** We hebben regelmatig contact met organisaties zoals Milieudefensie, Stichting Mobilisation for the Environment (MOB) en de Dierenbescherming.

- **Betrokkenheid bij internationale organisaties:** We zijn actief binnen het One Planet Business for Biodiversity (OP2B) van de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en zoeken de dialoog met internationale stakeholders bij duurzaamheidsevenementen zoals de London Climate Action Week. Een hoogtepunt in 2025 was onze strategische samenwerking via het Global Dairy Platform met de EAT-Lancet Commission, gericht op het waarborgen van een gezond, duurzaam wereldwijd voedselsysteem voor een groeiende wereldbevolking. Deze samenwerking benadrukt onze toewijding aan een wetenschappelijk onderbouwde dialoog over voeding en de grenzen van onze planeet.

Waarom dialoog voor ons belangrijk is

Betrokkenheid van stakeholders helpt ons te anticiperen op maatschappelijke trends, ontwikkelingen in de regelgeving en veranderende verwachtingen van klanten en consumenten. Dit versterkt vertrouwen en transparantie en draagt bij aan waardecreatie voor mens, planeet en de onderneming.

Uitkomsten dubbele materialiteitsanalyse

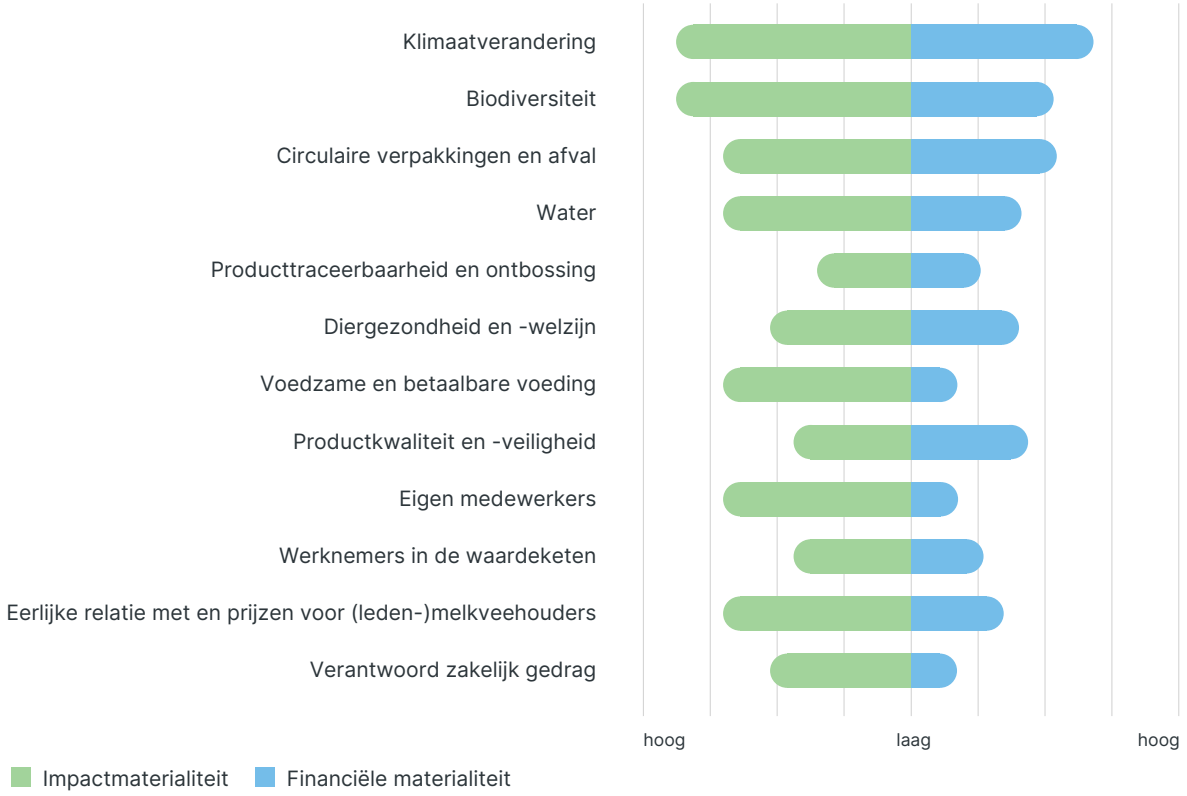
De dubbele materialiteitsanalyse resulteert in twaalf materiële onderwerpen, zoals hiernaast weergegeven.

Alle onderwerpen zijn materieel vanuit het perspectief van impactmaterialiteit. Voor enkele onderwerpen zijn daarnaast materiële risico's vastgesteld. Voor meer informatie, zie de tabel met materiële impacts, risico's en kansen op pagina 53.

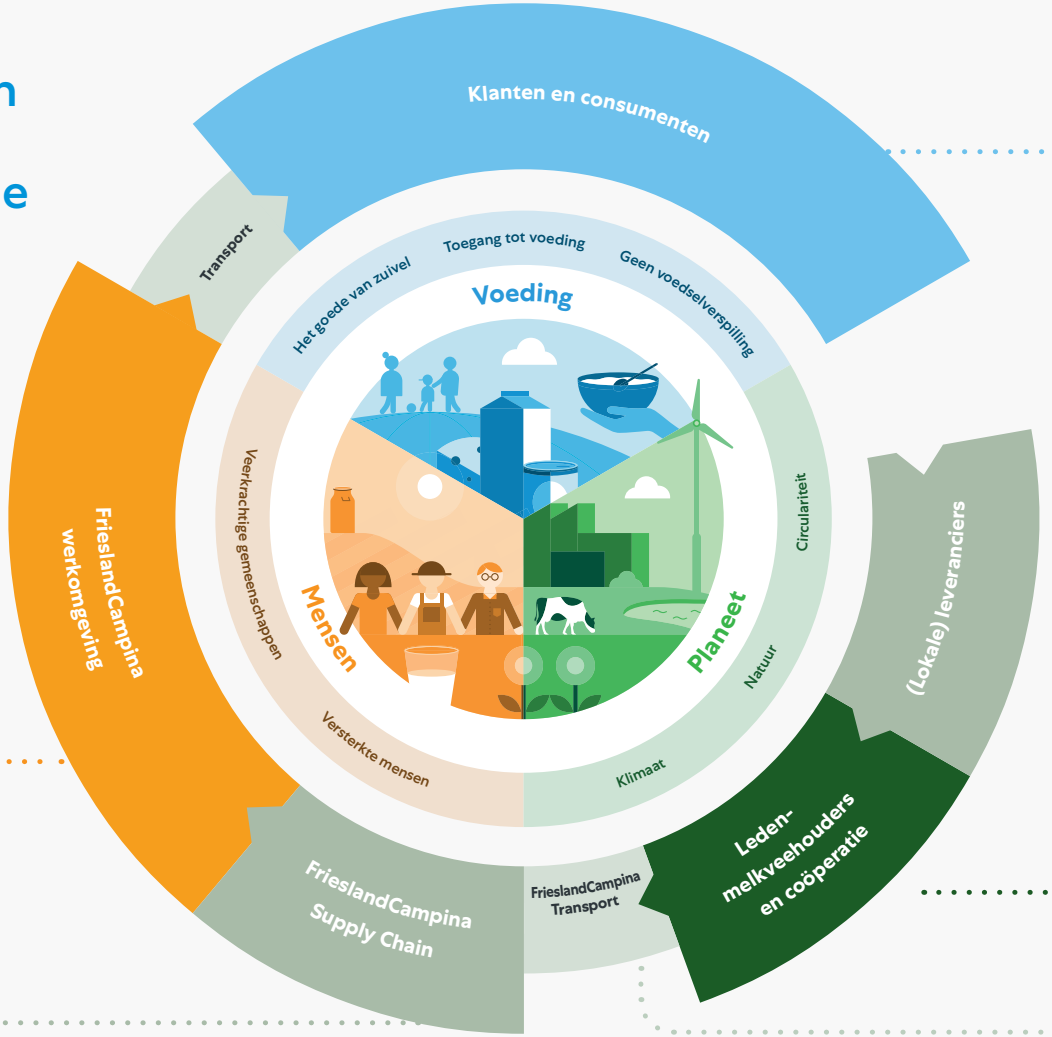
De materiële onderwerpen vormen de basis van zowel de geïntegreerde strategie van FrieslandCampina als de onderwerpen die in dit duurzaamheidsverslag worden behandeld. Wanneer het opnemen van vereiste toelichtingen (nog) niet mogelijk is, bijvoorbeeld door het ontbreken van gegevens, lichten we dit toe in de GRI-tabel in de bijlage op pagina 277.

De onderstaande figuur laat zien waar de materiële onderwerpen zich in de waardeketen bevinden en hoe deze worden geadresseerd binnen de duurzaamheidsstrategie.

Uitkomst dubbele materialiteitsanalyse



Waardeketen en materiële onderwerpen verbonden aan de duurzaamheidsstrategie



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

- Klimaatverandering
  Klimaat
- Producttraceerbaarheid en ontbossing
  Fundament onder Planeet
- Eerlijke relatie met en prijzen voor (leden-)melkveehouders
  Veerkrachtige gemeenschappen
- Werknemers in de waardeketen
  Versterkte mensen

- Klimaatverandering
  Klimaat
- Biodiversiteit
  Natuur
- Diergezondheid en -welzijn
  Fundament onder Planeet
- Eerlijke relatie en prijzen met (leden-)melkveehouders
  Veerkrachtige gemeenschappen

- Klimaatverandering
  Klimaat

- Eigen medewerkers
  Versterkte mensen
- Verantwoord zakelijk gedrag
  Fundament onder Voeding, Mensen en Planeet

- Klimaatverandering
  Klimaat
- Circulaire verpakkingen en afval
  Circulariteit | Geen voedselverspilling
- Water
  Natuur

De materiële impacts, risico's en kansen die samenhangen met de materiële onderwerpen worden hieronder weergegeven. Hoe FrieslandCampina deze materiële impacts, risico's en kansen aanpakt, wordt toegelicht in de betreffende paragrafen.

Environmental

Materieel onderwerp	Impacts, risico's en kansen	Materiële impacts, risico's en kansen	Waardeketen	Tijdshorizon	Paragraaf
Klimaatverandering	Huidige negatieve impact	Scope 3 broeikasgasemissies	Toeleveringsketen	K, M, L	Klimaat
	Huidige negatieve impact	Scope 1 and 2 broeikasgasemissies	Eigen organisatie	K, M, L	Klimaat
	Risico	Veranderende regelgeving	Toeleveringsketen, Eigen organisatie	M, L	Klimaat
	Risico	Fysieke risico's als gevolg van klimaatverandering	Toeleveringsketen, Eigen organisatie	M, L	Klimaat
	Risico	Transitierisico's als gevolg van klimaatverandering	Eigen organisatie	L	Klimaat
Water	Huidige negatieve impact	Wateronttrekking bij productie	Eigen organisatie	K, M, L	Wateronttrekkingen
	Risico	Reputatierisico gerelateerd aan waterlozingen	Eigen organisatie	K, M, L	Wateronttrekkingen
Biodiversiteit	Huidige negatieve impact	Impact van melkveehouderij op emissies	Toeleveringsketen	K, M, L	Natuur op de boerderij
	Huidige negatieve impact	Impact van melkveehouderij op emissies op ecosystemen en soorten	Toeleveringsketen	K, M, L	Natuur op de boerderij
	Risico	Veranderende regelgeving	Toeleveringsketen	M, L	Natuur op de boerderij
	Risico	Fysieke risico's als gevolg van verminderde ecosysteemdiensten	Toeleveringsketen	M, L	Natuur op de boerderij
Producttraceerbaarheid en ontbossing	Huidige negatieve impact	Ontbossing als gevolg van teelt van niet-zuivel grondstoffen	Toeleveringsketen	K, M, L	Landgebruik en -conversie
	Huidige negatieve impact	Impact van melkveehouderij on landgebruik en -conversie	Toeleveringsketen	K, M, L	Landgebruik en -conversie
Diergezondheid en -welzijn	Mogelijke negatieve impact	Diergezondheid en welzijn van koeien en kalveren van leden-melkveehouders	Toeleveringsketen	K, M, L	Diergezondheid en -welzijn
	Risico	Consumentenvertrouwen en merkreputatie	Eigen organisatie	K, M, L	Diergezondheid en -welzijn
Circulaire verpakkingen en afval	Huidige negatieve impact	Gebruik van nieuwe verpakkingsmaterialen (op fossiele basis)	Eigen organisatie	K, M, L	Verpakkingen
	Huidige negatieve impact	Niet-recyclebare verpakkingen van onze producten	Eigen organisatie	K, M, L	Verpakkingen
	Risico	Investeringen om te voldoen aan veranderende regelgeving	Eigen organisatie	M, L	Verpakkingen
	Huidige negatieve impact	Afval uit het productieproces, waaronder voedselverspilling	Eigen organisatie	K, M, L	Geen voedselverspilling

Huidige negatieve impact | Huidige positieve impact | Mogelijke negatieve impact | Risico | Toeleveringsketen | Eigen organisatie | Klanten en consumenten | K Korte termijn, <1 jaar | M Middellange termijn, 1-5 jaar | L Lange termijn, >5 jaar

Social

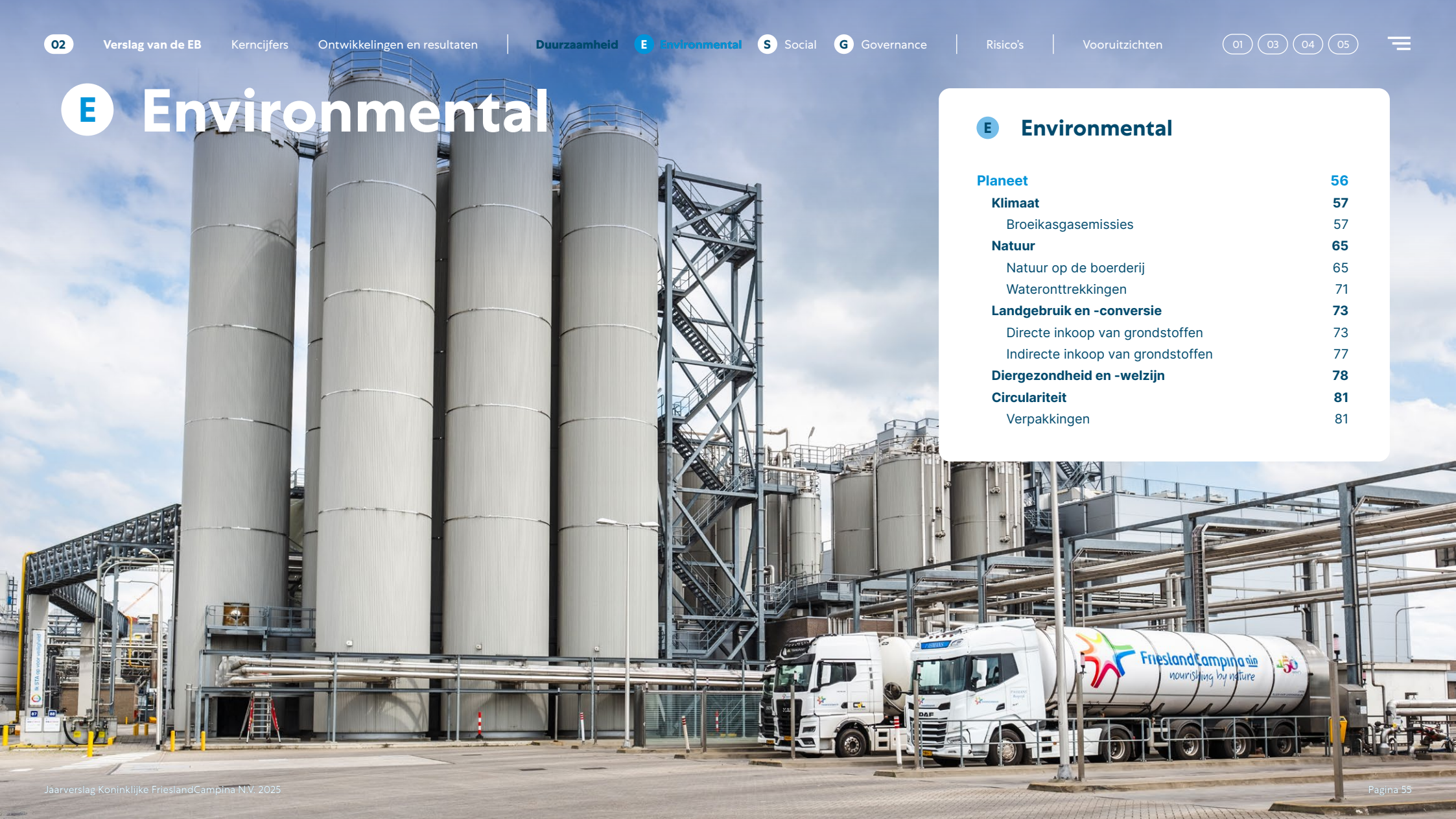
Materieel onderwerp	Impacts, risico's en kansen	Materiële impacts, risico's en kansen	Waardeketen	Tijdshorizon	Paragraaf
Eigen medewerkers	Positieve impact	Zorgdragen voor een passend loon en respecteren van rechten van medewerkers	Eigen organisatie	K, M, L	Medewerkers
	Mogelijke negatieve impact	Werkomstandigheden voor tijdelijke medewerkers (niet-werknemers)	Eigen organisatie	K, M, L	Medewerkers
	Mogelijke negatieve impact	Goede en veilige werkomstandigheden	Eigen organisatie	K, M, L	Gezondheid en veiligheid
	Positieve impact	Gendergelijkheid, gelijke kansen en diversiteit	Eigen organisatie	K, M, L	Diversiteit, gelijkheid en inclusie
	Mogelijke negatieve impact	Respecteren van mensenrechten voor eigen medewerkers	Eigen organisatie	K, M, L	Mensenrechten
Werknemers in de waardeketen	Mogelijke negatieve impact	Respecteren van mensenrechten in de toeleveringsketen	Toeleveringsketen	K, M, L	Mensenrechten
Voedzame en betaalbare voeding	Positieve impact	Aanbieden van gezonde producten	Klanten en consumenten	K, M, L	Het goede van zuivel
	Positieve impact	Aanbieden van betaalbare producten	Klanten en consumenten	K, M, L	Toegang tot voeding
Productkwaliteit en -veiligheid	Mogelijke negatieve impact	Mogelijke negatieve impact op consumenten door producten met kwaliteitsproblemen	Klanten en consumenten	K, M, L	Productkwaliteit en -veiligheid
	Risico	Reputatierisico als gevolg van producten met kwaliteitsproblemen	Eigen organisatie	K, M, L	Productkwaliteit en -veiligheid
Eerlijke relatie met en prijzen voor (leden-)melkveehouders	Positieve impact	Goede, transparante en eerlijke melkprijs voor leden-melkveehouders	Toeleveringsketen	K, M, L	Melkprijs voor leden-melkveehouders
	Positieve impact	Delen van kennis en expertise in dairy development-landen	Toeleveringsketen	K, M, L	Dairy development
	Risico	Lokale inkoop van zuivel is een *license to operate* maar kan resulteren in hogere kosten	Toeleveringsketen	K, M, L	Dairy development

Governance

Materieel onderwerp	Impacts, risico's en kansen	Materiële impacts, risico's en kansen	Waardeketen	Tijdshorizon	Paragraaf
Verantwoord zakelijk gedrag	Huidige negatieve impact	Zorgdragen voor verantwoord zakelijk gedrag	Eigen organisatie	K, M, L	Verantwoord zakelijk gedrag

Huidige negatieve impact | Huidige positieve impact | Mogelijke negatieve impact | Risico | Toeleveringsketen | Eigen organisatie | Klanten en consumenten | K Korte termijn, <1 jaar M Middellange termijn, 1-5 jaar L Lange termijn, >5 jaar

E Environmental



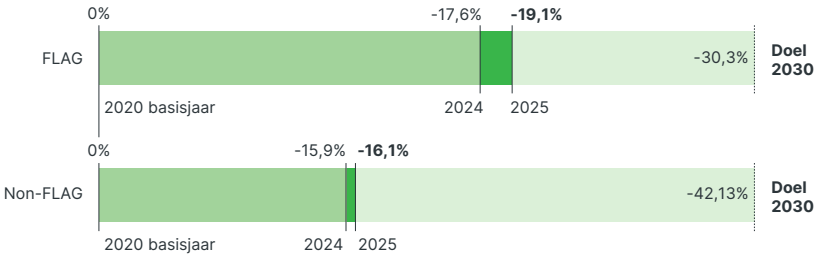
E Environmental

Planeet 56
- **Klimaat** 57
  - Broeikasgasemissies 57
- **Natuur** 65
  - Natuur op de boerderij 65
  - Wateronttrekkingen 71
- **Landgebruik en -conversie** 73
  - Directe inkoop van grondstoffen 73
  - Indirecte inkoop van grondstoffen 77
- **Diergezondheid en -welzijn** 78
- **Circulariteit** 81
  - Verpakkingen 81

Planeet

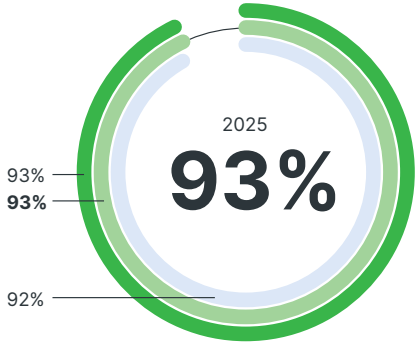
Van gras tot glas: FrieslandCampina werkt aan vermindering van milieu-impact in de hele keten. Deze inspanningen vallen binnen de pijler Planeet van onze duurzaamheidsstrategie. De focus ligt op het terugdringen van broeikasgasemissies, het verbeteren van biodiversiteit, het verantwoord gebruik van water en energie en het verbeteren van dierenwelzijn. Samen met leden-melkveehouders en partners bouwen we zo aan een duurzame toekomst voor volgende generaties.

Reductie broeikasgasemissies



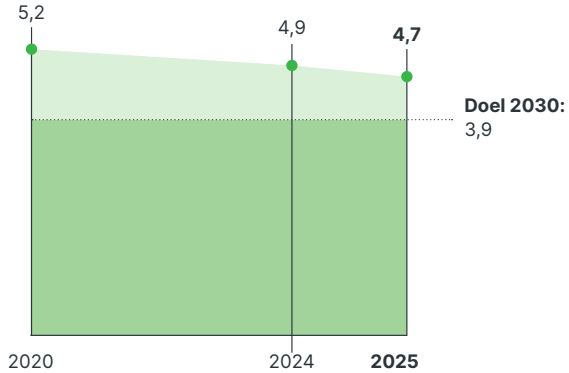
Procentuele reductie ten opzichte van basisjaar 2020

Recyclebare verpakkingen



2024 **2025** **Doel 2025**

Intensiteit wateronttrekkingen



In m^3/ton eindproduct

Klimaat

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

Broeikasgasemissies

Materiële impacts, risico's en kansen

De broeikasgasemissies van scope 3-ledenmelk, voornamelijk door methaanuitstoot van koeien, hebben een negatieve impact op het klimaat. Daarnaast dragen ook andere scope 3-emissies in onze toeleveringsketen bij aan deze impact, net als de broeikasgasuitstoot in scope 1 en 2, onder meer door energieverbruik in onze fabrieken en kantoren.

Veranderende regelgeving rondom verdere emissiereductie op boerderijen of in onze productiefaciliteiten kan extra investeringen noodzakelijk maken of de melkaanvoer beïnvloeden. Daarnaast is een materieel fysiek risico van klimaatverandering vastgesteld: hittestress en extreme weersomstandigheden kunnen de productiefaciliteiten verstoren of de melkaanvoer verlagen. Klimaatverandering brengt ook transitierisico's met zich mee. CO_2-hefffingen of andere emissiegerelateerde kostenstijgingen kunnen de prijs van zuivel verhogen, wat mogelijk leidt tot een lagere vraag.

Doelstellingen

Het klimaatakkoord van Parijs heeft als doel om de opwarming van de aarde te beperken tot ruim onder de 2 graden Celsius en bij voorkeur tot 1,5 graden Celsius. Als onderdeel van onze SBTi-doelstellingen heeft FrieslandCampina bijgewerkte klimaatdoelstellingen ingevoerd met 2020 als basisjaar en een onderscheid tussen FLAG-emissies (*Forest, Land-use and Agriculture)* en Non-FLAG-emissies *(Energy and Industry)*. Deze doelstellingen zijn eind 2024 door SBTi gevalideerd. Onze eerdere SBTi-doelstellingen, die in 2022 zijn gevalideerd, hadden 2018 als basisjaar en waren voor scope 1 en 2 al afgestemd op het 1,5°C-scenario. Met de herziening is nu ook scope 3 in lijn gebracht met dit pad. De nieuwe scope 3-doelstellingen volgen een steiler reductiepad en bestrijken een groter deel van onze totale uitstoot dan voorheen. De introductie van de splitsing tussen FLAG- en Non-FLAG-emissies vergroot de nauwkeurigheid en transparantie van onze emissierapportage. Hiermee kunnen wij in de gehele waardeketen gerichtere en effectievere reductiestrategieën toepassen.

SBTi-doelgrenzen

SBTi vereist dat bedrijven doelgrenzen hanteren die het percentage van de emissies bepalen die in de scope van de doelstelling moeten zijn opgenomen. De doelgrenzen voor FrieslandCampina zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

	FLAG	Non-FLAG
Doelgrenzen		
Scope 1 en 2	100%	100%
Scope 3	78,4%	77,3%
Klimaatdoelen 2020-2030	-30,3%	-42,13%

FrieslandCampina heeft zich gecommitteerd om de FLAG-emissies in 2030 met 30,3 procent te hebben verminderd ten opzichte van het basisjaar 2020, en de Non-FLAG-emissies met 42,13 procent. Alle broeikasgasemissies van onze scope 1 en 2 vallen binnen de reikwijdte van deze SBTi-doelstellingen. Binnen scope 3 valt 78,4 procent van de FLAG-emissies en 77,3 procent van de Non-FLAG-emissies binnen de door SBTi gevalideerde doelstellingen.

Emissies die buiten de doelgrenzen vallen, worden opgenomen in de rapportage van onze totale broeikasgasemissies (zie pagina 60). Hoewel deze emissies niet binnen de scope van de SBTi-gevalideerde klimaatdoelstellingen vallen, hanteren we dezelfde reductieambitie voor deze emissies. Onze primaire focus ligt echter op de emissies binnen de doelgrenzen. Hierdoor kunnen wij onze middelen op de grootste emissiebronnen concentreren, waar de impact van maatregelen het grootst is en waar we de meeste invloed kunnen uitoefenen op de betrokken bronnen en leveranciers. Op deze wijze wordt emissiereductie in onze hele waardeketen bevorderd.

Wij hebben ons ook gecommitteerd om ontbossingsvrij te zijn voor de belangrijkste ingekochte grondstoffen die met ontbossing samenhangen, met een streefdatum van 31 december 2025. Deze commitment is onderdeel van de SBTi-validatie. Hoewel onze inkoop van belangrijkste grondstoffen per 31 december 2025 nog niet aantoonbaar ontbossingsvrij is, hebben wij in 2025 onze monitoring aangescherpt en zullen wij hier verdere stappen in blijven zetten. Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar het hoofdstuk Landgebruik en conversie op pagina 73.

Beleid

In 2025 hebben we onze Planet Policy ontwikkeld en vastgesteld. Dit beleid beschrijft hoe wij de milieu-impact en de daarmee samenhangende risico's en kansen beheersen voor alle activiteiten die onder onze directe controle vallen. Door wereldwijde principes en normen vast te leggen, zorgt de Planet Policy ervoor dat onze activiteiten in lijn zijn met de langetermijnmissie en duurzaamheidsdoelstellingen van FrieslandCampina. Het beleid bevat onder meer onze aanpak om klimaatverandering te beperken en ons aan te passen aan de gevolgen ervan. Deze aanpak is gebaseerd op de volgende principes:

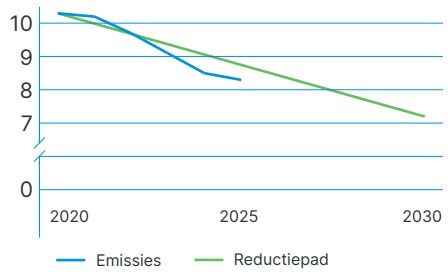
- Aansluiting bij het Science Based Targets initiative (SBTi).
- Stapsgewijze eliminatie van fossiele CO_2-emissies.
- Minimalisering van niet-fossiele emissies.
- Een ontbossings- en conversievrije waardeketen.

De executive board is verantwoordelijk voor de uitvoering en naleving van de in dit beleid vastgelegde principes. Conform de wereldwijde beleidsrichtlijnen is dit beleid door de executive board goedgekeurd. Het beleid wordt jaarlijks geëvalueerd om te waarborgen dat het actueel en effectief blijft.

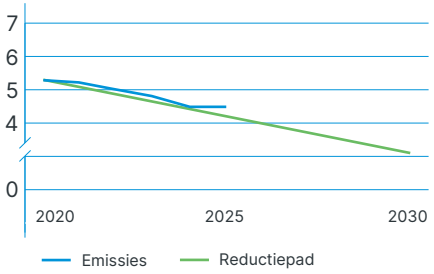
Voortgang

Hieronder lichten we onze voortgang in 2025 toe ten opzichte van de doelstellingen voor 2030, zowel voor de FLAG als de Non-FLAG-emissies.

FLAG-emissies ten opzichte van het reductiepad
in Mton CO_2-eq



Non-FLAG-emissies ten opzichte van het reductiepad
in Mton CO_2-eq



FLAG-emissies zijn over 2025 19,1 procent lager dan het basisjaar 2020 (2024: 17,6 procent). Ondanks een daling in de intensiteit per kilogram melk zijn emissies van scope 3-ledenmelk gestegen in 2025 vanwege een toename in het volume ledenmelk, terwijl overige FLAG-emissies zijn gedaald, met name door een lager volume inkochte overige zuivel.

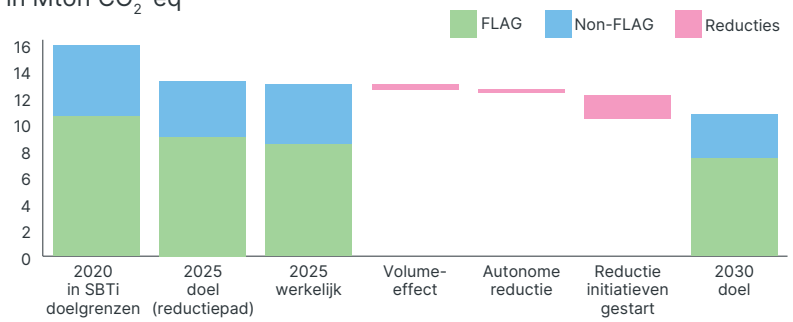
Non-FLAG-emissies zijn over 2025 16,1 procent lager dan het basisjaar 2020 (2024: 15,9 procent). Scope 1 en 2 emissies zijn gedaald, terwijl overige Non-FLAG-emissies zijn gestegen vanwege een toename in het volume van ingekochte overige goederen en diensten.

Voor nadere toelichting op ontwikkelingen van scope 1, 2 en 3 emissies, zie pagina 61.

De doelstellingen maken onderdeel uit van het klimaatplan, dat in 2022 is goedgekeurd door de executive board en de raad van commissarissen en in 2025 is geactualiseerd. De uitvoering van het klimaatplan is opgenomen in de meerjareninvesteringsplannen van FrieslandCampina. Voor de klimaatdoelstellingen op de boerderij worden leden-melkveehouders gestimuleerd om maatregelen te nemen via het Foqus planet-programma. Het klimaatplan wordt elke vijf jaar geactualiseerd, of tussentijds wanneer daar aanleiding toe is.

Doelen en reductie-initiatieven

in Mton CO_2-eq



Maatregelen voor broeikasgasreductie

FLAG-emissies	a. Efficiëntie: toepassing van goede landbouwpraktijken in de dagelijkse bedrijfsvoering; dit omvat ook het effect van veranderingen in melkproductie. b. Vee: fokprogramma's en voersupplementen. c. Mest: huisvestingssystemen en mest management, waaronder mestvergisting. d. Voer: minder afhankelijkheid van mengvoer voor eiwitten, betere verteerbaarheid van voer, voer zonder conversie van landgebruik en voer met lagere emissies tijdens teelt. e. Energie: productie van hernieuwbare energie op de boerderij, gebruik van overtollige hernieuwbare energie in de FrieslandCampina-keten. f. Productiviteitsverbetering in lokale zuivelketens buiten Europa.
Non-FLAG-emissies	a. Elektrificatie van verouderde brandstofverbruikende processen door inzet van nieuwe technologieën. b. Verbetering van energie-efficiëntie. c. Vervanging van fossiele energie door hernieuwbare energie. d. Optimalisatie van wereldwijde productienetwerk. e. Circulaire en fossielvrije verpakkingen. f. CO_2-reductiepaden met belangrijke leveranciers. g. Opnemen van emissiereductie in kostenbesparingsprogramma's en productontwikkeling.

Hoe we onze klimaatambitie voor 2050 willen bereiken

Wij werken aan een netto-klimaatneutrale productie door het energieverbruik te verlagen en over te stappen op hernieuwbare energiebronnen. Daarnaast streven we ernaar om niet-fossiele emissies, zoals methaanuitstoot van koeien, zo ver mogelijk omlaag te brengen. Emissies die wij niet kunnen reduceren, worden gecompenseerd – onder andere via koolstofvastlegging in de bodem en biomassa. Ook onderzoeken we mogelijkheden om broeikasgassen permanent uit de atmosfeer te verwijderen, hoewel dit momenteel nog niet actief wordt toegepast. Compensatie en verwijdering vinden bij voorkeur plaats binnen de eigen waardeketen.

Totaaloverzicht broeikasgasemissies

(kton CO_2-equivalent)	**2025**	2024[5]	% tov 2024
Totaal scope 1	**589**	**644**	**-8,5%**
Totaal scope 2 *(marktgebaseerd)*	**1**	**2**	**-50,0%**
Totaal scope 3	**16.804**	**17.090**	**-1,7%**
Cat. 1 Gekochte goederen en diensten: ledenmelk[1]	7.773	7.728	0,6%
Cat. 1 Gekochte goederen en diensten: overig	7.453	7.741	-3,7%
Cat. 2 Kapitaalgoederen	165	187	-11,8%
Cat. 3 Brandstof en energieactiviteiten	209	225	-7,1%
Cat. 4 Vervoer en distributie in toeleveringsketen	298	303	-1,7%
Cat. 10 Verwerking verkochte producten	237	261	-9,2%
Cat. 11 Gebruik verkochte producten	391	345	13,3%
Overige scope 3-categorieën[2]	278	300	-7,3%
Totaal scope 1, 2 en 3 *(marktgebaseerd)*	**17.394**	**17.736**	**-1,9%**
% van scope 1 onder EU ETS	49%	48%	1,6%
Totaal scope 2 *(locatiegebaseerd)*	282	285	-1,1%
Totaal scope 1, 2 en 3 *(locatiegebaseerd)*	17.675	18.019	-1,9%
Totaal broeikasgasemissies in kton CO_2-equivalent per netto omzet in miljoen euro[3]	1,30	1,37	-5,4%
Totaal broeikasgasemissies in kilogram CO_2-equivalent per kilogram ledenmelk[4]	**0,84**	**0,85**	**-1,8%**
Cat. 1 Gekochte goederen en diensten: veenoxidatie leden-melkveebedrijven[6]	1.108		
Totaal scope 1, 2 en 3 *(marktgebaseerd)* - inclusief veenoxidatie leden-melkveebedrijven	18.502		
Totaal scope 1, 2 en 3 *(locatiegebaseerd)* - inclusief veenoxidatie leden-melkveebedrijven	18.783		

[1] Scope 3-broeikasgasemissies voor zuivel afkomstig uit Nederland, België en Duitsland worden jaarlijks bepaald op basis van bedrijfsspecifieke informatie van leden-melkveehouders. Deze gegevens zijn echter pas beschikbaar na publicatie van het jaarverslag. Daarom zijn de in dit jaarverslag opgenomen emissies gebaseerd op omrekenfactoren op basis van het vorige verslagjaar. De melkvolumes zijn gebaseerd op het huidige verslagjaar.
[2] Scope 3-emissies van categorieën 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14 en 15 vertegenwoordigen elk minder dan 0,5 procent van de scope 3-emissies en worden daarom niet afzonderlijk weergegeven.
[3] De totale broeikasgasemissies in kiloton per omzet in miljoenen wordt berekend op basis van de totale marktgebaseerde emissies (exclusief veenoxidatie) gedeeld door de omzet zoals gerapporteerd in de jaarrekening. De intensiteit op basis van de totale locatiegebaseerde emissies is 1,32 (2024: 1,39).
[4] De broeikasgasemissies in kilogram CO_2-equivalent per kilogram ledenmelk wordt berekend door de gerapporteerde emissies van scope 3-ledenmelk (exclusief veenoxidatie) te delen door het volume ledenmelk in het rapportagejaar. Deze gemiddelde CO_2-equivalent per kilogram ledenmelk kan niet door derden worden gebruikt voor hun eigen emissierapportage, omdat een deel van de ledenmelk met een voetafdruk onder het gemiddelde al is toegewezen aan specifieke klanten.
[5] De vergelijkende cijfers zijn herzien voor scope 1, scope 2 en scope 3-categorieën. De wijzigingen met de grootste invloed volgen uit verbeterde conversiefactoren voor productielocaties (scope 1) en het actualiseren van de zuivelemissiefactoren conform het nieuwe methodologierapport (scope 3). Daarnaast zijn emissiefactoren voor scope 3 bijgewerkt op basis van economische intensiteit, rekening houdend met recente inflatieontwikkelingen.
[6] Een deel van leden-melkveebedrijven is gevestigd op veengronden, wat leidt tot veenmineralisatie en -oxidatie als bronnen van broeikasgasemissies. De impact van veenmineralisatie is de afgelopen jaren opgenomen in gerapporteerde broeikasgasemissies. In 2025 zijn de emissies als gevolg van veenoxidatie voor het eerst ingeschat, op basis van bedrijfsspecifieke gegevens uit 2024. Vanwege onzekerheden in de schatting, bijvoorbeeld hoe veenoxidatie werkt bij verschillende soorten veen, en het gebrek aan ervaring met het toegepaste model, zijn deze emissies nog niet opgenomen in de totalen van scope 1, 2 en 3 (zowel marktgebaseerd als locatiegebaseerd). Omdat er geen voldoende betrouwbare gegevens voor voorgaande jaren beschikbaar zijn, zijn daarnaast geen vergelijkende cijfers opgenomen. We zullen de toegepaste methodologie verder evalueren en verwachten vanaf het volgende rapportagejaar deze emissies op te nemen in het totaal van scope 1, 2 en 3 en SBTi-doelstellingen.

Scope 1 en 2

De broeikasgasemissies van scope 1 en 2 (marktgebaseerd) zijn in 2025 met 8,7 procent gedaald, van 646 kton in 2024 naar 590 kton CO_2-equivalent. In 2025 heeft FrieslandCampina een reeks strategische maatregelen uitgevoerd om de CO_2-uitstoot te verlagen en de overgang naar hernieuwbare energiebronnen te versnellen. Zo zijn de productielocaties in Den Bosch en Born (Nederland) gesloten, is een nieuwe biomassaketel bij de productielocatie in Cikarang (Indonesië) in gebruik genomen en zijn in Leeuwarden efficiëntieverbeteringen doorgevoerd en is een elektrische ketel geïnstalleerd. In Pakistan is een nieuw PV-systeem in gebruik genomen en heeft een verschuiving plaatsgevonden van gebruik van olie en gas naar elektriciteit. Tot slot zijn gasgestookte gecombineerde warmte- en energie-eenheden buiten dienst gesteld in Beilen en Leeuwarden.

De operationele efficiëntie is verder verbeterd door gerichte initiatieven. De totale reductie van broeikasgasemissies is echter gedeeltelijk tenietgedaan door het beëindigen van biogasgebruik op de locatie in Borculo.

De scope 2 locatiegebaseerde emissies daalden met 1,1 procent in 2025. Dit is vooral het gevolg van jaarlijks dalende emissiefactoren voor met name geproduceerde elektriciteit.

In 2025 is 100 procent van de door FrieslandCampina gekochte elektriciteit gecertificeerd via Garanties van Oorsprong (GoO), Internationale Certificaten voor Hernieuwbare Energie (I-REC) of *Power Purchase agreements* (PPA). Meer dan 35 procent van de totale hernieuwbare elektriciteit is rechtstreeks verkregen van leden-melkveebedrijven, waarmee de coöperatie haar toewijding aan duurzame en lokaal opgewekte energie onderstreept.

Energieverbruik

Energieverbruik en -samenstelling

(in GWh)	**2025**	**% van totaal**	2024	% van totaal
Gas	2.189	61%	2.441	64%
Olie	307	8%	337	9%
Overige	7	0%	6	0%
Totaal verbruik fossiele brandstoffen	**2.503**	**69%**	**2.784**	**73%**
Brandstofverbruik van hernieuwbare bronnen	76	2%	63	2%
Elektriciteit, stoom, warmte en koeling van hernieuwbare bronnen (waaronder biomassa)	1.036	29%	978	26%
Totaal verbruik hernieuwbare energie	**1.112**	**31%**	**1.041**	**27%**
Totaal energieverbruik	**3.615**	**100%**	**3.825**	**100%**
Energie intensiteit in GWh per kiloton eindproduct	0,74		0,76	
Energie intensiteit in GWh per netto omzet in miljoen euro	0,27		0,30	

Als onderdeel van de energietransitie van FrieslandCampina blijven we de overstap maken van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energiebronnen. Dit komt tot uiting in een jaar-op-jaar toename van het gebruik van elektriciteit en biomassa, naast een gestage daling van het verbruik van aardgas en olie.

Daarnaast heeft FrieslandCampina de capaciteit voor zonne-energie op eigen productielocaties uitgebreid naar 18 GWh in 2025, een groei van 87 procent ten opzichte van 2024.

Scope 3
Ten opzichte van 2024 is de uitstoot per kilogram ledenmelk gedaald met 1,8 procent, terwijl het geleverde volume ledenmelk is gestegen met 2,4 procent. Per saldo zijn de broeikasgasemissies van scope 3-ledenmelk met 0,6 procent gestegen ten opzichte van 2024.

De daling van de uitstoot per kilogram ledenmelk is met name het gevolg van minder energieverbruik op melkveebedrijven en bij aangekochte producten, onderdeel van Non-FLAG-emissies. Daarnaast is een beperkt deel van de daling het gevolg van lagere *land use* change emissies bij aangekochte producten als gevolg van bijvoorbeeld veranderingen in de samenstelling van het voer of doordat voeringrediënten van andere plekken zijn ingekocht.

De stijging in het geleverde volume ledenmelk hangt samen met onder meer een relatief hoge melkprijs in de eerste helft van het jaar, en de stijging in melkproductie na het blauwtongvirus afgelopen jaar.

Voor meer informatie met betrekking tot de broeikasgasemissies per kilogram ledenmelk verwijzen wij naar het methodologie document op onze website.

De daling van broeikasgasemissies voor overige scope 3 categorieën hangt voornamelijk samen met een reductie van emissies van ingekochte grondstoffen, met name vanwege een daling in het volume van aangekochte zuivel anders dan ledenmelk.

Initiatieven

Versnellen op klimaat met klanten
In 2025 zijn de samenwerkingen voortgezet met internationale afnemers zoals Danone, Nestlé, Mars, McDonald's en Mondelēz. Het doel is het versneld terugdringen van broeikasgasemissies bij de productie van de melk voor zuivelproducten die aan deze klanten worden geleverd.

De FrieslandCampina Ontwikkelgroep koppelt de marktvraag naar melk met lagere broeikasgasemissie aan melkveehouders die de broeikasgasemissie op hun erf versneld verlagen door de toepassing van innovatieve maatregelen. In 2025 namen ruim 450 ledenmelkveebedrijven deel aan deze Ontwikkelgroep. De Ontwikkelgroep maakt het mogelijk innovatieve maatregelen op te schalen, waardoor deze financieel aantrekkelijk worden voor alle leden van de coöperatie en de resultaten kunnen worden beloond via Foqus planet Duurzame ontwikkeling. In de opstartfase ligt de focus op het verminderen van de broeikasgasemissies. In de toekomst kunnen ook andere thema's, zoals biodiversiteit, aan bod komen.

Ontsluiten van innovaties
In 2025 hebben FrieslandCampina, Agrifirm, Agravis en Alzchem een pilot afgerond die zich richtte zich op het verminderen van methaanuitstoot die gepaard gaat met mestopslag. De haalbaarheid van implementatie in de praktijk wordt nog onderzocht.

In een andere pilot onderzoekt FrieslandCampina samen met Wageningen University & Research de toepassing van methaanoxidatie, een proces waarbij methaan wordt omgezet in CO_2.

Daarnaast heeft FrieslandCampina op circa 100 bedrijven een natuurlijk middel getest dat aan veevoer kan worden toegevoegd. Melkveehouders hebben positief gereageerd op de praktische toepasbaarheid. Het product wordt momenteel onafhankelijk geëvalueerd om de milieueffecten vast te stellen.

Samenwerken met leveranciers
Ook aangekochte producten vormen een bron van broeikasgasemissies. In 2025 hebben we onze reductiepaden met belangrijke leveranciers voortgezet door het startpunt vast te stellen, data te valideren en overeenstemming te bereiken over reductieverplichtingen. Eind 2025 hebben 20 (2024: 13) van leveranciers met het grootste aandeel in onze portfolio zich gecommitteerd, en monitoren we de voortgang. Deze inspanningen hebben geleid tot meetbare vooruitgang in scope 3-emissies, onder meer doordat CO_2-doelen zijn opgenomen in aanbestedingen en bedrijfsbeoordelingen, en leveranciersbetrokkenheid is geborgd richting de doelstellingen voor 2030.

Onzekerheden en schattingen
FrieslandCampina gebruikt emissiefactoren bij het bepalen van broeikasgasemissies. Deze emissiefactoren hebben een significante impact op de uitkomsten. Omdat in de meeste gevallen nog geen specifieke gegevens van leveranciers beschikbaar zijn, worden scope 3-emissies berekend op basis van volumes of economische intensiteit. Vanwege deze schattingsonzekerheden en om transparantie te waarborgen, sluit de berekening aan bij de meest actuele en algemeen aanvaarde externe bronnen voor het bepalen van deze factoren. Zie paragraaf Methodiek en definities broeikasgasemissies voor meer details.

Verwachte financiële impact
Om de klimaatdoelstellingen voor 2030 op het gebied van FLAG en Non-FLAG-emissies te behalen, verwacht FrieslandCampina tot en met 2030 bruto tussen de 0,3 en 0,9 miljard euro aan kosten. Dit betreft kosten voor de onderneming, exclusief uitgaven die samenhangen met het realiseren van natuurdoelstellingen. De verwachting is onder andere gebaseerd op investeringsplannen voor productielocaties om scope 1- en 2-broeikasgasemissies te verminderen. Voor scope 3-ledenmelk zijn de kosten gebaseerd op verwachte compensatie aan leden-melkveehouders via Foqus planet Duurzame ontwikkeling en op inschattingen voor het reduceren van overige scope 3-categorieën. Het kostenniveau sluit aan bij de investeringen van afgelopen jaren waarmee emissiereducties zijn gerealiseerd. Daarom verwachten we niet dat deze investeringen een significante extra impact zullen hebben op de winst- en verliesrekening.

De kosten voor het reduceren van scope 1 en 2 worden voornamelijk gekapitaliseerd als materiële vaste activa op de balans. Net als in eerdere jaren worden deze investeringen waar mogelijk gecombineerd met noodzakelijke vervangings- of efficiëntie-investeringen, gebaseerd op gedetailleerde plannen per productielocatie. De kosten voor het reduceren van scope 3-ledenmelk en overige scope 3 categorieën worden verantwoord in de kostprijs omzet.

Vastgelegde emissies
Vanwege de lange levensduur van investeringen in het productienetwerk zal FrieslandCampina de komende jaren niet-hernieuwbare energiebronnen blijven gebruiken, onder andere bij activa die gas of andere niet-hernieuwbare energiebronnen gebruiken. Het plan voor het reduceren van broeikasgasemissies voor scope 1 en 2 houdt rekening met het feit dat een deel van de emissies voor meerdere jaren vastligt. Verwacht wordt dat deze vastgelegde emissies het behalen van de reductiedoelen voor scope 1 en 2 niet in gevaar brengen.

Investeringsbeslissingen met oog voor klimaat
Voor grote investeringen gebruikt FrieslandCampina koolstofschaduwprijzen om klimaatvriendelijke besluitvorming te ondersteunen. Deze prijzen zijn gebaseerd op de actuele EU-ETS-prijs (de marktprijs van CO_2-equivalent in de EU) met een minimum van vijftig euro per ton CO_2-equivalent. Hoe hoger de CO_2-besparing van een investeringsvoorstel, hoe hoger het voorstel scoort. Hierdoor wordt duurzaamheid meegenomen in de beoordeling van het rendement van investeringen.

Methodiek en definities broeikasgasemissies
Berekeningen voor het basisjaar en overige herberekeningen zijn gebaseerd op richtlijnen uit het *Greenhouse Gas Protocol*. Deze richtlijnen zijn van toepassing op alle emissiebronnen en op wijzigingen in de methodiek, evenals bij acquisities of verkoop van bedrijfsonderdelen.

Om te bepalen welke broeikasgasemissies meegenomen moeten worden in scope 1, 2 en 3 (de operationele grenzen) gebruiken we het principe van operational control. Emissies van deelnemingen en joint ventures die niet worden geconsolideerd worden meegenomen op basis van het proportionele aandelenbelang.

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

Scope 1 en 2
Onder scope 1 en 2 wordt CO_2, CH_4 en N2O gerapporteerd. Onder scope 1 zijn ook biogene emissies opgenomen, die voornamelijk betrekking hebben op melkveebedrijven van een Pakistaanse dochteronderneming van FrieslandCampina (2025: 47 kton, 2024: 42 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.

Scope 2-emissies (marktgebaseerd) zijn berekend op basis van emissiefactoren van ingekochte elektriciteit waarvan de hernieuwbaarheid voor 100 procent is gegarandeerd via Garanties van Oorsprong en, voor een klein deel, internationale Renewable Energy Certificates. Scope 2-emissies (locatiegebaseerd) zijn berekend op basis van elektriciteitsverbruik 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
De berekening van scope 3-ledenmelk broeikasgasuitstoot wordt onafhankelijk uitgevoerd in de Centrale Databank. Dit gebeurt met behulp van de broeikasgasmodule van Wageningen University & Research (WUR), op basis van primaire gegevens van leden-melkveehouders en hun leveranciers. Voor de berekening van de broeikasgas-voetafdruk voor rauwe melk is gebruikgemaakt van de *EU Product Environmental Footprint Category Rules for Dairy* en de IDF Carbon Footprint-standaard voor de zuivelsector. De voetafdruk wordt berekend vanaf het begin van de keten tot aan de boerderij. Dit vereist gedetailleerde informatie over onder andere gebruikte grondstoffen, ruwvoerproductie en ruwvoerkwaliteit.

Gegevens over de nutritionele samenstelling en broeikasgasemissies van het mengvoer worden verstrekt door de veevoerbedrijven die het voer aan de veehouder leveren. De veevoerbedrijven berekenen deze voetafdruk volgens de *EU PEF Category Rules for Feed* en leveren de gegevens aan de Centrale Databank. Een onderdeel van deze voetafdruk voor het mengvoer zijn de emissies door veranderingen in landgebruik als gevolg van ontbossing en landconversie. Sinds 2015 mogen veevoerleveranciers alleen nog gecertificeerde soja leveren aan leden-melkveehouders. Deze certificering is gebaseerd op RTRS-certificaten (round table on responsible soy) of gelijkwaardige certificaten. Vanaf 2023 gebruiken veevoerbedrijven in Nederland een book-and-claimmethode om deze emissies te verantwoorden (zie pagina 76 voor uitleg van deze methode). Zij kopen certificaten die onderbouwen dat een gelijke hoeveelheid soja wordt geproduceerd op land dat gedurende ten minste 20 jaar niet is omgezet of ontbost. Deze *Satellite Based Land Use Change*-certificaten verlagen de CO_2-equivalente voetafdruk van de gebruikte soja. Deze voetafdruk wordt als onderdeel van de totale veevoervoetafdruk rechtstreeks via de veevoerdatabase aan de Centrale Database aangeleverd.

Voor meer informatie over de methodologie en emissiefactoren voor melkvee voor scope 3-ledenmelk en overige ingekochte zuivel, zie het methodologie document.

Voor de berekening van scope 3, gekochte goederen en diensten anders dan ledenmelk, is voor een deel het uitgangspunt economische intensiteit. Dit wordt alleen gebruikt waar geen accurate secundaire data op basis van volume beschikbaar is. Om de nauwkeurigheid stap voor stap te verbeteren, vervangen we deze benadering geleidelijk door omrekenfactoren op basis van volume. In 2025 is het percentage wat op basis van economische intensiteit is berekend teruggebracht van 30 procent naar 27 procent. Deze verbetering is mede behaald doordat we voor het eerst omrekenfactoren van leveranciers hebben toegepast waarmee gezamenlijke uitstootreductietrajecten lopen. Deze factoren zijn gebaseerd op primaire ketendata en vormen daarmee de meest nauwkeurige data binnen de volumebenadering.

Methodiek en definities energieverbruik
Energieverbruik per ton eindproduct wordt berekend op basis van energieverbruik in de productie. We meten het energieverbruik als het totaal netto-energieverbruik in GWh per productievolume in kiloton. Externe registratie van het verbruik van onder andere gas en olie met gekalibreerde apparatuur vormt de basis voor de gebruikte hoeveelheden.

Klimaatrisico's
Naast het nemen van maatregelen om onze impact op klimaatverandering te verminderen, identificeren en monitoren wij ook de impact van klimaatverandering op FrieslandCampina en hoe we ons hierop kunnen aanpassen. Dit maakt deel uit van de risicobeheersing van de onderneming.

In 2023 voerde FrieslandCampina een klimaatrisicobeoordeling uit. Het doel hiervan was om de klimaatgerelateerde transitie- en fysieke risico's die dit met zich meebrengt voor onze bedrijfsactiviteiten te identificeren, te begrijpen en te beheersen. De eerste stap was het vaststellen van bepalende factoren met behulp van het PESTEL-kader (Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch, Juridisch). We onderzochten twee scenario's:
- Een 1,5°C-scenario, met focus op transitierisico's.
- Een 4°C-scenario, met focus op fysieke risico's.

Voor de identificatie van de belangrijkste factoren gebruikten we wetenschappelijke literatuur, expertbeoordelingen, diepte-interviews en interne en externe analyses.

De fysieke risico's zijn geanalyseerd op basis van een wereldwijde klimaatgevaaranalyse die gebruik maakt van een uitgebreide reeks van klimaat risicomodellen 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 meer inzicht in hoe klimaatverandering impact kan hebben op de waardeketen. Het vormt daarmee de basis voor het ontwikkelen van geschikte strategieën om 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 broeikasgasemissies of landgebruik.
- Beprijzen of belasten van broeikasgasemissies van boerderijen en fabrieken.

In 2025 hebben we aanvullend natuur- en biodiversiteitsrisico's beoordeeld met verschillende scenario's. Hierbij zijn risico's als gevolg van veranderende en strengere wet- en regelgeving meegenomen, bijvoorbeeld vanwege de Europese kaderrichtlijn water. De analyse omvat onder meer regelgeving met betrekking tot stikstofdepositie in de lucht, op de bodem en in het water. Voor het bepalen van de omvang van de risico's houden we rekening met de locatie van leden-melkveebedrijven ten opzichte van natuurgebieden en waterlichamen. We blijven deze risico's monitoren en de nauwkeurigheid van gegevens verbeteren.

De klimaatrisicobeoordeling heeft betrekking op onze 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 langetermijnstrategie of bedrijfsmodel niet direct zullen beïnvloeden. Als onderdeel van de duurzaamheidsstrategie streven we naar het mitigeren van fysieke klimaatrisico's, bijvoorbeeld door het verminderen van watergebruik.

Omdat het bedrijfsmodel zich richt op het verwerken van melk, kunnen geïdentificeerde transitierisico's op de lange termijn een aanzienlijke impact hebben. Nieuwe of aangescherpte regelgeving kan leiden tot een daling van de melkproductie wanneer deze gericht is op reductie van de hoeveelheid geproduceerde melk. Voor de beprijzing of belasting van broeikasgasemissies geldt dat dit in beginsel kan bijdragen aan emissiereductie wanneer dit voor alle vormen van (landbouw)productie wordt toegepast. De wijze van implementatie en het tempo waarin prijzen of belastingen stijgen, bepalen hoe snel melkveebedrijven zich hierop kunnen aanpassen.

Om een deel van de risico's weg te nemen, vermindert FrieslandCampina broeikasgasemissies binnen de eigen organisatie en in de waardeketen. Het realiseren van de SBTi-doelen om broeikasgasemissies te verminderen, in lijn met het 1,5°C-scenario, draagt verder bij aan het verkleinen van deze risico's.

Natuur

Bij FrieslandCampina begint alles met de natuur. Een gezond milieu en een rijke biodiversiteit vormen de basis van ons bedrijf en de voedselketen die we bedienen. Natuur is meer dan landschappen, bodems en ecosystemen – het is een levend systeem dat onze boeren ondersteunt, gemeenschappen voedt en de basis vormt voor onze productie van hoogwaardige zuivelproducten. Biodiversiteit – de ongelooflijke verscheidenheid aan planten, dieren en micro-organismen – houdt deze ecosystemen levendig en veerkrachtig.

Maar deze basis staat onder druk. Klimaatverandering, verlies aan biodiversiteit en waterschaarste vormen nu al een bedreiging voor de veerkracht van boerderijen en de betrouwbaarheid van de toeleveringsketen. Bijna elke stap in onze reis, van gras tot glas, is afhankelijk van natuurlijk kapitaal: vruchtbare grond, gezonde koeien en schoon water. Tegelijkertijd staan onze activiteiten – van melkproductie tot verwerking – in wisselwerking met deze bronnen.

Omdat melkproductie de kern van ons bedrijf vormt, is de manier waarop we op de boerderijen met de natuur samenwerken cruciaal voor de algehele impact van FrieslandCampina. Samen met onze melkveehouders hebben we drie kerntaken gedefinieerd om de natuur en biodiversiteit te versterken:

1. Het verminderen van stikstofverliezen in onze waardeketen
2. Het waarborgen van de basiskwaliteit van de biodiversiteit
3. Het beschermen van kwetsbare ecosystemen en soorten

Onze doelstellingen, beleidsmaatregelen en acties om deze kerntaken aan te pakken, worden beschreven onder Natuur op de boerderij. Naast de boerderijen hebben onze fabrieken interactie met de natuur, bijvoorbeeld door wateronttrekking tijdens de melkverwerking.

Op pagina 71 beschrijven we ons beleid, onze doelstellingen en onze aanpak om het watergebruik in onze bedrijfsvoering te verminderen.

Onze ambitie is duidelijk: FrieslandCampina streeft ernaar om tegen 2050 een netto-positieve impact op de natuur te hebben in onze waardeketen. Wij geloven dat we alleen duurzame waarde kunnen creëren voor mens, dier en planeet als de natuur en biodiversiteit in balans zijn. Samen met onze melkveehouders en partners werken we aan oplossingen die echt een verschil maken.

Natuur op de boerderij

Materiële impacts, risico's en kansen

Het grootste deel van onze melk is afkomstig van leden-melkveebedrijven. Hierdoor staan de praktijken op de boerderij centraal in onze ecologische voetafdruk en impact op de natuur. Ontwikkelingen in regelgeving, waaronder strengere eisen voor stikstofemissies, de EU-waterrichtlijn en de geleidelijke afbouw van derogatie, bepalen hoe nutriënten en water op boerderijen worden beheerd. We houden rekening met deze ontwikkelingen in onze natuurgerichte aanpak en zullen samen met onze leden-melkveehouders actie ondernemen om aan de eisen te voldoen en onze langetermijnambitie te verwezenlijken.

Onze materiële impact omvat nutriëntenverlies, zoals stikstof die in het milieu vrijkomt als ammoniak en lachgas, wat de lucht-, bodem- en waterkwaliteit beïnvloedt. Landgebruik en habitatverandering oefenen ook druk uit op kwetsbare vogel- en zoogdiersoorten.

Deze dynamiek brengt bedrijfsrisico's met zich mee: naleving van de regelgeving kan de kosten op boerderijniveau verhogen, terwijl de afname van biodiversiteit natuurlijke processen die de productiviteit ondersteunen, zoals de bodemgezondheid en de weerstand tegen plagen en ziekten, kan verzwakken. Dit kan uiteindelijk de melkopbrengst beïnvloeden en de productiekosten verhogen. Zie pagina 64 waar we beschrijven welke stappen we dit jaar hebben gezet in het beoordelen van deze risico's als onderdeel van de klimaatrisico's.

Doelstellingen

De strategie van FrieslandCampina is gericht op het verkleinen van de negatieve impact op natuur en het vergroten van de positieve bijdrage. Hiermee werken wij toe naar een netto-positieve impact op natuur in de waardeketen.

Om deze ambities te behalen, moeten we drie kerntaken volbrengen:

1. Verminderen van stikstofverliezen in onze keten, zowel op leden-melkveebedrijven als bij de verwerking van melk.
2. Waarborgen van de basiskwaliteit van biodiversiteit. Onze leden beheren een groot deel van het landschap in Nederland, Duitsland en België en hebben daardoor zowel de verantwoordelijkheid als de mogelijkheid om deze basiskwaliteit te verzekeren.
3. Beschermen van kwetsbare ecosystemen en soorten. Onze activiteiten hebben hier invloed op. Kwetsbare ecosystemen en soorten zijn buitengewoon waardevol, dus we willen ze zo veel mogelijk beschermen. We stimuleren onder meer de bescherming van weidevogels en beoordelen of onze productielocaties in de buurt liggen van kwetsbare natuurgebieden.

Via de inkoop van onder andere soja in veevoer hebben wij ook impact op biodiversiteit. Zie hiervoor de paragraaf over indirecte inkoop van grondstoffen op pagina 77.

Beleid

In 2025 hebben we onze Planet Policy ontwikkeld en vastgesteld. Voor meer informatie over dit beleid, zie pagina 58. Het beleid beschrijft onze aanpak om biodiversiteit te beschermen en bij te dragen aan natuur-positieve resultaten en is gebaseerd op de volgende principes:

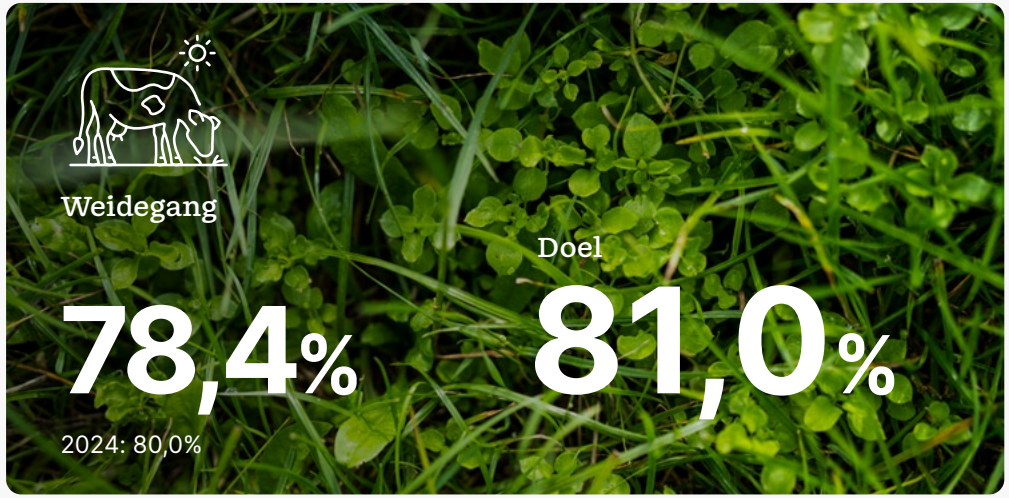
- In lijn met het Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework.
- Risicobeoordeling van natuurlijk kapitaal als uitganspunt.
- Primaire focus op hoogrisicogebieden.
- Integratie van natuur en biodiversiteit in onze besluitvorming.

Voortgang

We werken aan het stellen van doelen en het implementeren van indicatoren om onze negatieve impact op biodiversiteit te verlagen. We streven ernaar om volgend jaar aanvullende indicatoren te rapporteren.

Voor de productie van melk door onze melkveehouders speelt de Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij een belangrijke rol. In 2017 ontwikkelde FrieslandCampina deze samen met het Wereld Natuur Fonds (Nederland) en Rabobank. Deze monitor geeft op basis van verschillende indicatoren inzicht in de impact van melkveebedrijven. Sinds 2018 hebben we deze indicatoren opgenomen in Foqus planet Duurzame ontwikkeling, het duurzaamheidsprogramma van FrieslandCampina voor de leden-melkveehouders.
Dit monitort jaarlijks op boerderijniveau de integrale impact op natuur, inclusief de impact op de bodem, emissies naar water, emissies naar lucht, landgebruik, biodiversiteitsbeheer en broeikasgasemissies. Impactreducties worden beloond met een financiële toeslag in de melkprijs die FrieslandCampina betaalt.

Naast monitoring met de biodiversiteitsmonitor werken we ook aan concrete boerderij-maatregelen die bijdragen aan de drie natuurkerntaken van FrieslandCampina. Weidegang is daarvan een voorbeeld. Het draagt bij aan het verminderen van stikstofverliezen en het waarborgen van de basiskwaliteit van biodiversiteit. De voortgang wordt hieronder weergegeven, uitgedrukt in het percentage bedrijven dat weidegang toepast.



In 2025 paste 78,4 procent (2024: 80,0 procent) van de leden-melkveebedrijven in Nederland een vorm van weidegang toe. Dit is lager dan de sectordoelstelling van 81 procent en is een daling ten opzichte van 2024. Meerdere factoren spelen een rol in de afweging of en in hoeverre een melkveehouder besluit weidegang toe te passen, waaronder wetgeving, bedrijfsvoering, dierziekten en seizoenseffecten.

Naast de impact van de productie van melk in onze toeleveringsketen kijken we als FrieslandCampina ook naar de impact op natuur van onze productielocaties. Met name voor het beschermen van kwetsbare ecosystemen en soorten hebben we in 2025 gekeken welke van deze locaties zich bevinden in de nabijheid van beschermde of biodiversiteitsrijke gebieden. Voor onze eigen activiteiten is vastgesteld dat 46 van de 49 locaties zich eind 2025 (2024: 48 van de 51) in de nabijheid van beschermde of biodiversiteitsrijke gebieden bevinden. Dat betekent niet direct dat onze activiteiten een significante negatieve impact hebben op deze gebieden. Maar wanneer dit wel het geval is, willen we negatieve impact verminderen. In 2025 zijn we daarom gestart met het beoordelen van de impact per locatie. Daarbij leggen we de gevoeligheden van biodiversiteitsrijke gebieden naast de gegevens van productielocaties, zoals uitstoot, wateronttrekkingen en waterkwaliteit. Zodra deze analyse is afgerond in 2026 zullen we actieplannen opstellen voor de locaties met mogelijke negatieve impact op nabije beschermde of biodiversiteitsrijke gebieden.

De lozing van gezuiverd restwater door productielocaties blijft een belangrijk aandachtspunt. In de komende jaren worden de wettelijke normen voor het lozen van onder andere stikstof, fosfaten en sulfaten aangescherpt. FrieslandCampina neemt maatregelen om ook in de toekomst aan de wettelijke eisen en het maatschappelijk kader te voldoen.

Initiatieven

Terwijl de monitoring en rapportage van onze natuurdoelen nog volop in ontwikkeling zijn, nemen we al initiatieven om te werken aan de ambitie van netto positieve impact. Daarvoor ondersteunen we leden-melkveehouders met kennis, hulpmiddelen en samenwerkingen. Ook werken we samen met de leden-melkveehouders op de eerdergenoemde drie kerntaken:

1. Het verminderen van stikstofverliezen in onze keten
FrieslandCampina heeft een veelzijdige aanpak om de stikstofverliezen op aangesloten boerderijen te verminderen. De roadmap richt zich op voederbeheer, begrazingspraktijken, levensduur van de kudde en landbouwspecifieke innovaties.

Optimalisatie van eiwit in rantsoen

Stikstofverliezen worden aanzienlijk verminderd door het eiwitgehalte in koeienvoer nauwkeurig af te stemmen op de behoefte van melkkoeien. Dit verhoogt de stikstofefficiëntie en verlaagt de milieubelasting.

Meer weidegang stimuleren

Weidegang helpt de ammoniakverliezen te verlagen doordat mestophoping in stallen vermindert en urine en mest gescheiden blijven in de wei. Dit voorkomt de omzetting van ureum in ammoniak. Begrazing draagt ook bij aan lagere methaanemissies, doordat vers gras de productie van enterisch methaan in de pens vermindert. FrieslandCampina stimuleert (gedeeltelijke) weidegang via financiële prikkels en beloningen voor het verminderen van broeikasgas- en ammoniakemissies.

Verlenging van de levensduur

Via zijn dierengezondheidsprogramma stimuleert FrieslandCampina een langere levensduur van melkkoeien. Oudere koeien gebruiken stikstof efficiënter, wat bijdraagt aan kleinere stikstofverliezen.

Boerderij-specifieke innovaties en samenwerkingen

Afhankelijk van de boerderijstructuur stimuleert FrieslandCampina samenwerking met akkerbouw- en tuinbouwpartners om de nutriëntencyclus te verbeteren. Bijvoorbeeld door effectiever gebruik van mest en het verbouwen van aanvullende grondstoffen. Andere bedrijven kunnen technologische innovaties inzetten om stikstofverliezen te verminderen, zoals mestscheiding.

2. Het waarborgen van de basiskwaliteit van biodiversiteit

Voortbouwend op het succes van voorgaande jaren, zijn we in 2025 doorgegaan met het versterken van de basiskwaliteit van biodiversiteit door het areaal kruidenrijk grasland te vergroten. Verschillende initiatieven zijn opgeschaald om het aandeel van biodiverse graslanden op leden-melkveebedrijven te verhogen.

Vanuit het merk Campina hielden we in samenwerking met melkveehouders het momentum vast door kruidenrijke graslanden uit te breiden bovenop de 1.200 hectare die in 2024 was gerealiseerd. Deze graslanden, met diverse kruiden en grassen, ondersteunen de biodiversiteit en verbeteren de bodemkwaliteit, waardoor gewassen en weilanden beter bestand zijn tegen droogte en bijdragen aan de veerkracht.

3. Beschermen van kwetsbare ecosystemen en soorten

Met het oog op de bescherming van kwetsbare ecosystemen en soorten richten we ons op twee hoofdgebieden: de bescherming van weidevogels en regeneratieve landbouw. Samenwerking met partners is cruciaal om veranderingen in ecosystemen te bewerkstelligen. Het Future Fit Dairy Initiatief is een consortium dat hierin een cruciale rol speelt.

Bescherming van weidevogels

In 2025 versterkte FrieslandCampina zijn inzet voor kwetsbare ecosystemen met de oprichting van een weidevogelfonds om melkveehouders regionaal financieel te ondersteunen bij het behoud van weidevogelpopulaties. Het fonds, onderdeel van een breder biodiversiteitsplatform, maakt compensatie mogelijk voor maatregelen om de weidevogels te beschermen, zoals kruidenrijk grasland, plas-dras, rustperiodes en extensieve begrazing. Aanvalsplan Grutto helpt middelen te werven om dit tot een succes te maken. Samen met Vogelbescherming Nederland en BoerenNatuur werkt FrieslandCampina aan het verbeteren van natuurlijke waarden én het verdienmodel voor boeren. In 2025 ontvingen de eerste 25 bedrijven in Friesland en Zuid-Holland steun, waarbij veel boeren meer dan 20 procent van hun land inzetten voor intensief natuurbeheer om weidevogels en hun leefgebied te beschermen.

Regeneratieve landbouw

Melkveehouderijsystemen die zich verbinden met de natuur dragen bij aan positieve natuurimpact en versterken de ecologische impact door de biodiversiteit en de bodemgezondheid te verbeteren. Voorbeelden zijn natuurinclusieve en regeneratieve landbouw, waarbij klimaat- en biodiversiteitsdoelen samenkomen en de bodem centraal staat. FrieslandCampina legt daarbij nadruk op meetbare resultaten; juist daar ligt een grote uitdaging voor opschaling: eenduidig meten, vergelijken en vergoeden van positieve impact en verbeteringen.

Met een mix van traditionele kennis en moderne technieken wordt gewerkt aan gezonde bodems, schoon water en biodiversiteit. FrieslandCampina monitort sinds 2018 via Foqus planet veel van deze resultaten, maar verdere opschaling vraagt om heldere prestatie indicatoren, betrouwbare data en passende beloningsmechanismen.

Om het leerproces en de implementatie bij onze leden-melkveehouders te versnellen, werken we in studiegroepen die een gestructureerd proces volgen. Dit omvat het vaststellen van een basislijn op boerderijniveau (bodem, biodiversiteit, water, klimaat), het testen van praktische maatregelen zoals meer diverse (kruidenrijke) graslanden, rotatiebegrazing en extensieve begrazing, permanente bodembedekking en gerichte verminderingen in het gebruik van krachtvoer en kunstmest, inclusief het zaaien van stikstofbindende klaver. Ook wordt gezamenlijk geëvalueerd wat de ecologische impact en de economische haalbaarheid is om te bepalen wat werkt en opgeschaald kan worden. Vier voorbeeldboerderijen, elk met een andere bedrijfsfilosofie (biologisch, natuurvriendelijk, circulair en efficiënt), fungeren als praktische centra voor onderling leren en demonstraties om ervoor te zorgen dat bewezen maatregelen zowel ecologisch verantwoord als economisch haalbaar zijn.

Klanten en partners in de waardeketen zien deze kansen en zijn bereid te investeren. In 2025 is de pilot voor regeneratieve landbouw uitgebreid: het aantal deelnemende boerderijen is verdubbeld van 30 naar 60, dankzij versterkte samenwerking met Lidl en steun van het Nationaal Groeifonds-programma ReGeNL.

Tegelijkertijd ontwikkelen we een geïntegreerde score voor de beoogde resultaten van regeneratieve landbouw, aanvullend op Foqus planet, om de vooruitgang op het gebied van bodemgezondheid, biodiversiteit, klimaat en water in kaart te brengen en een toekomstige basis te verkennen voor passende beloningsmechanismen. De komende jaren willen we deze aanpak voortzetten en opschalen door middel van partnerschappen, waarbij we nieuwe kennis en inzichten vergaren die onze boeren en onze partners in de hele waardeketen ten goede komen.

Zo bouwen we aan schaalbare, meetbare benaderingen die de bodemvruchtbaarheid, veerkracht van bedrijven en waardecreatie in de keten versterken.

Future Fit Dairy Initiative

Om regeneratieve landbouw te versnellen, hebben FrieslandCampina en partners Danone, Arla Foods, Rabobank en DSM-Firmenich in 2025 het *Future Fit Dairy Initiative* (FFDI) opgeschaald. Dit pre-competitieve initiatief ontwikkelt een gedeeld monitoringskader voor regeneratieve praktijken in de zuivelsector.

Een mijlpaal was de publicatie van de FFDI *Farm-Level Monitoring Guidance,* die het SAI Platform-kader vertaalt naar een praktische aanpak voor melkveehouderij in Noordwest-Europa. De resultaatmonitoring op alle deelnemende studiegroep bedrijven van de betrokken zuivelondernemingen is gekoppeld aan dit kader voor consistentie. Daarnaast ging FFDI in 2025 een strategisch partnerschap aan met EIT Food om innovatie te versnellen en boeren beter te ondersteunen. Zo werken sectoren samen aan een toekomst waarin de melkveehouderij bijdraagt aan natuur, klimaat en gemeenschapswelzijn.

Methodiek en definities

Weidegang

Onder weidegang wordt verstaan dat alle in aanmerking komende melkgevende koeien van een melkveebedrijf ten minste 120 dagen per kalenderjaar minimaal 6 uur per dag weiden (of minimaal 720 uur per kalenderjaar), zodat de dieren op natuurlijke wijze kunnen grazen. In het gerapporteerde percentage zijn alleen Nederlandse leden-melkveehouders opgenomen.

Productielocaties in de buurt van biodiversiteitsgebieden

Productielocaties in de buurt van beschermde biodiversiteitsgebieden worden gerapporteerd als ze zich binnen een straal van 25 kilometer van dergelijke gebieden bevinden. Dit wordt beschouwd als een voorzichtige benadering (hoge drempel) en houdt ook rekening met de impact van stikstofdepositie via de lucht. Onder productielocaties worden ook melkveebedrijven in eigendom van FrieslandCampina meegenomen.

Biodiversiteitsgebieden worden gedefinieerd als Natura 2000- en Natuurnetwerk Nederland-gebieden (Europa) en *Global Database Protected Areas* (buiten Europa). De beoordeling omvat alle productielocaties per 31 december van het rapportagejaar.

Lutjewinkel 1916
Bekroonde Noord-Hollandse kaas van weidemelk, natuurgerijpt en bekend om zijn karakteristieke volle smaak.

Wateronttrekkingen

Materiële impacts, risico's en kansen

In onze productieprocessen wordt water op allerlei manieren gebruikt. Bijvoorbeeld als ingrediënt, bij transport, bij oplossen en mixen van producten en bij het schoonmaken. In installaties gebruiken we water bovendien voor koeling of verwarming en voor het genereren van stoom.

Wateronttrekking in onze productiefaciliteiten, door zowel tapwater uit het drinkwaternetwerk als uit eigen bronnen, kan de beschikbaarheid van zoet water negatief beïnvloeden, vooral in gebieden met waterstress. Waterlozingen in kwetsbare stroomgebieden (zoet of zout oppervlaktewater) kan druk van belangengroepen en strengere nalevingseisen tot gevolg hebben, wat hogere investeringsbehoeften of reputatieschade met zich mee kan brengen.

Doelstellingen

FrieslandCampina streeft naar vermindering van wateronttrekking in de productieprocessen, vooral in gebieden met waterstress. Het doel is om wateronttrekking te verminderen tot 3,9m^3 per ton eindproduct in 2030, een reductie van 25 procent ten opzichte van het basisjaar 2018. Vanaf 2026 krijgt elke locatie een locatie-specifiek doel, gebaseerd op reductiemogelijkheden, risico's en de mate waarin de locatie zich in een gebied met waterstress bevindt.

Beleid

In 2025 hebben we onze Planet Policy ontwikkeld en vastgesteld. Deze beschrijft onze natuur-principes en aanpak om circulariteit in het gebruik van natuurlijke hulpbronnen, waaronder water, te maximaliseren. Voor meer informatie, zie pagina 58.

Voortgang

	2025	2024	% tov 2024	Doel 2030	Basisjaar 2018
Wateronttrekking[1]	21,9	22,9	-4,4%		
Wateronttrekking in gebieden met waterstress[1]	10,1	11,8	-14,4%		
Intensiteit per ton eindproduct[2]	4,7	4,9	-4,1%	3,9	5,2
Intensiteit per netto omzet[3]	1,6	1,8	-7,6%		

[1] Wateronttrekkingen worden gerapporteerd in miljoen m^3.
[2] Wateronttrekking per ton eindproduct wordt gerapporteerd als m^3/ton eindproduct.
[3] Wateronttrekking per netto-omzet wordt gerapporteerd als duizend m^3 per miljoen euro netto-omzet.

De absolute wateronttrekking daalde in 2025 met 4,4 procent ten opzichte van 2024. De relatieve wateronttrekking per ton eindproduct daalde met 4,1 procent. De daling is met name het gevolg van de afronding van de opstart van de greenfield-fabrieken in Indonesië en Maleisië. De wateronttrekking is daarbij teruggebracht naar normaal gebruik. Daarnaast is de wateronttrekking op de meerderheid van onze locaties wereldwijd gedaald vanwege het effect van diverse reductie initiatieven, met name in gebieden met waterstress.

Initiatieven

Het meerjarige programma dat in 2024 is gestart om het waterverbruik en het chemische verbruik in de schoonmaakprocessen op onze locaties te optimaliseren, is in 2025 voortgezet en heeft resultaten opgeleverd.

In 2025 hebben we locatiespecifieke doelstellingen ontwikkeld die beter aansluiten bij de lokale aard van wateruitdagingen. Deze doelen zijn gebaseerd op kansen, zoals het terugwinnen van water uit melk. En op potentiële risico's, zoals aanwezigheid in een gebied met waterstress of een gevoelige wateromgeving. Alle locatie-specifieke doelstellingen gaan in 2026 in werking en zijn samen goed voor de totale reductie van 25 procent in 2030 ten opzichte van het basisjaar 2018.

Daarnaast zullen we de doelstelling veranderen van waterintensiteit (m^3 per ton eindproduct) naar absolute afname van wateronttrekking (m^3). Hoewel waterintensiteit een belangrijke indicator blijft om efficiënt watergebruik op onze locaties te monitoren, laat deze indicator toe dat wateronttrekking stijgt wanneer productievolumes groeien. Daarom streven we ernaar ook onze absolute wateronttrekking te verminderen.

Water onttrekken aan melk

Tijdens de melkverwerking in de fabriek wordt water uit melk onttrokken. Dit water kan worden hergebruikt in het productieproces, waardoor de hoeveelheid water die uit andere bronnen moeten worden onttrekken, afneemt.

Bij de productie van kaas komt wei vrij, een bijproduct dat grotendeels uit water bestaat en als grondstof wordt gebruikt voor onder meer kinder- en sportvoeding. Waar dit water eerder verloren ging, wordt het sinds dit jaar in Gerkesklooster nu teruggewonnen met een techniek, omgekeerde osmose. Die passen we in steeds meer locaties toe en waarvan de kwaliteit en de toepassing steeds beter worden. Deze toepassing leidt tot lagere wateronttrekkingen en verhoogt de mate van zelfvoorziening van de productielocatie in waterverbruik.

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 nu en in de toekomst (2030-2050). De lijst van waterstresslocaties wordt bijgewerkt zodra een nieuwe versie van de Water Risk Atlas wordt gepubliceerd. Indien van toepassing vullen we de lijst aan op basis van eigen ervaringen met lokale beperkingen in waterbeschikbaarheid.

Naast het monitoren van de lijst voeren we regelmatig waterrisicoanalyses uit. Het doel hiervan is om potentiële toekomstige operationele risico's te evalueren. Hierbij houden we rekening met de beschikbaarheid van water, maar ook met andere aspecten zoals waterkwaliteit, vervuiling, toegang tot veilig drinkwater voor de gemeenschap en mogelijke overstromingsrisico's. Hiervoor gebruiken we een externe methodologie: de water hot spot-analyse.

We berekenen wateronttrekking op basis van wateronttrekking uit een put (grondwater) en kraanwater (waterleiding-netwerk). Watermeters zijn op verschillende punten van de waterstroom geïnstalleerd om de totale wateronttrekking te meten. De wateronttrekking in gebieden met waterstress wordt bepaald op basis van de Aqueduct Water Risk Atlas voor de periode tot 2030. De rapportage omvat wateronttrekking in gebieden met hoge of zeer hoge waterstress. De atlas toont waterstress per locatie en meet de verhouding tussen de totale vraag naar water en de beschikbaarheid van oppervlakte- en grondwater.

De wateronttrekking per ton eindproduct wordt berekend door de totale netto-wateronttrekking in kubieke meters te delen door het totale productievolume in tonnen. We rapporteren ook de wateronttrekking per netto-omzet. Hierbij wordt de wateronttrekking van de geconsolideerde groep gedeeld door de netto-omzet, die is afgeleid uit de omzetcijfers in de jaarrekening.

Landgebruik en -conversie

Landgebruik en -conversie hebben een impact op ecosystemen en natuurlijke habitats en dragen bij aan klimaatverandering. Het landgebruik en -conversie van FrieslandCampina houden verband met zowel onze directe inkoop van grondstoffen als de indirecte inkoop van deze grondstoffen via bijvoorbeeld diervoeding.

Directe inkoop van grondstoffen

Materiële impacts, risico's en kansen

In de toeleveringsketen kan de teelt van landbouwproducten niet zijnde zuivel die we gebruiken in onze productieprocessen, zoals palmolie, soja, cacao en papier en pulp, gepaard gaan met ontbossing, met negatieve gevolgen voor de natuur.

Doelstellingen

We hebben ons gecommitteerd eind 2030 een 100 procent ontbossings- en conversievrije status te hebben, waarbij voor sommige grondstoffen een eerdere streefdatum geldt. Zo was onze ambitie dat 100 procent van de directe inkoop van palmolie, soja, papier en pulp per 31 december 2025 voldoet aan certificeringsnormen in overeenstemming met ons beleid.

Wij streven daarnaast naar duurzame en traceerbare inkoop van landbouwgrondstoffen (anders dan zuivel) en papieren verpakkingen. Voor geselecteerde grondstoffen geldt een doel van 95 procent traceerbaar tot aan de bron voor 2025.

Beleid

In 2025 hebben we onze Planet Policy ontwikkeld en vastgesteld. Dit beleid beschrijft onze aanpak om een netto positieve impact op milieu te realiseren, waaronder een ontbossings- en conversievrije waardeketen. Voor meer informatie, zie pagina 58.

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. We verwachten dat onze leveranciers dezelfde ESG-standaarden toepassen als wij zelf. Dit beleid is opgenomen in de *onboarding* van nieuwe leveranciers door middel van de introductie van de Responsible Supplier Policy. In 2025 hebben we deze policy ondertekend met belangrijke en strategische leveranciers.

We scherpen onze monitoring op ontbossing en conversie aan door verbeterde traceerbaarheid, satellietmonitoring en samenwerking met leveranciers. Hierdoor krijgen we steeds beter inzicht in risico's binnen onze toeleveringsketen. Waar mogelijk streven we ernaar gecertificeerde gescheiden volumes in te kopen, omdat deze betere zichtbaarheid en traceerbaarheid in de toeleveringsketen bieden. Het inkopen van gescheiden volumes zonder verdere inspanningen lost alleen niet altijd de uitdagingen op waarmee kleinschalige boeren, bossen of werknemers in de toeleveringsketen worden geconfronteerd. Om waardevolle verandering te realiseren, combineren we daarom certificering met aanvullende maatregelen, zoals leveranciersprogramma's en het behandelen van klachten van lokale gemeenschappen en boeren. Deze maatregelen passen we toe op de inkoop van zowel gescheiden, massabalans- als book-and-claim-stromen.

Voortgang

Waar mogelijk kopen wij gecertificeerde volumes in om te waarborgen dat grondstoffen die wij inkopen vrij zijn van ontbossing en conversie. Hiervoor worden verschillende soorten certificaten gebruikt.

Uitsplitsing naar type certificaat voor palmolie, soja en cacao

	2025			2024		
Type certificaat	Palmolie	Soja	Cacao	Palmolie	Soja	Cacao
Gescheiden	66%	0%	0%	69%	0%	0%
Massabalans + monitoring	17%	4%	68%	10%	3%	65%
Massabalans	8%	0%	32%	13%	0%	35%
Biologisch / Niet-GMO	0%	7%	0%	0%	9%	0%
Book and claim	9%	89%	0%	8%	88%	0%
Gecertificeerd volume	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Uitsplitsing naar type certificaat voor papier en pulp

	2025	2024
Type certificaat	Papier & Pulp	Papier & Pulp
FSC Mix of PEFC gecertificeerd	36%	39%
Gerecycled	61%	60%
Gecertificeerd volume	**97%**	**99%**

Op basis van het gewogen gemiddelde is in 2025 88 procent (2024: 88 procent) van het totale direct ingekochte volume van palmolie, soja, papier en pulp naar verwachting ontbossingsvrij op basis van gecertificeerde gescheiden ketens, massabalanscertificering met aanvullende monitoring, of biologische/niet-GMO-standaarden. Dit is lager dan onze ambitie van 100 procent.

In 2025 zijn de volumes voor book and claim en het niet gecertificeerde volume van papier en pulp toegenomen door een sterkere productievraag in regio's waar gescheiden en massa balans certificaten nog niet voldoende beschikbaar zijn in de markt. Om dit aan te pakken, zullen we met onze leveranciers samenwerken om het gecertificeerde volume met monitoring te verhogen en samenwerkingen aangaan met nieuwe leveranciers met certificeringen en transparantie op het gebied van verantwoorde inkoop. Hoewel deze verschuiving uitdagingen met zich meebrengt, hebben we ook groei gerealiseerd in volumes met verbeterde monitoring, wat onze inzet voor verantwoord inkopen benadrukt.

Certificering voor deze grondstoffen blijft een grote uitdaging in de hele sector, veroorzaakt door twee belangrijke factoren. Allereerst zijn sommige markten nog niet volwassen in duurzaamheidspraktijken. Daarnaast is de keten complex, met meerdere handelaren en afgeleide producten, wat volledige traceerbaarheid belemmert.

Naast palmolie, soja, cacao en papier en pulp, hebben we voor andere agrarische grondstoffen zoals suiker en zetmeel in 2025 100 procent van de grondstoffen met certificaten ingekocht (2024: 100 procent).

Certificaten voor gescheiden grondstoffen bieden een grote zekerheid op de naleving van onze standaarden voor verantwoord inkopen. Dit geldt ook voor de inkoop van producten met niet-genetisch gemodificeerde certificering (niet-GMO). Voor andere stromen vullen we certificering aan met extra monitoringsmaatregelen.

Zo hebben we in 2025 een groot deel van het palmolievolume dat we ingekocht hebben buiten de Europese Unie, en wat dus niet onder de aankomende EUDR valt, aanvullend gemonitord met satellietbeelden en expertise ter plaatse via Starling, een tool ontwikkelt door Airbus and Earthworm Foundation om ontbossing te monitoren. Dit betreft 30 procent van het totale ingekochte palmolievolume. Hiervan is 98 procent vrij van ontbossing en conversie en ongeveer 2 procent gekoppeld aan Starling-waarschuwingen die zijn onderzocht. Samen met onze leveranciers is verduidelijkt dat het in de meeste gevallen ging om gemeenschapsinitiatieven voor landruiming of mijnbouwactiviteiten. Deze gevallen zijn dus niet verbonden aan de activiteiten van onze palmolieleveranciers. We blijven veranderingen in landgebruik monitoren via satellietbeelden om naleving en transparantie te waarborgen.

Dit geeft weer waarom het belangrijk is dat we altijd gewaarschuwd worden en tijdig handelen bij mogelijke incidenten. Bij een waarschuwing werken we nauw samen met leveranciers aan een oplossing in gevallen die gekoppeld zijn aan onze waardeketen. Als er geen voldoende corrigerende maatregelen kunnen worden genomen, kan de samenwerking worden opgeschort of beëindigd.

Traceerbaarheid tot de bron

Wij traceren diverse grondstoffen tot aan de bron, waaronder palmolie, pulp en papier, cacao en soja. Traceerbaarheid stelt ons in staat om de sociale impact (bijvoorbeeld dwangarbeid) en milieu-impact (bijvoorbeeld ontbossing) beter te monitoren.

	2025	2024	Doel 2025
% belangrijke grondstoffen traceerbaar tot aan de bron	94%	92%[1]	95%

[1] In 2025 hebben we het percentage van belangrijke grondstoffen dat traceerbaar is tot aan de bron uitgebreid met soja en sojaderivaten, in lijn met ons beleid en de aankomende EUDR-wetgeving. Door deze uitbreiding van de scope is het vergelijkende cijfer voor 2024 aangepast van 99 naar 92 procent.

In 2025 hebben we het doel van 95 procent niet gehaald, ondanks de vooruitgang ten opzichte van 2024 door sterke betrokkenheid van leveranciers in de palmoliesector. Uitdagingen blijven bestaan om volledige traceerbaarheid van soja en papier en pulp in de keten te realiseren. In 2026 zullen we de samenwerking met onze leveranciers intensiveren om de traceerbaarheid van deze grondstoffen verder te verbeteren.

Initiatieven

In 2025 hebben we verschillende stappen gezet om verantwoorde inkoop verder te versterken. Zo kopen wij cacao in via door leveranciers geleide programma's die bijdragen aan beter levensonderhoud, preventie van kinderarbeid, ontbossingsvrije inkoop en traceerbaarheid. Belangrijke initiatieven zijn onder meer Cargill Cocoa Promise en Olam's AtSource. De omvang van deze leverancierprogramma's voor duurzame cacao is weergegeven in de tabel voor uitsplitsing naar certificaten van cacao, onder Massabalans + monitoring.

We publiceren op onze website de lijst van palmoliefabrieken waar we van inkopen en de herkomst van onze papier- en pulpinkopen. Externe partijen kunnen hierdoor mogelijke incidenten beoordelen en ons waarschuwen. In 2025 hebben we een aantal meldingen ontvangen van ngo's en klanten. In alle gevallen hebben we direct actie ondernomen om onderzoek te doen bij onze leveranciers en certificeringsinstanties.

Samenwerkingen voor duurzame inkoop

Sinds 2024 werken we samen met Earthworm Foundation. Deze samenwerking richt zich op het verbeteren van traceerbaarheid voor palmolie, het ontvangen van waarschuwingen over mogelijke klachten en het monitoren van veranderingen in landgebruik via satellietbeelden.

FrieslandCampina is lid geworden van de kokosnootalliantie met GiZ, Barry Callebaut, Cargill, JDE Peet's, Nestlé, Procter & Gamble en Unilever. Dit vierjarige programma traint 10.000 boeren in duurzame landbouw.

Om de betrokkenheid van leveranciers te versterken, werken we samen met EcoVadis, een wereldleider in duurzaamheidsbeoordelingen. Leveranciers maken hun ESG-prestaties bekend, en wij gebruiken deze gegevens om risico's per regio en sector te beoordelen. Dit helpt ons ESG-risico's te beheren en praktijken in de toeleveringsketen te verbeteren.

FrieslandCampina neemt daarnaast deel aan het *Dutch Initiative on Sustainable Cocoa,* een publiek-private samenwerking gericht op het verbeteren van de leefomstandigheden van cacaoboeren en hun gezinnen.

Milieurisicobeoordeling
FrieslandCampina heeft milieurisico's geanalyseerd van de grondstoffen die worden ingekocht. De risicobeoordeling omvat milieuaspecten zoals broeikasgasemissies, wateronttrekking, watervervuiling en verandering in landgebruik en ontbossing. Daarnaast zijn mensenrechtenaspecten beoordeeld, waaronder het risico op dwangarbeid, kinderarbeid, landrechten en de aanwezigheid van inheemse volkeren.

De risicobeoordeling maakt gebruik van wetenschappelijk onderzoek, MVO-risicobeoordelingsinstrumenten (zoals GRAS en MVO Nederland), Forest 500, nationale databanken (zoals wetgeving over bosbeheer in verschillende landen) en rapporten van ngo's. Op basis van de uitkomsten geven we prioriteit aan producten met een verhoogd risico op ontbossing, conversie en het schenden van mensenrechten. Dat betreft de directe inkoop van palmolie, cacao, soja, pulp en papier.

We monitoren deze grondstoffen, versnellen in ons *Zero Deforestation and Conversion* beleid en verbeteren de traceerbaarheid tot op gemeentelijk en molenniveau. Daarnaast verplichten we leveranciers van deze grondstoffen om de Responsible Supplier Policy te ondertekenen en geven we deze grondstoffen prioriteit in ons Mensenrechtenplan.

Methodiek en definities
Reikwijdte
Palmolie: palmolie en derivaten daarvan, zoals gemengde oliën met palmolie en emulgatoren op basis van palmolie. Indirecte palmolie die als diervoer wordt gebruikt op de boerderijen van FrieslandCampina valt binnen de scope. Voer dat door leden-melkveehouders wordt ingekocht, valt erbuiten.

Soja: soja en sojaderivaten, zoals sojaolie en lecithine. Indirecte soja die als diervoer wordt gebruikt op de boerderijen in eigendom van FrieslandCampina valt binnen de scope. Voer dat door onze leden-melkveehouders wordt ingekocht, valt erbuiten.

Papier en pulp: verpakkingen met papierinhoud en golfkarton.

Om tijdige en betrouwbare rapportage te waarborgen, is de rapportageperiode vastgesteld van november (rapportagejaar -1) tot en met december (rapportagejaar). Deze aangepaste periode geldt voor de toelichtingen over type certificaten en traceerbaarheid tot de bron.

Categorieën certificaten soja, palmolie en cacao
Gecertificeerd gescheiden volume: volume dat fysiek duurzaam gecertificeerd is en dat in de hele toeleveringsketen gescheiden wordt bijgehouden van niet-gecertificeerde grondstoffen. Dit model garandeert een hoge traceerbaarheid en integriteit.

Gecertificeerd volume massabalans + monitoring: wanneer het volume massabalans-gecertificeerd is, worden aanvullende verificatiemethoden uitgevoerd, waaronder:
- Satellietmonitoring: Monitort de ontbossingsstatus van de brongebieden op satellietbeelden.
- Leveranciersmonitoring: ontbossingsvrij geverifieerd op basis van het eigen controlesysteem van een leverancier dat door een derde partij wordt gecontroleerd. Een andere variant is de inkoop van materialen via duurzaamheidsprogramma's van leveranciers, naast certificaten.

Gecertificeerd volume massabalans: een hybride model waarin gecertificeerd en niet-gecertificeerd volume gemengd mag worden, terwijl de volumes administratief worden bijgehouden. Dit ondersteunt de algemene acceptatie van duurzame grondstoffen door flexibiliteit mogelijk te maken en tegelijkertijd gecertificeerde productie te bevorderen.

Biologisch/niet-GMO: biologische/niet-GMO-landbouw wordt gereguleerd door strenge milieunormen die het kappen van natuurlijke ecosystemen voor agrarisch gebruik verbieden en daarmee ontbossing en conversie uitsluiten en daarnaast gescheiden volumes in de keten waarborgen.

Book and claim: een systeem voor de handel in certificaten waarbij credits van gecertificeerde producenten worden gekocht zonder dat fysieke traceerbaarheid van de grondstof vereist is. Dit model ondersteunt duurzaamheidsinspanningen wanneer fysieke scheiding niet haalbaar is.

Categorieën certificaten papier en pulp
FSC Mix of *PEFC-certified*: volume papier en pulp dat FSC Mix of PEFC-gecertificeerd is, met een deel afkomstig uit FSC of PEFC gecontroleerde bronnen.

Gerecycled: papier en pulp gemaakt van gerecycled materiaal wordt beschouwd als ontbossingsvrij.

Traceerbaar tot aan de bron
Het percentage grondstoffen dat traceerbaar is tot aan de bron wordt berekend op basis van het volume ingekochte palmolie, pulp, papier en cacao dat herleidbaar is tot aan de bron. Voor palmolie is de bron de lokale palmoliepers. Voor cacao is de bron het lokale pakhuis van coöperaties. Voor pulp en papier is de bron het land van herkomst van het bos. Voor soja is de bron de gemeente van herkomst, voor zover de soja onderdeel is van duurzaamheidsprogramma's van leveranciers. Voor niet-GMO-soja is de bron het land van herkomst.

Certificering
FrieslandCampina volgt de richtlijnen van de volgende instituten of keurmerken:

Grondstof	Certificering
Palmolie	RSPO
Soja	RTRS
Papier & Pulp	FSC/ PEFC
Cacao	Rainforest Alliance

Indirecte inkoop van grondstoffen

Materiële impacts, risico's en kansen

De soja die leden-melkveehouders gebruiken voor hun veevoer, kan bijdragen aan ontbossing en conversie. Dit kan leiden tot verlies van leefgebied, bodemdegradatie en negatieve gevolgen voor de biodiversiteit.

Doelstellingen

Leden-melkveehouders kopen onder andere veevoer in voor de productie van de melk die zij aan FrieslandCampina leveren. Omdat soja vaak deel uitmaakt van dit voer, is één van onze doelen dat deze *embedded* soja (soja in een ander product, in dit geval melk) vrij is van ontbossing en conversie.

Beleid

In ons beleid tegen ontbossing en conversie committeren we ons dat in 2030 ook de indirecte inkoop van soja in veevoer vrij is van ontbossing of conversie. Om dit te bereiken vragen we leveranciers ervoor te zorgen dat ingekochte soja voldoet aan certificeringsstandaarden die in lijn zijn met ons beleid.

Sinds 2015 heeft de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO), waarvan FrieslandCampina lid is, een overeenkomst met de Nederlandse Vereniging Diervoederindustrie (Nevedi). Voerleveranciers dekken hierbij alle soja in melkveevoer af met RTRS-certificaten (*Round Table on Responsible Soy*) of gelijkwaardige certificeringen. Deze certificaten moeten waarborgen dat de productie ontbossingsvrij is, en we zijn met de voerleveranciers overeengekomen dat zij uitsluitend gecertificeerde soja leveren aan onze leden-melkveehouders. Recent zijn aanvullende criteria voor ontbossing en conversie toegevoegd om beter rekening te houden met de impact van veranderingen in landgebruik.

Hoewel certificering belangrijk is, erkennen we dat het huidige systeem beperkingen heeft. De meeste certificaten worden aangekocht, inclusief de zogeheten book-and-claim accounting, en er is geen garantie dat de daadwerkelijk naar Nederland verscheepte soja die in veevoer wordt gebruikt, zelf gecertificeerd is. Wij beschouwen dit als een noodzakelijke tussenstap en niet als het einddoel.

Voortgang

Alle soja die aan onze leden-melkveehouders wordt geleverd, moet gecertificeerd zijn met RTRS-certificaten of gelijkwaardige certificeringen. Deze certificaten zijn gebaseerd op de boek-and-claim-methode.

Initiatieven

In 2025 hebben FrieslandCampina en NZO de veevoerindustrie opgeroepen om de verdere stappen te zetten om de impact op landgebruik en conversie van soja in Nederlands veevoer verder te verminderen, bovenop de naleving van de EUDR. Op basis van het voortschrijdende inzicht en kennis op dit thema zijn er nieuwe internationale standaarden en databases beschikbaar. FrieslandCampina heeft de partijen in de veevoer sector opgeroepen om over te stappen op deze nieuwe standaarden. Concreet is er in NZO verband met Nevedi afgesproken dat de momenteel gehanteerde systematiek van SBLC-certificaten wordt uitgefaseerd en vanaf medio 2026 gewerkt zal worden met *branded data* van het Global Feed LCA Institute. De huidige ketenborging op basis van *book and claim* wil Nevedi in 2026 omzetten naar de systematiek van gecontroleerde menging *(controlled blending)*. Deze systematiek zal dan voldoen aan de geldende standaarden.

Diergezondheid en -welzijn

Materiële impacts, risico's en kansen

Diergezondheid en -welzijn is een belangrijk onderwerp in de keten. Wat er dagelijks op de boerderij gebeurt, heeft direct invloed op de gezondheid en het welzijn van koeien en kalveren. Samen blijven we investeren in verdere verbetering van diergezondheid en -welzijn, waarbij we aansluiten op verwachtingen van de markt en de maatschappij en veranderende regelgeving.

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

Respect voor diergezondheid en -welzijn krijgt ook steeds meer aandacht van onze klanten, consumenten en de samenleving als geheel. Incidenten die het dierenwelzijn in gevaar brengen, kunnen het vertrouwen van de samenleving onder druk zetten. Onze proactieve samenwerking met leden-melkveehouders biedt extra kansen om dierenwelzijn te verbeteren, *best practices* te delen, onze merken te versterken en bij te dragen aan duurzamere landbouwsystemen.

Doelstellingen

Ons doel is dat in 2030 op 90 procent van de leden-melkveebedrijven de gemiddelde leeftijd waarop koeien worden geslacht hoger is dan het sectorgemiddelde voor 2018 (5 jaar, 6 maanden en 20 dagen). Dit sluit aan bij de doelstellingen van de Duurzame Zuivelketen van ZuivelNL.

Beleid

We gebruiken het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma Foqus planet om de diergezondheid en -welzijn te volgen en te borgen. Het programma is verplicht voor leden-melkveehouders. Met hulpmiddelen, zoals monitoringsystemen, kunnen ze de gezondheid en het welzijn van hun koeien continu verbeteren. Alle leden-melkveehouders moeten voldoen aan de basisvereisten van dierenwelzijn, zoals diergezondheidschecks en actuele diergezondheidsplannen.
Een onafhankelijke partij controleert of aan de eisen wordt voldaan, via onderzoek in de melk, administratieve controles en fysieke controles op de boerderij. Als er aanwijzingen zijn voor problemen op het gebied van diergezondheid of -welzijn, volgen aanvullende controles en een verplichting tot verbetering.

Voortgang

	2025	2024	Doel 2030
Gemiddelde levensduur koeien	6 jaar, 1 maand, 2 dagen	6 jaar, 1 maand, 15 dagen	
% leden-melkveebedrijven met gemiddelde levensduur boven gemiddelde 2018	77%	78%	90%

Om leden-melkveehouders aan te moedigen om diergezondheid en -welzijn continu te verbeteren, belonen we hen op basis van levensduur en kalveropfok.

In 2025 had 77 procent van de leden-melkveebedrijven een gemiddelde levensduur, die boven het gemiddelde van 2018 lag (2018: 5 jaar, 6 maanden en 20 dagen). De gemiddelde levensduur van koeien op leden-melkveebedrijven was in 2025 6 jaar, 1 maand en 2 dagen. De daling ten opzichte van vorig jaar met 13 dagen is met name het gevolg van het Blauwtongvirus.

Initiatieven

Onze 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. We ondersteunen onze leden met verschillende programma's. Daarnaast werken we nauw samen met gespecialiseerde dierenartsen. Zij stellen jaarlijks een gezondheidsplan op om ervoor te zorgen dat de koeien in goede conditie blijven en hun welzijn geborgd wordt.

KoeKompas (onderdeel van KoeMonitor) is een basisvereiste binnen *Foqus planet*.
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 dierenwelzijn.

Antibiotica wordt alleen ingezet als dit noodzakelijk is. De onafhankelijke Autoriteit Diergeneesmiddelen 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.

Daarnaast stimuleren we onze leden-melkveehouders om duurzamer te worden met hun bedrijf middels Foqus planet duurzame ontwikkeling. Hierin worden zij beloond op het resultaat van duurzaamheidsindicatoren. Voor dierenwelzijn zijn KalfOK en levensduur de indicatoren waar ze op beloond worden. In 2025 nam 98,9 procent (2024: 99,6 procent) van de leden-melkveehouders deel aan KalfOK. Dit programma geeft inzicht in de kwaliteit van de jongvee-opfok. Melkveebedrijven met een goede KalfOK-score ontvangen een toeslag. Vanwege de toetreding van nieuwe leden die zich nog niet allemaal aangemeld hebben voor deelname aan KalfOK is een lichte daling zichtbaar ten opzichte van 2024.

Levensduur
We bieden leden-melkveehouders praktische handvatten voor meer inzicht in hoe zij de levensduur van hun koeien op een verantwoorde manier kunnen verlengen.

De verantwoorde verlenging van de productieve levensduur van melkkoeien draagt bij aan duurzaamheid én aan een gezond rendement van de boerderij. Als koeien langer gezond en productief blijven, zijn er minder jonge dieren nodig ter vervanging. Daardoor neemt ook de inzet van middelen om dieren groot te brengen af. Dit leidt tot lagere uitstoot van broeikasgassen en ammoniak. Zo versterken dierenwelzijn, lagere milieueffecten en een efficiënter bedrijf elkaar.

In 2025 zijn we een pilotprogramma gestart met de focus op de levensduur van koeien.
In studiegroepen komen boeren samen om *best practices* te bespreken en ervaringen te delen. Ter ondersteuning, hebben we een serie video's gemaakt waarin boeren hun persoonlijke ervaringen delen en demonstreren hoe ze deze maatregelen succesvol op hun boerderijen implementeren. Dit helpt om duurzaamheid en bedrijfsprestaties in de praktijk sterker met elkaar te verbinden en laat zien dat langdurige gezondheid van koeien gunstig is voor het milieu en voor de economische veerkracht van de boerderij.

On the way to PlanetProof
Ongeveer 800 leden-melkveebedrijven van FrieslandCampina in Nederland leveren melk met het On the way to PlanetProof keurmerk. Het keurmerk, ontwikkeld en beheerd door de Stichting Milieukeur (SMK), staat bekend om de integrale duurzaamheidsaanpak. Jaarlijks worden de criteria voor deelname aan dit keurmerk herzien. Sinds 2025 gelden voor alle On the way to PlanetProof-deelnemers extra eisen op het gebied van koecomfort, die onder andere gaan over zachte ligplekken, het formaat van de ligboxen, het profiel van de loopvloer, voorzieningen ter voorkoming van hittestress, en randvoorwaarden voor de huisvesting van kalveren en jongvee.

Daarnaast heeft SMK in 2025 aangekondigd een pilot met de Dierenbescherming te starten per 1 januari 2026, waar ongeveer 30 On the way to PlanetProof-melkveehouders van FrieslandCampina aan zullen deelnemen. De pilot biedt de deelnemende melkveehouders de kans om versneld extra stappen te zetten op het gebied van dierenwelzijn. Ze gaan aan de slag met een lijst met maatregelen die gebaseerd is op de criteria van 1 ster-Beter Leven Keurmerk van de Dierenbescherming. Zij ontvangen gedurende de driejarige looptijd van de pilot een extra toeslag per kilogram melk, bovenop de gebruikelijke On the way to PlanetProof-toeslag van 5 cent per kilogram melk. Een belangrijk doel van de pilot is om te onderzoeken wat deze melkveehouders praktisch en financieel nodig hebben om de gevraagde dierenwelzijnsstappen richting 1-ster Beter Leven te realiseren. De keurmerken On the way to PlanetProof en Beter Leven blijven naast elkaar bestaan, maar door afstemming en samenwerking, ook met supermarktketens, wordt door de hele keten heen sneller vooruitgang geboekt in de verduurzaming van het zuivelschap. De ambitie van alle betrokken partijen is om de pilot richting de toekomst verder uit te breiden.

Methodiek en definities
De gemiddelde levensduur van koeien bepalen we aan de hand van de leeftijd waarop koeien op de boerderij sterven of worden geslacht (een overlijden binnen 7 dagen na verplaatsing van de boerderij). Voor de berekening gebruiken we gegevens uit de I&R database (Identificatie- en Registratiegegevens). De levensduur wordt uitgedrukt in het aantal dagen van geboorte tot dood.

Volgens de wet moeten geboorten en sterfgevallen van runderen binnen drie werkdagen worden gemeld aan het overheidssysteem voor I&R. Meer informatie over registratie, staat op rvo.nl.

De gerapporteerde cijfers bevatten alleen gegevens van onze Nederlandse leden-melkveebedrijven.

Actieve signalering en paraatheid bij dierziektes
Begin dit jaar werd in Brandenburg Duitsland mond-en-klauwzeer (MKZ) vastgesteld. De gevolgen waren direct voelbaar: er volgden strenge exportbeperkingen en er ontstond onzekerheid over de verwerking van Duitse melk.

Binnen de zuivelsector vormen lijst A-ziekten, zoals MKZ en Lumpy skin disease (LSD), een groot risico. Een uitbraak heeft niet alleen impact op de diergezondheid en het dierenwelzijn, maar ook op de beschikbaarheid van melk, de verwerking, exportmogelijkheden en het vertrouwen van consumenten en afnemers.

Deze ziekten zijn wettelijk meldingsplichtig en kunnen leiden tot directe handelsbeperkingen, quarantaine-maatregelen en langdurige productieonderbrekingen. De economische schade kan oplopen door stilstand in productie, reputatieverlies en extra kosten voor preventie en bestrijding.

FrieslandCampina werkt samen met ketenpartners en toezichthouders om risico's te beperken door monitoring en crisisvoorbereiding. In Nederland maken we gebruik van sectorale diergezondheidsmonitoring om infecties vroeg te signaleren. Voor melkveehouders is bijvoorbeeld hygiëne een belangrijke voorwaarde om de melk te mogen leveren. Toch blijft het risico op introductie of verspreiding van lijst A-ziekten een aandachtspunt binnen onze duurzaamheidsstrategie en risicobeheersing.

Circulariteit

FrieslandCampina gebruikt verpakkingsmaterialen om producten te beschermen en veilig naar klanten en consumenten te vervoeren voor direct en gemakkelijk gebruik. We zorgen ervoor dat onze verpakkingsmaterialen zo veel mogelijk worden hergebruikt en gerecycled. We werken toe naar een volledig circulair verpakkingsportfolio in 2050.

Verpakkingen

Materiële impacts, risico's en kansen

Het gebruik van nieuwe (fossiele) materialen in verpakkingen vereist de winning van (eindige) grondstoffen, wat kan zorgen voor klimaatverandering en andere negatieve milieueffecten.

We dragen bij aan een circulair gebruik van verpakkingsmaterialen door verpakkingen te ontwerpen die geschikt zijn voor recycling. Als verpakkingsafval niet op de juiste manier wordt ingezameld of gerecycled, kan het in het milieu terechtkomen als zwerfafval of microplastics, wat resulteert in vervuiling.

Veranderende wetgeving om impact van verpakkingen op het milieu te verminderen, kan productherformulering, verpakkingswijzigingen of nieuwe nalevingsmaatregelen vereisen. Dit kan leiden tot hogere operationele kosten, investeringsbehoeften of aanpassingen aan het productportfolio die onze concurrentiekracht kan beïnvloeden.

Doelstellingen

We werken toe naar een circulair en klimaat neutraal verpakkingsportfolio. In een circulaire verpakkingsketen maken we nieuwe verpakkingen van duurzame materialen en worden deze gerecycled na gebruik. Wanneer dit efficiënt gebeurt, draagt het bij aan lagere emissies en minder vervuiling.

Om ervoor te zorgen dat onze verpakkingen zoveel mogelijk worden gerecycled, ontwerpen we steeds meer verpakkingen die dat mogelijk maken. Voor 2025 was het doel om 93 procent van onze verpakkingen te kunnen recyclen. Daarnaast hebben we onze 2030 doelen in 2025 aangescherpt. Het doel is dat in 2030 al onze verpakkingen die op de Europese markten worden verkocht 100 procent geschikt zijn voor recycling. Dit geldt voor vier van onze businessgroepen, namelijk Europa, Retail & America's, Professional en Ingredients. Voor de overige drie business groepen ligt de focus vooral op samenwerken in de ontwikkeling van recycle faciliteiten, in parallel met het recyclebaar maken van onze verpakkingen. Deze split per business groep zorgt ervoor dat de juiste aandacht kan worden gelegd op wat voor die specifieke business groep en de onderliggende landen nodig is, om uiteindelijk tot een circulair verpakkingsportfolio te komen. Vanaf 2026 zullen we de rapportages hiervoor aanpassen.

Voor ingekochte materialen is 2025 het eerste jaar waarin we het aandeel duurzame verpakkingsmaterialen rapporteren. Daarom is hier nog geen doelstelling voor vastgesteld. We verwachten onze doelstelling in 2026 te kunnen bepalen.

Beleid

In 2025 hebben we onze Planet Policy ontwikkeld en vastgesteld. Voor meer informatie, zie pagina 58. In dit beleid beschrijven we onze natuur principes en hoe we omgaan met natuurlijke bronnen en nieuwe grondstoffen. We zetten natuurlijke bronnen zo circulair mogelijk in en minimaliseren het gebruik van nieuwe grondstoffen.

Onze aanpak richt zich op twee gebieden:

- Systeemtransitie
- Samenwerking in de waardeketen

We streven naar het gebruik van circulaire en klimaat neutrale verpakkingen. Daarvoor werken we aan programma's die het materiaalgebruik verminderen, de recyclebaarheid vergroten en gerecyclede inhoud integreren in ons verpakkingsontwerp.

Recyclebare verpakkingen
Naast de introductie van recyclebare verpakkingen, stimuleert FrieslandCampina de ontwikkeling van betere recyclingketens en verantwoord gebruik van materialen bij de productie van verpakkingen. Wanneer de impact van een nieuw materiaal of een nieuwe technologie op recycling nog niet duidelijk is, testen we dit eerst, om zeker te weten dat de verpakking goed gerecycled kan worden.

Het recyclen van materialen zoals plastic naar voedselveilige kwaliteit is uitdagend. Daarom werken we nauw samen met andere partijen in de verpakkingsketen om sortering en recycling te verbeteren. Hiermee willen we de beschikbaarheid van gerecycled materiaal voor voedselverpakkingen vergroten. Daarnaast onderzoeken we continu of verpakkingen met minder materiaal gemaakt kunnen worden.

De keuze voor de juiste verpakking vraagt om een zorgvuldige afweging. Metalen verpakkingen veroorzaken bijvoorbeeld vaak hogere emissies dan plastic verpakkingen, maar ze zijn wel beter te recyclen. Het is daarom belangrijk om de gevolgen van de keuzes goed te overzien voor het maken van de juiste afwegingen.

Duurzame verpakkingsmaterialen
We willen het gebruik van duurzame materialen in onze verpakkingen vergroten, om afval en uitstoot te verminderen. Door meer gerecyclede en hernieuwbare materialen te gebruiken, neemt de behoefte aan fossiele grondstoffen af, wat gunstig is voor het klimaat.

We monitoren het percentage gerecyclede en hernieuwbare inhoud in onze verpakkingen en streven naar een verdere verhoging, zoals beschreven in ons interne Verantwoord Verpakkingsbeleid. Samen met onze leveranciers zorgen we ervoor dat ons gerecyclede plastic afkomstig is van afval na consumptie en beschikt over de juiste certificering. Om ontbossing te voorkomen, moeten hernieuwbare verpakkingsmaterialen voldoen aan onze normen voor verantwoorde inkoop en gecertificeerd zijn als afkomstig uit ontbossingsvrije bronnen (zie pagina 73).

Voortgang

	2025	2024	Doel 2025
Uitstroom: Recyclebare verpakkingen	93%	92%	93%
Instroom: Duurzame verpakkingsmaterialen[1]	52%		

[1] Aangezien 2025 het eerste jaar is dat we dit cijfer rapporteren, zijn vergelijkende cijfers niet opgenomen.

De 1 procent verbetering voor recyclebare verpakkingen ten opzichte van 2024 komt voornamelijk vanwege de succesvolle implementatie van kaasverpakkingen en PET flessen in onze productiefaciliteit in Aalter (België).

Initiatieven

Recyclebare verpakkingen
In 2025 boekten we goede vooruitgang op onze recyclingdoelstellingen. We richtten ons op het verbeteren van de recyclebaarheid van zakjes, wat bijzonder uitdagend is bij verpakkingen met meerdere materialen. We namen het initiatief om deze zakjes te herontwerpen met een meer geavanceerde structuur die makkelijker te recyclen is.

Samen met onze partners hebben we de nieuwe verpakking getest. De resultaten zijn veelbelovend: de zakjes behouden de hoge productkwaliteit die onze consumenten verwachten en zijn tegelijkertijd veel beter te recyclen. De overgang naar dit nieuwe materiaal is nog bezig, maar markeert een betekenisvolle stap naar meer circulaire verpakkingen.

We weten dat circulaire oplossingen vragen om samenwerking over de hele waardeketen. Daarom verkennen we actief nieuwe innovaties en werken we samen met industriële partners via consortia en gezamenlijke initiatieven. Zo willen we de vooruitgang versnellen en impactvolle oplossingen opschalen.

Duurzame verpakkingsmaterialen

Hergebruik van verpakkingen kan het materiaalgebruik en de uitstoot verminderen, maar vereist een voedselveilig systeem met hoge retourpercentages. In het Zuivelconsortium beoordeelden we de haalbaarheid van het hergebruiken van verpakkingen voor verse zuivel in Nederlandse supermarkten. We concludeerden dat hergebruik door consumenten niet haalbaar is op korte termijn vanwege het gebrek aan retour-infrastructuur en hoge implementatiekosten. Daarom richten we ons nu op mogelijkheden voor hergebruik in handels- en transportverpakkingen. Deze bieden meer praktische en effectievere oplossingen.

Methodiek en definities

Recyclebare verpakkingen

Onder recyclebare verpakkingen verstaan we verpakkingen die ontworpen zijn om goed gesorteerd en gerecycled te worden binnen een afvalverwerkingssysteem. Voor de beoordeling gebruiken we design-richtlijnen van erkende organisaties, zoals RecyClass. We nemen elk verpakkingsonderdeel mee in de beoordeling of een product geschikt is voor recycling. Elk verpakkingsproduct dat we beoordelen wordt omgezet in het gewicht van de materialen en vermenigvuldigen we met het verkoopvolume van het product.

Een deel van ons verpakkingsportfolio valt buiten de scope, omdat het relatief weinig materiaal gebruikt. Dit zijn artikelen zonder verpakking, voer- en bulkverpakkingen en verpakkingen met een verkoopvolume onder de tien kilogram. Daarnaast vallen verpakkingen van onze dochteronderneming Velder en onze joint venture DFE Pharma buiten de scope vanwege beperkte beschikbaarheid van data.

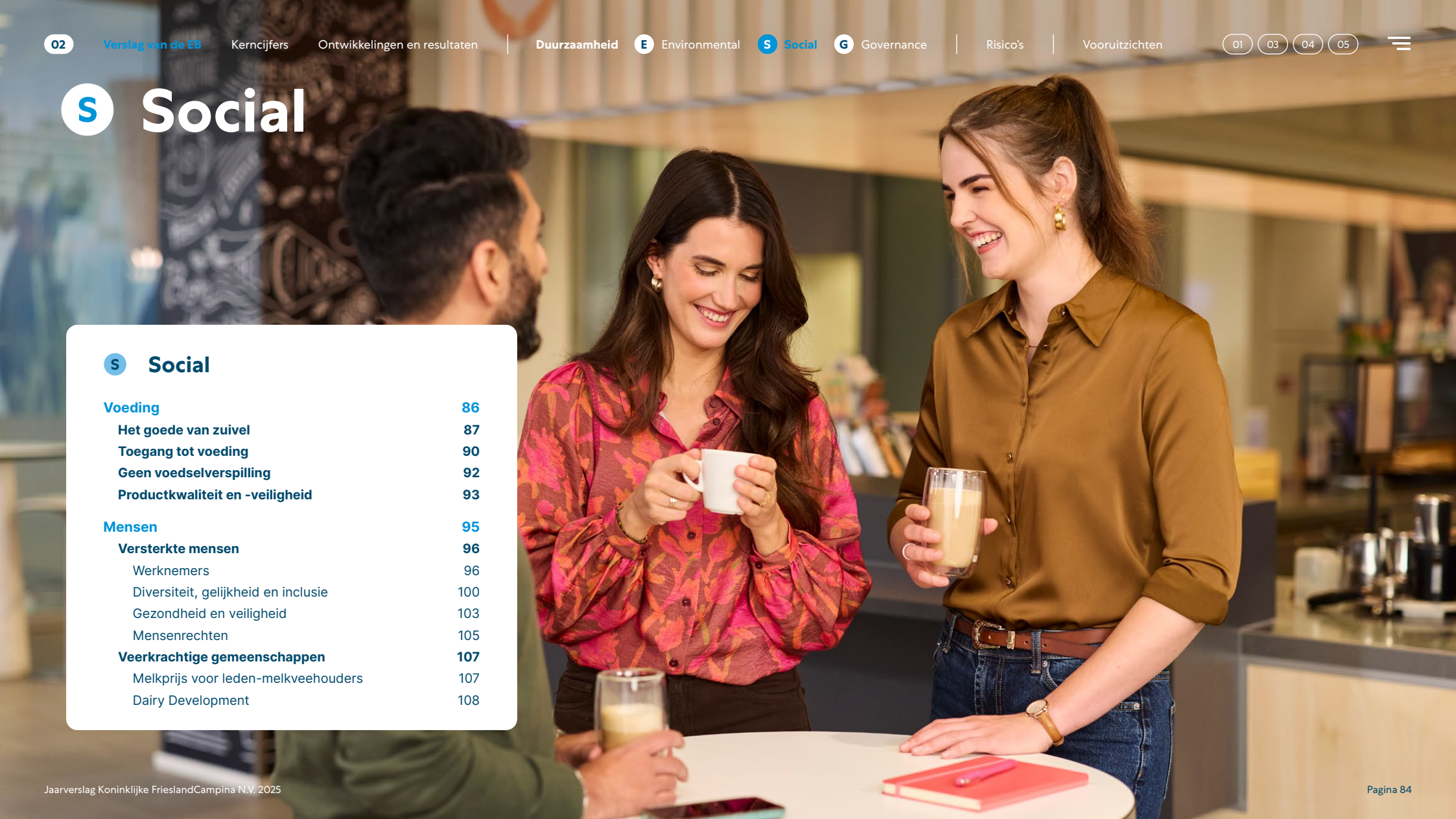
Het geconsolideerde percentage laat zien welk deel van al ons verkochte verpakkingsmateriaal recyclebaar is. Dit berekenen we door het gewicht van recyclebare materialen te delen door het totale gewicht van alle verkochte verpakkingsmaterialen.

Duurzame verpakkingsmaterialen

FrieslandCampina definieert duurzame verpakkingsmaterialen als materialen die zijn gerecycled, worden hergebruikt of hernieuwbaar zijn. Het percentage duurzame verpakkingsmaterialen berekenen we door het gewicht van deze materialen te delen door het totale gewicht van alle ingekochte verpakkingsmaterialen. Een deel van het ingekochte materiaal valt buiten de scope vanwege beperkte beschikbaarheid van data.

Dit betreft verpakkingsmaterialen van onze dochteronderneming Velder en onze joint venture DFE Pharma die niet in de scope zijn opgenomen vanwege beperkte beschikbaarheid van data.

S Social



S Social

Voeding 86
- **Het goede van zuivel** 87
- **Toegang tot voeding** 90
- **Geen voedselverspilling** 92
- **Productkwaliteit en -veiligheid** 93

Mensen 95
- **Versterkte mensen** 96
  - Werknemers 96
  - Diversiteit, gelijkheid en inclusie 100
  - Gezondheid en veiligheid 103
  - Mensenrechten 105
- **Veerkrachtige gemeenschappen** 107
  - Melkprijs voor leden-melkveehouders 107
  - Dairy Development 108

Social

Bij FrieslandCampina staat het welzijn van mensen centraal in alles wat we doen. Onze inspanningen op dit gebied vallen onder de pijlers *Voeding* en *Mensen* van onze duurzaamheidsstrategie.

Om onze sociale impact te vergroten, werken we voortdurend aan het verbeteren van de nutritionele samenstelling van onze producten en maken we onze zuivelproducten toegankelijk voor mensen in alle inkomensgroepen.

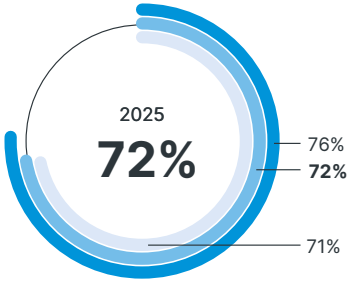
We staan daarnaast voor een eerlijke, inclusieve en veilige werkomgeving waarin iedereen met respect wordt behandeld. Ook helpen we veerkrachtige voedselketens op te bouwen in Azië, Afrika en Oost-Europa via onze Dairy Development-activiteiten. Zo bouwen we aan een toekomst waarin iedereen kan floreren – van boer tot consument en van medewerker tot gemeenschappen.

Voeding

Wij geloven in de kracht van zuivel om mensen van alle leeftijden te voeden – vandaag en in de toekomst. Daarom werken we er elke dag aan om hoogwaardige en voedzame zuivel toegankelijk te maken voor iedereen.

Door de natuurlijke voedingswaarde van zuivel te benutten, veilige en duurzame ingrediënten te leveren en innovatieve oplossingen te ontwikkelen, voorzien we in voedingsbehoeften over de hele wereld. Zo dragen we bij aan voedselzekerheid, ondersteunen we gezonde levensstijlen en versterken we gemeenschappen. Onze ambitie om gezonde en duurzame voeding voor iedereen beschikbaar te maken, wordt gedreven door twee strategische pijlers: het Goede van zuivel en Toegang tot voeding.

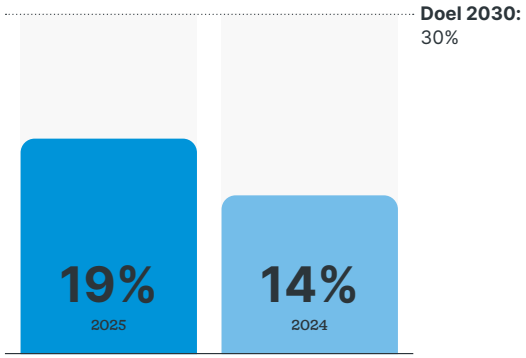
Voedzame producten



Aandeel verkocht volume consumentenproducten dat eiwitten, calcium en/of andere mineralen en vitamines bevat en voldoet aan de FrieslandCampina Nutrition Standards

2024 | **2025** | **Doel 2030**

Betaalbare voeding



Aandeel betaalbare voeding
in lage- en middeninkomenslanden

Het goede van zuivel

Materiële impacts, risico's en kansen

Door producten aan te bieden die essentiële nutriënten bevatten, dragen wij bij aan het verbeteren van de voeding van miljoenen consumenten.

Doelstellingen

FrieslandCampina stelt doelen voor het voldoen aan de FrieslandCampina Nutrition Standards voor consumentenproducten, om de effectiviteit van initiatieven te meten. Bij het vaststellen van deze doelen houden we rekening met de laatste wetenschappelijke inzichten, overheidsverplichtingen, aanbevelingen van ngo's zoals de Wereldgezondheidsorganisatie, en de voorkeuren en behoeften van consumenten verkregen uit marktonderzoek. We stellen doelen voor periodes van vijf jaar en evalueren deze jaarlijks.

Beleid

FrieslandCampina zet zich in voor gezonde en duurzame voeding. Het doel is om het aandeel voedzame consumentenproducten dat we verkopen te vergroten. Deze producten leveren essentiële voedingsstoffen zoals eiwitten, calcium en belangrijke vitaminen en mineralen. Tegelijkertijd beperken we de hoeveelheid suiker en zout.

In ons voedingsbeleid leggen we uit dat voeding een belangrijk onderdeel is van onze duurzaamheidsstrategie en beschrijven we de wereldwijde activiteiten en doelstellingen met betrekking tot betere voeding.

Onze aanpak is gebaseerd op internationaal erkende normen en op de volgende principes:

- Afstemming met de mondiale gezondheidskaders: Onze inspanningen zijn gebaseerd op het *WHO Global Action Plan for the Prevention and Control of Noncommunicable Diseases (2013–2030)*, waarmee onze strategie bijdraagt aan de wereldwijde volksgezondheidsdoelstellingen.
- Duidelijke voedingsnormen: De FrieslandCampina Nutrition Standards definiëren de voedingscriteria die worden gebruikt om het gezondheidsprofiel van onze producten te evalueren.
  - *Nutrients to Encourage* – het behouden van voedingsstoffen die van nature in melk aanwezig zijn en toevoegen van micronutriënten aan producten om tekorten aan te pakken en ondervoeding tegen te gaan.
  - *Nutrients to Limit* – het verminderen van componenten die geassocieerd zijn met overgewicht en dieetgerelateerde niet-overdraagbare ziekten, zoals toegevoegde suikers en zout.
- Externe benchmarking: We benchmarken de voedingsprofielen van onze producten met behulp van het internationaal erkende, door de overheid goedgekeurde Health Star Rating (HSR)-systeem om onze interne standaarden te valideren. HSR-scores worden bepaald volgens de officiële HSR-methodologie en richtlijnen.
- Wetenschappelijk onderbouwd: voor het toevoegen van nutriënten aan onze producten volgen we internationale richtlijnen, waaronder de FAO Algemene Principes voor de Toevoeging van Essentiële Voedingsstoffen aan Voedingsmiddel en de WHO/FAO-richtlijnen voor voedselverrijking met micronutriënten.

Continue portfolioverbetering

We willen de voedingskwaliteit van onze producten voortdurend verbeteren. Een belangrijk doel daarbij is het verminderen van toegevoegde suiker en zout in relevante productcategorieën en regio's. Onze aanpak volgt duidelijke principes die zorgen voor consistentie, transparantie en meetbare vooruitgang:

- Gedreven door consumenteninzicht: we volgen consumententrends om gezondere keuzes te ondersteunen en mensen te helpen de inname van voedingsstoffen zoals suiker en zout te verminderen.
- Continue evaluatie: we beoordelen regelmatig suiker- en zoutniveaus in onze portefeuille om verbeteringsmogelijkheden te identificeren.
- Wetenschappelijk onderbouwde standaarden: onze producten zijn ontwikkeld om te voldoen aan de FrieslandCampina Nutrition Standards of specifieke reductiedoelstellingen voor herformulering en nieuwe productontwikkeling.
- Geleidelijke herformulering en innovatie: we verbeteren bestaande producten stap voor stap en ontwikkelen nieuwe opties met minder of geen toegevoegde suiker.

Voortgang

	2025	2024[1]	Doel 2030
Aandeel verkocht volume consumentenproducten dat eiwitten, calcium en/of andere mineralen en vitamines bevat en voldoet aan de FrieslandCampina Nutrition Standards[1]	72%	71%	76%

[1] De FrieslandCampina Nutrition Standards zijn herzien en bijgewerkt. Daarbij hielden we rekening met de nieuwste wetenschappelijke ontwikkelingen en het internationaal erkende, door de overheid goedgekeurde Health Star Rating-systeem. Als gevolg hiervan zijn de 2024 vergelijkende cijfers aangepast van 75% naar 71%.

72 procent van de consumentenproducten (van het totale verkochte volume) voldeed aan de FrieslandCampina Nutrition Standards (FCNS), waardoor we ons doel voor 2025 (aangepast voor FCNS) hebben behaald. De stijging ten opzichte van 2024 (71 procent) is voornamelijk te danken aan hogere verkoopvolumes van voedzame producten als gevolg van promoties, nieuwe productlanceringen en marktomstandigheden. In de komende jaren werken we toe naar ons doel voor 2030.

Initiatieven

We verbeteren ons portfolio continu door toegevoegde suikers en zout te verminderen in belangrijke productcategorieën en regio's. Ook ondersteunen we voeding in alle levensfasen door een breed scala aan producten aan te bieden die voldoen aan de dagelijkse voedingsbehoeften van kinderen, ouderen en volwassenen.

Voordat we consumentenproducten lanceren of herlanceren, beoordelen we hun voedingswaarde. Voorbeelden van lanceringen of herlanceringen die hebben bijgedragen aan het resultaat in 2025 zijn:

- In Nederland is Optimel-proteïne extra, met multivitaminen en vezels, gelanceerd. Ook zijn Campina Griekse stijl yoghurt en Chocomel proteïne, beide rijk aan proteïne, op de markt gebracht.
- In Thailand hebben we de hoeveelheid suiker verminderd in Foremost Choc Milk, en in Vietnam in bepaalde Dutch Lady melkproducten.

Verantwoorde communicatie
Wij zetten ons in voor verantwoorde marketing en communicatie die consumenten in staat stelt om geïnformeerde, evenwichtige en gezonde keuzes te maken. Verantwoorde communicatie versterkt het vertrouwen in onze merken en draagt bij aan de volksgezondheid.

Onze aanpak is gebaseerd op de volgende principes:

- Wij wijden marketing- en reclamemiddelen aan de promotie van voedzame producten.
- We zorgen voor goede en uniforme voedingskundige informatie op onze producten, om consumenten te helpen verantwoorde en gezonde keuzes te maken.
- Wij volgen wereldwijde standaarden voor marketingcommunicatie in lijn met de code van de *International Chamber of Commerce* (ICC), inclusief restricties op communicatie gericht op kinderen onder de 16 jaar tenzij de producten aan strikte voedingskundige criteria voldoen.
- Wij streven ernaar dat gezondheidsclaims enkel gebruikt worden op producten voor het algemeen publiek die voldoen aan onze FrieslandCampina Nutrition Standards, wat transparantie en nauwkeurigheid waarborgt.

Methodiek en definities
Aandeel verkocht volume consumentenproducten dat eiwitten, calcium en/of andere mineralen en vitamines bevat en voldoet aan de FrieslandCampina Nutrition Standards.
Het percentage verkochte voedzame consumentenproducten is berekend op basis van de FrieslandCampina Nutrition Standards. Dit zijn voedingscriteria gericht op het behoud van natuurlijke voedingsstoffen in melk en het maximeren 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 en opgesteld door onafhankelijke wetenschappers.

Toegang tot voeding

Materiële impacts, risico's en kansen

Door betaalbare en voedzame producten beschikbaar te maken in lage- en middeninkomenslanden dragen we bij aan een betere toegang tot essentiële voedingsstoffen onder lage- en middeninkomensbevolkingsgroepen. Dit ondersteunt betere gezondheidsuitkomsten voor mensen in deze landen.

Doelstellingen

FrieslandCampina stelt doelen om het aandeel betaalbare voeding binnen het totale portfolio te vergroten en daarmee de toegankelijkheid en betaalbaarheid van voedzame producten voor kwetsbare gemeenschappen, vooral in lage- en middeninkomenslanden, te verbeteren. We stellen doelen voor periodes van vijf jaar en evalueren deze jaarlijks.

Beleid

In ons voedingsbeleid leggen we uit hoe het vergroten van de beschikbaarheid en betaalbaarheid van voedzame producten kan bijdragen aan het verbeteren van de voedingskwaliteit van specifieke bevolkingsgroepen met een hoger risico op ondervoeding.

We verwerken principes voor beschikbaarheid en betaalbaarheid in onze bedrijfsvoering, zodat onze producten kwetsbare gemeenschappen bereiken en bijdragen aan een betere voedselzekerheid wereldwijd.

Onze aanpak is gebaseerd op de volgende principes:

- We verbeteren voedsel- en voedingszekerheid in lage- en middeninkomenslanden, met de nadruk op het vergroten van de toegang tot betaalbare, voedingsrijke voedingsmiddelen.
- We richten ons op bevolkingsgroepen met een dagelijks inkomen per hoofd van de bevolking tussen 75 en 200 procent van de armoedegrens, zoals gedefinieerd door de Wereldbank. Zodat onze initiatieven de mensen bereiken die het het hardst nodig hebben.
- We onderzoeken de voedingsstatus van consumenten om de behoeften beter te begrijpen en ondervoeding effectief tegen te gaan.
- We passen de FrieslandCampina Nutrition Standards toe, met specifieke voedingscriteria om voedingsmiddelen te ontwikkelen die waardevolle voeding bieden aan achtergestelde bevolkingsgroepen.
- We implementeren productmixinitiatieven op het gebied van distributie, prijsstelling, verpakking en herformulering om voedzame opties toegankelijker en aantrekkelijker te maken.

Voortgang

	2025	2024[1]	Doel 2030
Aandeel betaalbare voeding in lage- en middeninkomenslanden	19%	14%	30%

[1] De FrieslandCampina Nutrition Standards zijn herzien en bijgewerkt inclusief de positie van betaalbare voeding. Daarbij hielden we rekening met de laatste wetenschappelijke ontwikkelingen. Als gevolg hiervan zijn de 2024 vergelijkende cijfers aangepast van 15% naar 14%.

In 2025 was 19 procent van onze consumentenproducten (van het totale verkochte consumentenvolume) betaalbaar voor bevolkingsgroepen met lage inkomens in geselecteerde landen, waardoor we ons doel (aangepast voor FCNS) voor 2025 hebben behaald. We zorgen ervoor dat deze producten de voedingsstoffen bevatten die nodig zijn om ondervoeding te bestrijden door de juiste kwaliteit en hoeveelheid eiwitten, mineralen en vitaminen te leveren. In de komende jaren werken we toe naar ons doel voor 2030.

Initiatieven

We bereiken consumenten met lage- en middeninkomens via gerichte initiatieven, zoals distributie in bijvoorbeeld general trade en buurtwinkels, aantrekkelijke prijzen en kleine verpakkingen. Deze helpen om producten betaalbaar te maken, maar we realiseren ons dat dit niet altijd de meest duurzame oplossing is. Via productverbetering, productontwikkeling en promotie werkt FrieslandCampina aan het verbeteren van de betaalbaarheid van consumentenproducten. Betaalbaarheid wordt geëvalueerd voordat nieuwe consumentenproducten (her)gelanceerd worden. Initiatieven in 2025 waren onder meer:

- In Nigeria is de "Peak dairy creamer" gelanceerd, in betaalbare kleine zakjes.
- In Pakistan hebben we kleine verpakkingen van melk van Olper's gepromoot.

Daarnaast richten we ons op commerciële en niet-commerciële activiteiten (zoals schoolmelk-programma's) om de waardevolle voedingsstoffen in melk te promoten en de toegang tot melk voor kinderen te vergroten, bijvoorbeeld in Pakistan en Griekenland.

Pakistan – Schoolmelkprogramma
In samenwerking met de overheid van Punjab is een schoolmelkprogramma gestart voor het schooljaar 2025-2026. Met dit programma bereiken we 153.754 leerlingen en 1.282 scholen.

Greece – Sociale Missie programma
Gedurende twee opeenvolgende schooljaren (2023-2025) zijn in totaal 1.016.000 glazen NOYNOY Family en NOYNOY Gecondenseerde melk aangeboden aan kansarme leerlingen van 340 scholen in kwetsbare gebieden in heel Griekenland.

Sinds 2023 levert FrieslandCampina Hellas, in samenwerking met het Programma Voeding (DIATROFI) van het Prolepsis Instituut, NOYNOY-melk aan scholen in Griekenland. Dit initiatief benut de voedingskracht van melk om kinderen in nood te ondersteunen en ondervoeding te bestrijden.

AfricaNutrition: Verbetering van voedingsinzichten in West-Afrika
In de AfricaNutrition-studie – die we samen met lokale partners in Ivoorkust uitvoerden – onderzochten we het dieet van meer dan 800 stedelijke schoolgaande kinderen en vrouwen in de vruchtbare leeftijd.

Het onderzoek liet duidelijke tekorten zien in de inname van nutriënten, met bijzonder lage inname van calcium, riboflavine (vitamine B_2), zink, vitamine A en foliumzuur bij oudere kinderen en vrouwen. De resultaten benadrukken een groeiende *double burden* van ondervoeding: meer dan de helft van de vrouwen had overgewicht of obesitas, terwijl er ook micronutriëntentekorten voorkwamen in het dieet van zowel vrouwen als kinderen.

De inzichten van AfricaNutrition helpen ons om betaalbare, verrijkte zuivelproducten te ontwikkelen die aansluiten op lokale voedingsbehoeften. Door de resultaten te delen met volksgezondheidsinstanties, scholen en ngo's ondersteunen we wetenschappelijk onderbouwde voedingsprogramma's die bijdragen aan een betere voedingskwaliteit en gezondere gemeenschappen in West-Afrika.

Methodiek en definities
Aandeel betaalbare voeding in lage- en middeninkomenslanden
Het doel van betaalbare voedingsproducten is om de toegankelijkheid en betaalbaarheid van voedzame producten voor kwetsbare groepen te verbeteren, vooral in lage- en middeninkomenslanden. Deze kwetsbare gezinnen en kinderen lopen vaak een hoger risico op ondervoeding, obesitas en/of vitamine- en mineralentekorten. De producten zijn ontworpen om aan hun specifieke voedingsbehoeften tegemoet te komen en die behoeften zijn opgenomen in de FrieslandCampina Nutrition Standards. Het aandeel betaalbare voeding wordt berekend als een percentage van het totale volume van consumentenproducten die worden verkocht in Ghana, Indonesië, Ivoorkust, Maleisië, Nigeria, Pakistan, de Filipijnen, Thailand en Vietnam.

Geen voedselverspilling

Materiële impacts, risico's en kansen

Binnen onze productieprocessen ontstaat zowel materiaalafval, zoals verpakkingen, als voedselafval. Deze stromen hebben een negatieve impact op het milieu, terwijl voedselverspilling bovendien de beschikbaarheid vermindert van eetbaar, voedzaam voedsel dat de voedselzekerheid had kunnen ondersteunen.

Doelstellingen

Als voedingsbedrijf en coöperatie van melkveehouders voelen we een gezamenlijke verantwoordelijkheid om te voorkomen dat waardevolle voedingsstoffen verloren gaan in de zuivelwaardeketen. Dit motiveert ons om productverliezen elke dag verder te verlagen. In de afgelopen jaren hebben we bij FrieslandCampina veel rest- en nevenstromen omgezet in waardevolle en voedzame producten. Hierdoor is er een efficiënt netwerk van productielocaties en complementaire productstromen ontstaan.

We kijken ook verder dan onze eigen activiteiten. Samen met partners en klanten werken we aan het voorkomen van productverlies en aan het hergebruiken van reststromen voor menselijke consumptie. Ondanks de hoge efficiëntie en het lage materiaalverlies binnen onze eigen activiteiten, zien we ruimte voor verdere verbetering. Het verminderen van productverlies en het hergebruiken van reststromen voor waardevollere voedingsdoeleinden is onderdeel van de wereldwijde Supply Chain-strategie en het Performance+ programma. Om dit te ondersteunen, verbeteren we de gegevens en rapportages over productverlies en dragen we bij aan beter inzicht in verliezen in de hele waardeketen.

In 2026 werken we verder aan de verbetering van betrouwbare monitoring van voedselverspilling in al onze productielocaties. De volgende stap is het vaststellen van een data gedreven ambitie en een actieplan voor het verminderen van voedselverspilling.

Beleid

In onze Planet Policy beschrijven we onze uitgangspunten en aanpak om circulariteit in het gebruik van natuurlijke grondstoffen te maximaliseren en voedselverspilling bij productie te minimaliseren. Voor meer informatie, zie pagina 58.

Initiatieven

Eagle Eye
Binnen onze wereldwijde toeleveringsketen is het *Eagle Eye Program* gestart om materiaalverliezen te verminderen. Een van de werkstromen richt zich op het verminderen van voedselverspilling, specifiek de melk die verloren gaat in geautomatiseerde productieprocessen. We gebruiken sensoren om organisch materiaal in het afvalwater te meten om beter te begrijpen waar onze verliezen plaatsvinden. Deze inzichten helpen ons om vervolgens onze processen te verbeteren, voedselverlies te voorkomen en kosten te besparen.

Voedselbanken Nederland
FrieslandCampina is al jarenlang partner van de Nederlandse Voedselbanken. In 2025 leverden we 1,4 miljoen kilogram aan zuivelproducten aan voedselbanken in Nederland. Zo krijgen mensen die onder de armoedegrens leven toegang tot gezonde zuivelproducten en een gebalanceerd dieet. Tegelijkertijd helpt het ons om voedselverspilling tegen te gaan.

Kijk, ruik, proef
Sinds 2024 is FrieslandCampina aangesloten bij de Coalitie Houdbaarheid, gelanceerd tijdens de conferentie *Towards Halving Food Waste* in Europe. Binnen de coalitie werken Nederlandse fabrikanten en supermarkten samen om op grote schaal de houdbaarheidsdatum op voedingsmiddelen te verduidelijken. Door consumenten beter te informeren over hoe zij met de houdbaarheidsdatum kunnen omgaan, zetten we een volgende stap in het terugdringen van voedselverspilling onder consumenten.

Productkwaliteit en -veiligheid

Materiële impacts, risico's en kansen

Als producent van voedzame voedingsmiddelen is het leveren van kwalitatief goede en veilige producten aan onze klanten en consumenten essentieel voor wat we doen. Producten met kwaliteitsproblemen kunnen een negatieve invloed hebben op de gezondheid van consumenten, het vertrouwen van consumenten en de reputatie van onze merken.

Doelstellingen

Het aantal en het type klachten van consumenten en klanten geven ons inzicht in de kwaliteit en veiligheid van producten. We willen de klachtenpercentages ieder jaar verbeteren met het ultieme streven van nul klachten. Om dat doel te realiseren identificeren we continu de grootste oorzaken van klachten en lossen we deze op. Als bedrijf stellen we doelen voor consumenten- en klantklachten. De doelen voor 2025 lagen ongeveer 25 procent lager dan die van het vorige jaar.

Beleid

We gebruiken het wereldwijde kwaliteitssysteem Foqus om voedselkwaliteit en -veiligheid in de hele keten te waarborgen, van melkveehouderij tot distributie. Daarmee voldoen we aan alle relevante nationale en internationale regelgeving en normen voor voedselkwaliteit en -veiligheid, zoals FSSC 22000.

Daarnaast werken we volgens onze zeven Gouden Kwaliteitsregels. Deze regels vormen de basis van onze kwaliteitsborging en geven richting aan hoe wij onze programma's en systemen inzetten. Ze gelden in alle landen waarin we actief zijn. Meer informatie staat op onze website: zeven gouden kwaliteitsregels.

Voortgang

Onze kwaliteitsafdelingen pakken elk incident met producten direct op. Zo waarborgen we de veiligheid van consumenten, voldoen we aan de wettelijke eisen en bewaken we de kwaliteit van onze producten. Klachten van klanten en consumenten monitoren we continu, zodat we de impact op productkwaliteit en -veiligheid kunnen meten én verbeteren. Daarmee verkleinen we ook de risico's op nieuwe incidenten.

	2025	2024	Doel (norm)
Klachtenverhouding van consumenten	0,68	0,76	0,86
Klachtenverhouding van klanten	1,15	1,18	1,25

Initiatieven

In 2025 namen we binnen onze businessgroepen gerichte initiatieven om het aantal klachten te verminderen en de kwaliteit van onze producten te verbeteren. We baseerden de acties op feedback van consumenten en klanten. Een van de aandachtsgebieden was het verminderen van het aantal klachten over voorverpakte kaas en het portfolio van de businessgroep Specialised Nutrition. Dat deden we door processen aan te scherpen, de kwaliteitscultuur op onze locaties te versterken en het ontwerp van verpakkingen te verbeteren.

Feedback van consumenten en klanten

FrieslandCampina heeft een end-to-end klachtenmanagementproces waarmee we 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 waar klanten en consumenten klachten of zorgen kunnen melden, bijvoorbeeld via webformulieren. Deze feedback helpt ons om de kwaliteit en veiligheid van onze producten te verbeteren. We registreren elke klacht in onze systemen en sluiten deze pas af nadat een antwoord naar de consument of klant is gestuurd. Maandelijks beoordelen we de binnengekomen klachten en initiëren we verbeteringen. De Global Quality Director is verantwoordelijk voor de behandeling van consumenten- en klantenklachten.

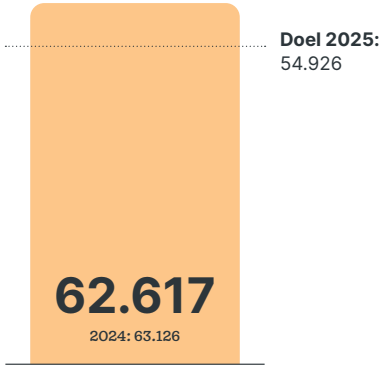
Methodiek en definities

De klachtenverhouding van consumenten en klanten berekenen we door het aantal ontvangen klachten te delen door respectievelijk het totaal aantal geproduceerde consumenteneenheden (in miljoenen) en het totale geconsolideerde productievolume (in miljoen kilogram). Deze verhoudingen weerspiegelen de formele ontevredenheid over onze producten of diensten. We nemen hierbij alle klachten van consumenten en klanten mee die gerelateerd zijn aan productkwaliteit of -veiligheid. Dochteronderneming Velder valt momenteel nog buiten de scope van deze berekening.

Mensen

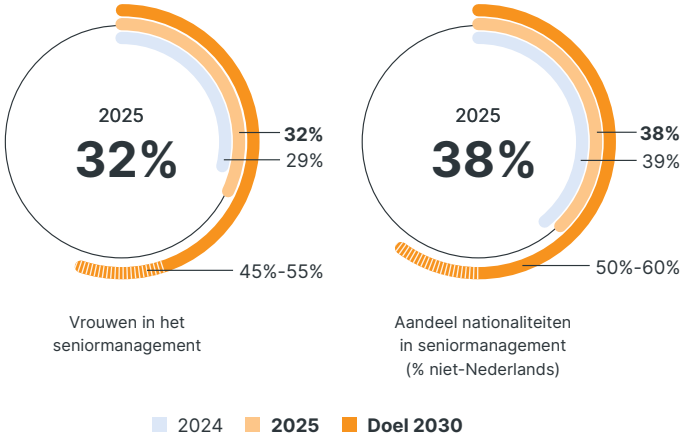
Bij FrieslandCampina staan mensen centraal. We werken aan een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en waar we persoonlijke groei en talentontwikkeling stimuleren. Onze verantwoordelijkheid gaat verder dan onze eigen organisatie: we zetten ons in voor het respecteren van mensenrechten in de hele waardeketen. Daarnaast ondersteunen we melkveehouders in Azië, Afrika en Oost-Europa via onze Dairy Development-activiteiten. Op deze manier helpen we melkveehouders hun bedrijven te versterken en dragen we bij aan duurzame groei in hun gemeenschappen.

Dairy Development



Aantal lokale melkveehouders dat is getraind in Dairy Development landen

Diversiteit in seniormanagement



Versterkte mensen

Zorgdragen voor mensen zit in onze natuur. We willen een positieve impact hebben op zowel onze medewerkers als de gemeenschappen waarin we actief zijn.

Werknemers

Materiële impacts, risico's en kansen

We zorgen voor een passend loon en respect voor de rechten van werknemers. Dat doen we met beleid dat aansluit op de nationale arbeidswetgeving en onze interne beleidsmaatregelen. Dit draagt bij aan het welzijn, de baanzekerheid en de arbeidsomstandigheden van werknemers.

Beleid

Ons HR-beleid ondersteunt en versterkt werknemers in hun werk. Het beleid richt zich onder andere op talentmanagement, beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling. Waar nodig passen we het beleid aan lokale omstandigheden aan, op basis van de wetgeving en de noodzakelijke afstemming met organen die werknemers vertegenwoordigen. De Chief People Officer leidt, als lid van het executive team, de uitvoering van het beleid. Waar relevant zijn de beleidsregels beschikbaar voor en toegepast op medewerkers als onderdeel van onze interne communicatie

Bedrijfswaarden

In 2024 hebben we drie bedrijfswaarden ontwikkeld en geactiveerd:

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

Onze waarden laten zien wie we zijn als bedrijf, waar we voor staan en welke ambitie we hebben. In 2025 hebben we verdere stappen gezet om onze waarden binnen de hele organisatie te verankeren. Om te monitoren in hoeverre onze werknemers de waarden herkennen en uitdragen, voegden we gerichte vragen toe aan het werknemerstevredenheidsonderzoek (Over2You) en de onboardingsvragenlijst. Gedurende het jaar voerden we teamactiviteiten uit om collega's te helpen onze waarden te begrijpen en toe te passen in hun dagelijkse werk.

Versterken van intern en extern talent

In 2025 bleef de wereldwijde talentenmarkt zeer dynamisch, gedreven door voortdurende concurrentie om vaardigheden, veranderende verwachtingen van het personeelsbestand en de groeiende invloed van technologie op hoe mensen werken en zich ontwikkelen.

Bij FrieslandCampina richten we ons op het bevorderen van een cultuur die divers talent aantrekt, ontwikkelt en behoudt, zodat we duurzaam succes kunnen realiseren in een snel veranderende wereld.

In lijn met deze ambitie introduceerden we in 2025 verschillende initiatieven om onze talentbenadering verder te versterken:

- We hebben ons werkgeversmerk verder uitgebouwd en zijn trots op de erkenning van FrieslandCampina als *Great Place to Work* in China en als *Top Employer* in Maleisië en Nigeria.
- We lanceerden het *Global Traineeship*- programma.
- We versterkten ons *Global Mentoring*- programma en introduceerden een speciaal *Women Mentoring*-traject.
- We verbeterden ons proces voor opvolgingsplanning.

Werknemersbetrokkenheid

FrieslandCampina hecht veel waarde aan een open dialoog met werknemers en hun vertegenwoordigers. Wij raadplegen regelmatig werknemersorganisaties, gecoördineerd door ons HR-team en volgens de geldende wetgeving. Deze organisaties vertegenwoordigen werknemers op regionaal, nationaal, bedrijfsspecifiek of locatieniveau. Overleg kan leiden tot een collectieve arbeidsovereenkomst waarin de arbeidsvoorwaarden voor een specifieke groep werknemers worden vastgelegd.

Gedurende het jaar verzamelen we feedback van medewerkers via ons werknemerstevredenheidsonderzoek Over2You. Dit geeft ons inzicht in hoe werknemers het werken bij FrieslandCampina ervaren. Regelmatige feedback helpt ons ook om de volgende stappen sneller en meer gericht te kunnen zetten. Managers kunnen de uitkomsten van de Over2You-vragenlijst voor hun teams inzien en bespreken deze in teamgesprekken. In september 2025 vulde 87 procent van de werknemers de Over2You-vragenlijst in (september 2024: 70 procent). De uitkomsten van de vragenlijst laten een verbetering zien in de betrokkenheid van de werknemers (78 in 2025 versus 76 in 2024). Dit ligt ook boven de wereldwijde benchmark.

Effectieve interne communicatie helpt om een gedeeld begrip en sterke samenwerking te creëren. Ook zorgt het ervoor dat onze werknemers op één lijn zitten met de doelstellingen van de organisatie.

Als onderdeel van onze interne communicatie sturen we wekelijks een nieuwsbrief naar de wereldwijde organisatie met nieuws over FrieslandCampina. Minimaal vier keer per jaar organiseren we een live-uitzending met de Chief Executive Officer, vaak samen met andere leden van het managementteam, waarin zij werknemers bijpraten over onze bedrijfsstrategie en resultaten.

Door continu verhalen te vertellen, content te creëren en (lokale) activatie uit te voeren, betrekken we onze werknemers bij ons bedrijf. We delen met hen waarom we bestaan, wie we zijn, wat onze ambitie is, waar we investeren en hoe we ons organiseren om die ambitie te realiseren.

Gegevens van werknemers

In 2025 daalde het gemiddelde aantal fte's naar 19.075 (2024: 19.576). De daling van het gemiddelde aantal fte's is onder andere het gevolg van de reorganisatie in verband met Expedition 2030 en de voortdurende optimalisatie van de organisatie.

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

Aantal werknemers per contracttype en geslacht[1]

				Eind 2025				Eind 2024
	Man	Vrouw	Totaal	%	Man	Vrouw	Totaal	%
Onbepaalde tijd	13.286	5.167	18.453	92,1%	12.965	5.058	18.023	90,8%
Bepaalde tijd	970	621	1.591	7,9%	1.086	731	1.817	9,2%
Totaal	**14.256**	**5.788**	**20.044**	**100%**	**14.051**	**5.789**	**19.840**	**100%**
Fulltime	13.365	4.587	17.952	89,6%	13.219	4.571	17.790	89,7%
Parttime	891	1.201	2.092	10,4%	832	1.218	2.050	10,3%
Totaal	**14.256**	**5.788**	**20.044**	**100%**	**14.051**	**5.789**	**19.840**	**100%**

[1] Binnen FrieslandCampina rapporteren we naast man/vrouw ook een derde categorie 'overig'. Dit zijn werknemers die zich niet identificeren als man of vrouw. Afgerond komt deze categorie op 0,0 procent. Vanwege privacyoverwegingen tellen we deze categorie mee in de minst vertegenwoordigde groep.

Werknemers met een collectieve arbeidsovereenkomst

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

			2025			2024
	EER	Niet-EER	Totaal	EER	Niet-EER	Totaal
Nederland	88%			89%		
Overige EER landen	83%			84%		
Azië regio		59%			58%	
Afrika regio		72%			70%	
Noord- en Zuid-Amerika		39%			39%	
Oceanië regio		60%			60%	
Groot-Brittanië		3%			0%	
Totaal	**87%**	**60%**	**75%**	**87%**	**59%**	**75%**

Parrano Mozzarella Fior Di Latte
Heerlijke romige mozzarella, ideaal voor de bereiding van zowel warme als koude gerechten.

Aantal werknemers per land

We rapporteren het aantal werknemers per geslacht voor de landen waar minimaal tien procent van onze werknemers werkt.

	Eind 2025				Eind 2024			
	Man	Vrouw	Totaal	%	Man	Vrouw	Totaal	%
Nederland	5.564	2.157	7.721	38,5%	5.722	2.144	7.866	39,6%
Indonesië	1.772	247	2.019	10,1%	1.824	270	2.094	10,6%
Overige	6.920	3.384	10.304	51,4%	6.505	3.375	9.880	49,8%
Totaal	**14.256**	**5.788**	**20.044**	**100%**	**14.051**	**5.789**	**19.840**	**100%**

Aantal werknemers per leeftijdscategorie

	Eind 2025	%	Eind 2024	%
< 30 jaar	2.458	12%	2.375	12%
30 – 50 jaar	12.475	62%	12.373	62%
> 50 jaar	5.111	26%	5.092	26%
Totaal	**20.044**	**100%**	**19.840**	**100%**

Personeelsverloop

	2025	2024
Personeelsverloop	11,7%	15,8%

In de berekening van het personeelsverloop nemen we de totale vrijwillige en onvrijwillige vertrekkers mee. In 2025 verlieten 2.309 werknemers het bedrijf (2024: 3.204). Het percentage is berekend in verhouding tot het gemiddeld aantal werknemers in het verslagjaar. De daling is met name toe te rekenen aan de normalisering van het personeelsverloop na de verhoogde uitstroom in 2024 als gevolg van Expeditie 2030.

Passend loon

Bij FrieslandCampina willen we al onze werknemers een passend loon betalen. In 2025 vergeleken we de lonen die wij werknemers betalen met de geldende minimumlonen en de internationaal erkende benchmark voor leefbare lonen van Fair Wage Network.

Uit de analyse blijkt dat alle werknemers een loon ontvangen dat gelijk is aan of hoger is dan het geldende minimumloon. Daarmee voldoen we aan alle wettelijke eisen. Als aanvullende monitoringstap voerden we een analyse van leefbaar loon uit. Ook deze resultaten laten een gezond beeld zien.

Methodiek en definities
Passend loon
De analyse van het passende loon is gebaseerd op werknemersgegevens en externe benchmarks van Fair Wage Network per 31 oktober 2025. De analyse omvat al onze werknemers.

De beloning van werknemers van FrieslandCampina bestaat uit het vaste bruto jaarsalaris en geselecteerde gegarandeerde jaarlijkse toeslagen. Voor de meeste landen analyseerden we alleen het vaste bruto jaarsalaris. In Pakistan, Hongarije, Vietnam en de Filipijnen namen we daarnaast geselecteerde gegarandeerde toeslagen mee, om de werkelijke loonverschillen in die landen nauwkeurig te kunnen bepalen.

Externe medewerkers

Externe medewerkers, waaronder uitzendkrachten, gedetacheerden, interim professionals en contractmedewerkers, vormen een belangrijk onderdeel van ons totale personeelsbestand. We betrekken hen actief in onze cultuur-, onboarding- en veiligheidsprogramma's. We blijven onze processen verbeteren zodat iedereen die voor FrieslandCampina werkt zich aan dezelfde normen van veiligheid, integriteit en inclusie houdt.

Diversiteit, gelijkheid en inclusie

Materiële impacts, risico's en kansen

Bij FrieslandCampina zetten we ons in voor gelijkheid, diversiteit en gelijke kansen op de werkvloer. Met inclusief beleid en inclusief handelen versterken we het welzijn, de waardigheid en de ontwikkelmogelijkheden van onze medewerkers.

We erkennen dat ieder mens uniek is en geloven in de kracht van samen. We willen een werkomgeving creëren waarin iedereen volledig zichzelf kan zijn en het beste en meest authentieke van zichzelf kan laten zien. Dat draagt bij aan betere en duurzamere bedrijfsresultaten. Wij onderschrijven de UN Women's Empowerment Principles (WEPs).

Beleid

Met ons Global Diversity, Equity and Inclusion Policy (DE&I beleid) zetten we ons in voor doelstellingen richting 2030: een diverse leiderschapsvertegenwoordiging en gelijke kansen voor werknemers. Het beleid werd in 2023 aangenomen door de executive board en de raad van commissarissen. Een werknemersorganisatie was betrokken bij het ontwikkelingsproces. De Chief People Officer leidt als lid van het executive team de uitvoering van het beleid.

Onze DE&I-strategiericht zich op drie gebieden om de uitvoering te ondersteunen:

- 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.

We communiceren regelmatig over onze bedrijfswaarden en over respectvol gedrag, bijvoorbeeld tijdens Internationale Vrouwendag en verschillende culturele festivals. Medewerkers of andere belanghebbenden die zorgen hebben over mogelijke schendingen van deze waarden, moedigen we aan dit te melden volgens onze Speak Up-procedure (zie pagina 116, Speak Up).

Voortgang

We hebben verschillende doelen gesteld om gendergelijkheid, diversiteit en gelijke kansen verder te verbeteren. In onderstaande tabel definiëren we seniormanagement als alle posities op of boven een bepaald functieniveau.

	2025	2024	Doel 2030
Vrouwen in seniormanagement	32%	29%	45%-55%
Vrouwen in FrieslandCampina (wereldwijd)	29%	29%	
% niet-Nederlands in seniormanagement	38%	39%	50%-60%
% niet-Nederlands (wereldwijd)	65%	64%	
Vrouwen in executive team	23%	25%	30%
Vrouwen in executive board	25%	25%	30%
Vrouwen in de raad van commissarissen[1]	36%	44%	33%

[1] Per 1 januari 2026 is B.M. Eeckhaut toegetreden tot de raad van commissarissen, waardoor het percentage vrouwen in de raad van commissarissen per die datum is gestegen naar 42 procent.

In 2025 hebben we de doelstellingen voor het aantal vrouwen in het seniormanagement en het percentage niet-Nederlanders in seniormanagement aangescherpt tot een bandbreedte in plaats van een vaste verhouding. Dit weerspiegelt de realiteit van een dynamisch personeelsbestand dat wordt beïnvloed door factoren zoals wervingscycli, interne mobiliteit en beschikbaarheid op de markt. Een bandbreedte biedt een realistischere en duurzamere benchmark, terwijl we onze toewijding voor gendergelijkheid en diversiteit behouden.

Eind 2025 bestond het personeelsbestand van FrieslandCampina uit 111 verschillende nationaliteiten (2024: 114 verschillende nationaliteiten). Het executive team telde eind december 2025 13 personen (2024: 12 personen) met 5 verschillende nationaliteiten (2024: 5 nationaliteiten).

Initiatieven

In 2025 hebben we stappen gezet in het versterken van diversiteit, gelijkheid en inclusie.

- We implementeerden een uitgebreide DE&I-strategie, opgebouwd rond zeven pijlers, elk gesteund door een lid van het executive team.
- Initiatieven zoals gendergebalanceerde shortlists, inclusieve beoordelingsprocessen en zowel formele als informele mentorprogramma's voor vrouwen en internationaal talent droegen bij aan een stijging van het aantal vrouwen in het seniormanagement, van 29 procent naar 32 procent.
- We organiseerden webinars over inclusief taalgebruik, psychologische veiligheid en onbewuste vooroordelen. Via ons medewerkers tevredenheidsonderzoek (Over2You) meten we de Inclusion Index, die laat zien in hoeverre medewerkers vinden dat we een omgeving creëren waarin diverse perspectieven worden gewaardeerd. In 2025 steeg de Inclusion Index naar 78 (2024: 76), in lijn met de wereldwijde benchmark.
- We voerden een analyse uit naar de loonkloof tussen de mannen en vrouwen en lanceerden het passend loon-project.

Deze inspanningen droegen bij aan de nominatie van FrieslandCampina als finalist voor de LEAD Network's Partner Best in Class Award 2025, een erkenning voor bedrijven die betekenisvolle DE&I-transformatie stimuleren.

Loonkloof tussen mannen en vrouwen

FrieslandCampina streeft naar een eerlijke en gelijke werkplek voor alle medewerkers. Een van de indicatoren waarmee we dit meten, is de loonkloof tussen mannen en vrouwen. De loonkloof laat het verschil zien in gemiddeld jaarlijks inkomen tussen alle vrouwen en mannen binnen FrieslandCampina, ongeacht het werk dat zij verrichten.

	2025
Loonkloof tussen mannen en vrouwen[1]	-24%
Gelijke beloning voor gelijk werk[1]	5%

[1] Omdat 2025 het eerste jaar is dat we dit cijfer rapporteren, zijn vergelijkende cijfers niet opgenomen.

Onze analyse laat voor 2025 een loonkloof zien van 24 procent in het voordeel van vrouwen. Dit komt vooral doordat vrouwen gemiddeld hogere functies bekleden dan mannen en minder vertegenwoordigd zijn in productierollen dan mannen. Daardoor ligt het gemiddelde loon voor mannen lager wat resulteert in een algehele loonkloof in het voordeel van vrouwen.

Daarnaast beoordeelden we de gelijke beloning voor gelijk werk. Deze beoordeling vergelijkt het salaris van mannelijke en vrouwelijke werknemers in vergelijkbare functies, landen en dienstverbanden. Voor 2025 komt deze analyse uit op 5 procent in het voordeel van mannen. Wij streven naar een gelijke beloning voor gelijk werk binnen heel FrieslandCampina en daarom zijn maatregelen in gang gezet om eventuele verschillen te corrigeren.

Methodiek en definities
Loonkloof tussen mannen en vrouwen
De analyse van de loonkloof tussen mannen en vrouwen voeren we uit voor alle medewerkers van FrieslandCampina en omvat het jaarlijkse basissalaris, het incentive plan voor korte termijn (STIP) en het incentive plan voor lange termijn (LTIP). Andere toeslagen of secundaire arbeidsvoorwaarden zijn niet meegenomen. De analyse wordt jaarlijks uitgevoerd op basis van de gegevens van eind juni. De loonkloof verwijst naar het verschil in jaarinkomen tussen alle vrouwen en mannen bij FrieslandCampina, ongeacht het werk dat ze verrichten. Deze wordt als volgt berekend: (Gemiddeld totaal jaarinkomen mannelijke werknemers -/- Gemiddeld totaal jaarinkomen vrouwelijke werknemers) gedeeld door Gemiddeld totaal jaarinkomen mannelijke werknemers.

Gelijke beloning voor gelijk werk
De gelijke beloning voor gelijk werk is gebaseerd op de loonkloof tussen mannen en vrouwen, maar gecorrigeerd voor functieniveau, landen en dienstverbanden. Deze analyse omvat 89 procent van de werknemers, met uitzondering van gevallen waarin groepen mannen en vrouwen niet vergelijkbaar zijn vanwege beperkte aantallen voor een goede analyse of andere beperkingen in datakwaliteit.

Beloningsverhouding

In dit jaarverslag rapporteren we twee beloningsverhoudingen: één op basis van de vereisten van de Nederlandse Corporate Governance Code (zie pagina 150) en één op basis van de vereisten van de CSRD (zie hieronder). Het verschil tussen beide verhoudingen komt door verschillende methodes die de CSRD en de Corporate Governance Code voorschrijven om de verhouding te berekenen.

	2025
Beloningsverhouding [1]	65

[1] Aangezien 2025 het eerste jaar is dat we dit cijfer rapporteren, zijn vergelijkende cijfers niet opgenomen.

Methodiek en definities
Beloningsverhouding
De beloningsverhouding wordt berekend door de beloning van de bestbetaalde persoon (de CEO) te delen door de beloning van de mediaan van alle medewerkers, exclusief de bestbetaalde persoon. De berekening is gebaseerd op dezelfde gegevens die we gebruiken voor de analyse van de loonkloof tussen mannen en vrouwen, met als peildatum eind juni van het betreffende jaar. Het verschil met de beloningsverhouding in de paragraaf Corporate Governance komt door verschillen in methode. De beloningsverhouding zoals hier gepresenteerd in het ESG verslag omvat alleen het jaarinkomen en is gebaseerd op de mediaan van de werknemers (in plaats van het gemiddelde). Bovendien wordt de beloningsverhouding zoals gepresenteerd in de paragraaf *Corporate Governance* berekend per 31 december en de hier gepresenteerde beloningsverhouding per eind juni.

Diversiteit in executive board en executive team

De samenstelling van de executive board en het executive team per 13 februari 2026 staat op pagina 275. Meer informatie is te vinden in het hoofdstuk Governance, pagina 110.

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

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

Friso Prestige Pura
Biologische kindervoeding, gelanceerd in 2025 in China, ontwikkeld met zorgvuldig geselecteerde ingrediënten.

Gezondheid en veiligheid

Materiële impacts, risico's en kansen

Operationele risico's in de productie, logistiek en andere werkgebieden, kunnen leiden tot gezondheids- en veiligheidsincidenten. Deze incidenten kunnen verwondingen of zelfs dodelijke ongevallen veroorzaken, met negatieve gevolgen voor het fysieke welzijn en het leven van ons personeel, aannemers en bezoekers.

Doelstellingen

Geleid door onze kernwaarde *We Aim Higher*, hebben we een ambitieus doel gesteld voor 2025: 50 procent minder ongevallen dan in 2024. Hiermee leggen we de lat hoger en willen we een betekenisvolle impact maken op ons bedrijf, onze mensen en de wereld om ons heen. De veiligheid van mensen heeft onze hoogste prioriteit.

Beleid

FrieslandCampina streeft naar nul ongevallen. Met ons veiligheidsbeleid zetten we ons in voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers en iedereen die bij onze bedrijfsvoering betrokken is. We nemen gerichte maatregelen voor management, medewerkers, aannemers en bezoekers om ongelukken te voorkomen.

De Chief Supply Chain and Research & Development Officer houdt toezicht op het FrieslandCampina beleid, dat wordt uitgevoerd door de supply chain-organisatie. Voor het welzijn van medewerkers is HR betrokken. Relevante veiligheidsregels zijn altijd beschikbaar voor medewerkers en worden gecommuniceerd aan iedereen die binnen FrieslandCampina werkt of ons bedrijf bezoekt.

Voortgang

	2025	2024	Doel 2025
Aantal ongevallen inclusief (onder)aannemers	119	123	63
Aantal ongevallen exclusief (onder)aannemers	96	96	48
Ongevallenratio (per 200.000 gewerkte uren)[1]	0,49	0,47	0,22

[1] Vanwege een aanpassing in de definitie van gewerkte uren voor (onder)aannemers is het vergelijkende cijfer aangepast van 0,43 naar 0,47.

In absolute aantallen zijn er afgelopen jaar minder ongevallen gerapporteerd, maar de relatieve ongevallenratio steeg ten opzichte van 2024.

Op 4 juli 2025 vond op onze locatie in Borculo een ernstig incident plaats. Daarbij werden zoutzuur en salpeterzuur vermengd, wat leidde tot een dampwolk en explosie. Bij het incident zijn gelukkig geen gewonden gevallen en de impact op omwonenden en natuur is op basis van de laatste inzichten beperkt geweest, waarbij we uitkomsten uit nog lopende onderzoeken zullen beoordelen en waar nodig opvolgen. Direct na het incident zijn wereldwijd extra veiligheidsmaatregelen ingevoerd, zoals het zes-ogen-principe, strengere procedures en extra trainingen van medewerkers.

In januari 2025 vond een ernstig ongeval plaats bij de joint venture DFE Pharma in Cuddalore, India, waarbij een medewerker om het leven kwam. Het incident is grondig onderzocht en er zijn corrigerende maatregelen genomen om herhaling te voorkomen.

In 2025 zijn geen medewerkers overleden als gevolg van werk gerelateerde ziektes. Hoewel het risico op ernstige gezondheidsschade in de dagelijkse werkzaamheden relatief laag is, blijft veiligheid en gezondheid een topprioriteit, en nemen we blijvend maatregelen om onze medewerkers te beschermen.

Initiatieven

In 2025 bouwde FrieslandCampina voort op de verbeterde data- en trendanalyses uit 2024. Daarmee konden we gerichte campagnes uitvoeren om de veiligheidsprestaties op onze locaties wereldwijd te verbeteren. Deze initiatieven hielpen ons om risico's proactief te beheersen en een veiligere werkomgeving te bevorderen. Ook zijn de vernieuwde *Our Life Saving Rules* verder ingevoerd, wat de veiligheidscultuur versterkte.

We hanteerden afgelopen jaar rondom welzijn een brede aanpak met vijf pijlers: mentaal, emotioneel, fysiek, financieel en zingeving. We verlaagden het ziekteverzuim in onze Nederlandse fabrieken door gezamenlijke HR- en fabrieksmanagementinspanningen, lanceerden een vrouwengezondheidsprogramma en organiseerden jaarlijkse gezondheids- en welzijnsprogramma's.

We meten onze voortgang via het Over2You-onderzoek, waarbij welzijn een focusgebied is. Deze inzichten gebruiken we om gerichte initiatieven te ontwikkelen en op te volgen. (Zie ook Werknemersbetrokkenheid op pagina 97).

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. We passen dit systeem toe op alle entiteiten en joint ventures waar FrieslandCampina financiële of operationele zeggenschap heeft. Daarmee dekt het 100 procent van ons personeelsbestand af.

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

Het wereldwijde managementsysteem helpt ons om de manier van werken te standaardiseren en op elkaar af te stemmen. We gaan voor een eenduidige visie en een gedeeld beeld van wat wel en niet getolereerd wordt binnen SHE&S. Daarnaast nemen we technische maatregelen en organiseren activiteiten op het gebied van bewustwording, cultuur, gedrag en leiderschap. Daarmee willen we onze prestaties verbeteren en toewerken naar *vision zero*. Ook beschikken verschillende locaties over ISO SHE&S-beheersystemen, die regelmatig worden gecontroleerd en gecertificeerd.

Methodiek en definities
We definiëren de ongevallenratio als het totaal aantal werkgerelateerde ongevallen die leiden tot verzuim (minimaal 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. De ongevallenratio berekenen we door het totaal aantal ongevallen te delen door het totaal aantal gewerkte uren maal 200.000. We nemen hierin al onze medewerkers mee, evenals onderaannemers die onder ons toezicht werken voor entiteiten waarin FrieslandCampina minimaal twaalf maanden overheersende zeggenschap heeft.

Mensenrechten

Materiële impacts, risico's en kansen

Onder onze medewerkers zijn productiemedewerkers, mensen in het veld en contractmedewerkers in landen met een laag inkomen kwetsbaarder voor negatieve impacts op het gebied van mensenrechten. Dit geldt vooral voor mensenrechtenrisico's rond basisarbeidsvoorwaarden, zoals lonen, sociale bescherming, werktijd, veiligheid en gezondheid en gelijke beloning voor gelijk werk.

Werknemers in onze toeleveringsketen, bijvoorbeeld in de landbouwsector en in landen met een laag inkomen, lopen een verhoogd risico op schendingen van mensenrechten. Deze schendingen kunnen hun persoonlijke en economische ontwikkeling belemmeren. Risico's ontstaan door tekortkomingen in leverancierscontrole en door beperkingen in lokale wet- en regelgeving. Dit kan leiden tot incidenten op het gebied van veiligheid en gezondheid, kinderarbeid of dwangarbeid.

Beleid

Ons mondiale mensenrechtenbeleid beschrijft hoe we internationaal erkende mensenrechten respecteren binnen onze eigen organisatie en in de waardeketen. Het beleid sluit aan bij de UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs) en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. We commiteren ons aan de *International Bill of Human Rights* en de *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work Internationaal*.

Het beleid werd in 2019 vastgesteld door de executive board en in 2025 bijgewerkt. Dit gebeurde op basis van de resultaten van onze due diligence op het gebied van mensenrechten en inzichten uit het Speak Up-proces, en relevante managementsystemen. Ook werd input van medewerkers en externe belanghebbenden zoals werknemersorganisaties, zakenpartners en ngo's meegenomen.

Wij nemen verantwoordelijkheid voor mensen die mogelijk negatief worden geraakt door activiteiten in onze waardeketen. Dat geldt voor al onze medewerkers, personeel van onze zakenpartners, lokale gemeenschappen en consumenten. We streven naar een inclusieve benadering die specifieke effecten op verschillende groepen meeneemt, zoals kinderen, vrouwen, externe medewerkers, inheemse volkeren, migranten en kleine boeren. We implementeren het beleid via due diligence en ons Speak Up-proces (zie ook pagina 116, Speak Up).

De bijlage bij het mensenrechtenbeleid specificeert de volgende focusonderwerpen:

- Non-discriminatie, geweld en intimidatie
- Veiligheid en gezondheid op het werk
- Milieu-impact op mensen
- Vrijheid van kinderarbeid
- Vrijheid van dwangarbeid
- Recht op privacy
- Leefbaar loon
- Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen
- Werktijden
- Leefbaar inkomen (specifiek voor de inkoop van grondstoffen)
- Sociale bescherming (specifiek voor onze eigen organisatie)

De bescherming van mensenrechten vraagt om samenwerking. Daarom verwachten we van onze partners dat zij mensenrechten respecteren zoals vastgelegd in ons mensenrechtenbeleid. Dit beleid sluit aan op de Business Practices for Business Partners (zie ook pagina 117, Zakelijke relaties) en de Responsible Supplier Policy (zie ook pagina 73).

De executive board en de Chief People Officer houden toezicht op onze mensenrechtenagenda.

Voortgang

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

Als eerste stap onderzochten we de aard en context van onze activiteiten. Op basis van deze macro-risicoanalyse hebben we enkele locaties geprioriteerd voor een risicobeoordeling op het gebied van mensenrechten. In 2025 voerden we de beoordeling uit in elk land waar FrieslandCampina actief is en waar een medewerker werkzaam is, gevolgd door maatregelen om de risico's te verkleinen of op te lossen. Daarnaast voerden enkele productielocaties van FrieslandCampina een Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA) uit. Van de toegewezen werknemers rondde 92 procent de e-learning op het gebieden mensenrechten af in 2025 (2024: 91 procent). Voor informatie over gerapporteerde Speak Up-meldingen over mensenrechten, zie pagina 116.

Initiatieven

Eigen organisatie
Feedback van medewerkers is een essentieel onderdeel van onze risicobeoordeling op het gebied van mensenrechten en SMETA. Tijdens elke beoordeling in 2025 gaven we prioriteit aan het verzamelen van feedback van potentieel kwetsbare medewerkers, zoals niet-leidinggevenden, buitenlandse medewerkers en vrouwen.

De risicoanalyse en een eventueel verbeterplan stemmen we af met het lokale managementteam om te integreren in de bedrijfsvoering. Significante risico's wegen we mee bij markttoetreding, leveranciersselectie en investeringsbeslissingen. Daarnaast blijkt uit het proces dat risico's voor contractmedewerkers met een functie in productie of in het veld in landen met een laag inkomen of een instabiele economie een belangrijk aandachtspunt blijven. In het kader van de herstructurering van FrieslandCampina werden de onderwerpen werk-privébalans, bevooroordeelde behandeling van werknemers en werkzekerheid als potentiële risico's aangemerkt.

Daarom ontwikkelden we in 2025 een lange termijnplan voor mensenrechten binnen onze eigen organisatie. Het plan richt zich op het nastreven van leefbare lonen, eerlijke werktijden, eerlijke vertegenwoordiging van de belangen van werknemers, extra ondersteuning voor slachtoffers van discriminatie, (psychisch) geweld en intimidatie, en gelijkheid tussen werknemers van FrieslandCampina en contractmedewerkers. Samenwerking met werknemers en hun vertegenwoordigers blijft hierbij centraal staan.

Toeleveringsketen – inkoop van zuivelgrondstoffen
Met ons Mensenrechtenplan willen we meer lokale melkveehouders betrekken, hun behoeften in kaart brengen en onze initiatieven richten op de risico's met de hoogste prioriteit (zie ook pagina 108, Dairy Development). In Nigeria hebben we het Fonds Bestrijding Kinderarbeid (FBK)-project voortgezet. De activiteiten dragen bij aan het beperken van risico's voor kinderen, het verbeteren van de toegang tot formeel onderwijs en het vergroten van bewustwording in gemeenschappen. We ronden dit project naar verwachting in 2026 af.

Toeleveringsketen - inkoop van landbouwgrondstoffen anders dan zuivel
Het Mensenrechtenplan richt zich op directe en indirecte inkoop. We beschrijven hierin onze prioriteiten en acties om risico-identificatie actueel te houden voor de meest risicovolle grondstoffen, met een focus op cacao. Geleidelijk willen we meer grondstoffen opnemen. Ook willen we beter inzicht krijgen in externe medewerkers van FrieslandCampina en de geïdentificeerde risico's voor contractwerknemers aanpakken.

FrieslandCampina is door de *Global Child Forum Benchmark 2025* erkend als toonaangevend toonaangevend (score 9,5 van 10,0) vanwege het respecteren van kinderrechten op het gebied van bestuur en samenwerking, werkplek, markt en gemeenschap en omgeving.[1]

[1] Global Child Forum baseert zijn benchmarkscores op de publiek beschikbare informatie van een bedrijf en beoordeelt systematisch de reactie van een bedrijf op de impact op kinderrechten. Scores zijn geen maatstaf voor daadwerkelijke naleving van beleid, uitkomsten van beleid en/of Programma 's, en scores mogen ook niet worden opgevat als beleggingsadvies. Lees hier meer over de methodologie.

Veerkrachtige gemeenschappen

Als wereldwijd voedingsmiddelenbedrijf heeft FrieslandCampina een unieke positie en verantwoordelijkheid. Wij dragen bij aan de kracht en veerkracht van gemeenschappen waarin we actief zijn. Veerkrachtige gemeenschappen zijn essentieel voor een duurzame toekomst. Ze vormen de basis van onze waardeketen, van melkveehouders tot consumenten, en dragen bij aan maatschappelijke stabiliteit en welzijn.

Onze betrokkenheid gaat verder dan het leveren van voeding. We bieden lokale melkveehouders een goed inkomen en helpen hen zich verder te ontwikkelen als ondernemer. We bouwen ook aan lokale, duurzame zuivelketens die economisch waardevol zijn en dragen bij aan het behoud van het milieu en het versterken van sociale samenhang. Daarnaast staan we klaar om te helpen in tijden van crisis, bijvoorbeeld wanneer gemeenschappen worden getroffen door natuurrampen of andere noodsituaties.

Dit onderdeel van de duurzaamheidsstrategie sluit aan bij onze coöperatieve wortels en weerspiegelt onze rol als producent én als partner voor gemeenschappen wereldwijd.

Melkprijs voor leden-melkveehouders

Materiële impacts, risico's en kansen

Het betalen van een eerlijke en transparante melkprijs aan onze leden-melkveehouders heeft rechtstreeks invloed op hun inkomen en levensonderhoud.

Doelstellingen

Leden-melkveehouders in Nederland, België en Duitsland leveren melk van hun melkveebedrijven aan FrieslandCampina. Onze strategie is gericht op het optimaal tot waarde brengen van melk van de leden-melkveehouders. Wij willen een toonaangevende melkprijs uitbetalen en zo bijdragen aan de inkomsten van leden-melkveehouders en de continuïteit van hun melkveebedrijven.
Het uitbetaalde bedrag verschilt per melkveehouder en hangt af van het eiwit- vet- en lactosegehalte van de geleverde melk en van diverse aftrekposten, toeslagen en bijdragen.

Beleid

Om een eerlijke en transparante melkprijs uit te betalen, is de garantieprijs een van de belangrijkste onderdelen 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 39 *Waardecreatie voor leden*. Meer informatie over de melkprijssystematiek voor leden-melkveehouders vindt u op onze website.

Dairy Development

Materiële impacts, risico's en kansen

Met onze Dairy Development-activiteiten bouwen we aan zuivelwaardeketens in ontwikkelingslanden. We dragen hieraan bij door de lokale inkoop van melk, het delen van kennis met kleinschalige boeren en het ondersteunen van duurzame melkveehouderijpraktijken. De lokale melkproductie is onze *license to operate:* het biedt een duurzame, lokale bron van zuivel voor consumenten, maar kan ook extra kosten met zich meebrengen.

Doelstellingen

Om onze positieve impact in zuivelontwikkelingslanden verder te vergroten, hebben we ambitieuze doelen gesteld om boeren op te leiden. Deze doelen zijn gebaseerd op het aantal boeren dat melk aan ons levert en de beschikbare middelen per land. Daarnaast richten we ons in de komende jaren op het creëren van impact met deze trainingen.

Beleid

Met Dairy Development dragen we bij aan de ontwikkeling van de melkveehouderij en de voedselvoorziening in opkomende landen. De focus ligt op economische, ecologische en sociale duurzaamheid, waarbij lokale gemeenschappen zelfvoorzienend worden, voedselsystemen versterkt worden en toegang tot lokale zuivel mogelijk wordt.

We delen kennis, versterken vaardigheden en zetten projecten op voor melkveehouders in Afrika, Azië, het Midden-Oosten en Oost-Europa. Zo creëren we lokale impact.

Voortgang

	2025	2024	Doel 2025
Aantal getrainde lokale melkveehouders in Dairy Development-landen	62.617	63.126	54.926

We werken voor Dairy Development samen met melkveehouders in Pakistan, Nigeria, Indonesië, Maleisië, Vietnam, Thailand, Roemenië, Griekenland, Hongarije, Ivoorkust en de Filipijnen. Het doel is om de lokale zuivelwaardeketen te ontwikkelen door lokaal melk in te kopen, de kwaliteit van melk te verbeteren en de impact op het milieu te verlagen. Hierdoor ontstaan stabielere leefomstandigheden voor melkveehouders. Ook geeft het ons de mogelijkheid om te blijven opereren in snelgroeiende markten. In negen van deze landen wordt de lokale melk opgehaald en verwerkt voor de lokale markt.

De ontwikkeling van lokale zuivelketens kan mogelijk een negatieve impact hebben op onze broeikasgasemissies, omdat deze lokale ketens meestal een hogere voetafdruk hebben dan ons gemiddelde. Daarom richt *Dairy Development* zich op het duurzaam verhogen van de melkproductie. Met dit programma ondersteunen we jaarlijks honderdduizenden lokale melkveehouders direct of indirect, met trainingen, kennisoverdracht, toegang tot (agrarische) experts en betere financiering.

Initiatieven

In 2025 lag de nadruk op het creëren en vergroten van de meerwaarde in de hele waardeketen. Door in samenwerking met strategische partners projecten op te zetten realiseerden we impact voor de lange termijn. Ook verlaagden we de milieu-impact per kilogram product. Enkele hoogtepunten:

- Duurzame melkveetrainingen over biogas en biologische meststoffen voor 250 melkveehouders in Vietnam.
- Value4Dairy project in Nigeria: ontwikkeling van zuivelzones en ondersteuning van vrouwen via trainingen en een ondernemerschap programma.
- Ondersteuningskampen in door overstromingen getroffen gebieden in Pakistan, waar ongeveer 2.200 boeren werden ondersteund met dierenbehandelingen, vaccinaties en ongeveer 90.000 kilogram voer voor hun dieren.
- Uitvoering van het Young Stock-programma voor Coöperatie SAE Pujon – Oost-Java door Frisian Flag Indonesia.
- Technisch ondersteuningsprogramma op onze grootschalige partnerboerderij in Maleisië om de productiviteit van de boerderij en duurzame landbouwpraktijken te verhogen.

Debic Cheesecake
Een professionele basis voor desserts, met de smaak van een traditionele cheesecake, die tijd bespaart, een constante kwaliteit biedt en chefs ruimte geeft voor hun eigen creatieve finishing touch.

Samenwerking met het Rode Kruis
FrieslandCampina heeft een langdurige en strategische samenwerking met het Rode Kruis om structurele ondersteuning te bieden aan gemeenschappen die te maken hebben met acute en langdurige humanitaire uitdagingen. De samenwerking draagt bij aan wereldwijde inspanningen op het gebied van rampenbestrijding, -preventie en paraatheid.

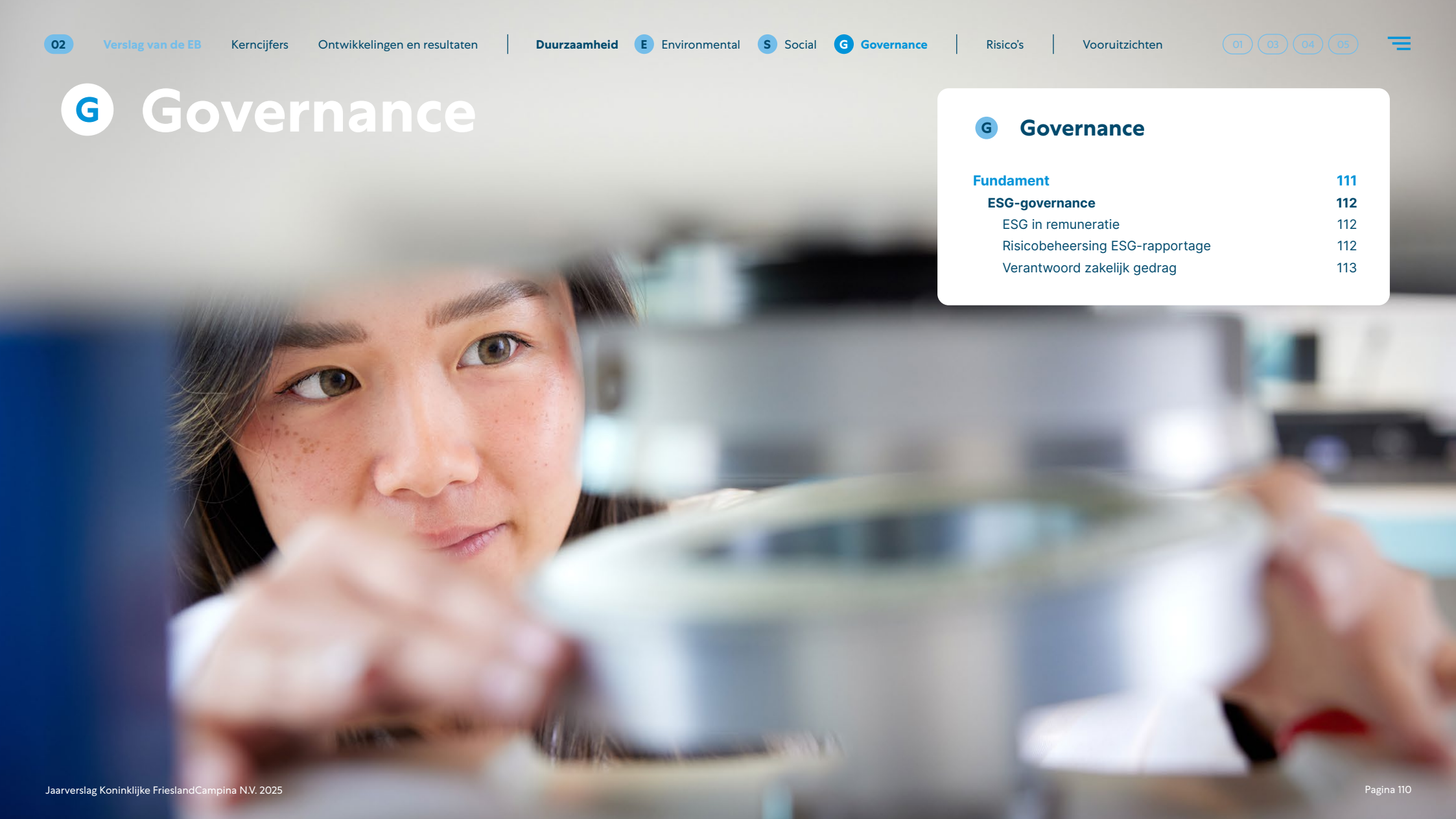
FrieslandCampina voorziet, middels De Stichting FrieslandCampina Donations, in een structurele ondersteuning aan het Rode Kruis en helpt mensen in nood die door rampen zijn getroffen. De stichting heeft geen winstoogmerk maar mag commerciële activiteiten uitvoeren om haar doelstellingen te financieren. 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 2025 werden deze donaties toegewezen aan de volgende initiatieven:

- Voedselhulp in Nederland.
- Natuurversterkende oplossingen bij klimaatverandering in de Filipijnen.
- Rampenbestrijding na aardbevingen in Myanmar, Thailand en de Filipijnen.

FrieslandCampina streeft ernaar om deze jaarlijkse donaties toe te wijzen aan initiatieven van het Rode Kruis die aansluiten bij onze purpose *nourishing by nature*.

G Governance



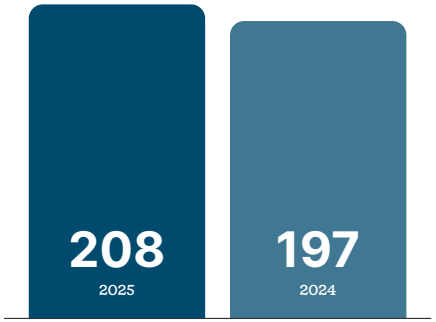
G Governance

Fundament 111
- **ESG-governance** 112
  - ESG in remuneratie 112
  - Risicobeheersing ESG-rapportage 112
  - Verantwoord zakelijk gedrag 113

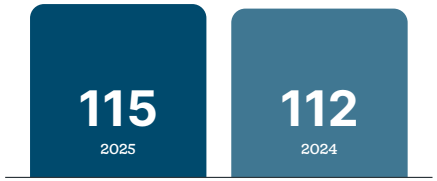
Fundament

De pijlers van onze duurzaamheidsstrategie – Voeding, Mensen en Planeet – staan stevig overeind. Dat komt door het solide fundament waarop zij rusten. Dit fundament bestaat uit activiteiten en commitments op governance-thema's die de kern van onze bedrijfsvoering vormen. Ze zijn gebaseerd op principes zoals transparantie, integriteit, risicobeheer en naleving van wet- en regelgeving. Deze uitgangspunten borgen een verantwoorde en duurzame werkwijze, met respect voor alle stakeholders – en zorgen ervoor dat FrieslandCampina staat als een huis.

Totaal Speak Up-meldingen



Totaal Compass gerelateerde meldingen



ESG-governance

Duurzaamheid is geïntegreerd in de governancestructuur van FrieslandCampina. Zie het hoofdstuk *Corporate Governance* in dit jaarverslag voor een overzicht van de belangrijkste elementen van deze structuur, waaronder de samenstelling van de executive board en de raad van commissarissen.

ESG in remuneratie

Het remuneratiebeleid voor de executive board en het executive team wordt vastgesteld en gewijzigd door de algemene vergadering van aandeelhouders. Dit gebeurt op aanbeveling van de raad van commissarissen (RvC), na consultatie met de remuneratie, nominatie en governance commissie van de RvC. De RvC evalueert het beleid jaarlijks. De ESG-commissie van de RvC wordt geraadpleegd over de duurzaamheidsdoelstellingen die deel uitmaken van de lange termijn variabele compensatie (LTIP). Zie ook het hoofdstuk *Corporate Governance* op pagina 128.

De LTIP van het executive team (inclusief de executive board) is gekoppeld aan driejarige doelen bestaande uit financiële en niet-financiële (duurzaamheids-) doelstellingen, de RvC heeft geen incentiveplan. De LTIP van het executive team bevat een reeks duurzaamheidsdoelstellingen met een weging van 30 procent van de totale LTIP. De streefwaarden van de duurzaamheidsdoelstellingen zijn gekoppeld aan de duurzaamheidsstrategie van FrieslandCampina en worden aan het begin van elke LTIP vastgesteld. Deze streefwaarden zijn verbonden met doelstellingen van het bedrijf voor broeikasgasemissies en recyclebare verpakkingen. Voor de doelstelling voor vermindering van broeikasfasemissies gebruikt FrieslandCampina de indicatoren uit het Klimaatplan.

De LTIP heeft een prestatieperiode van drie jaar en wordt uitbetaald na een grondige kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling ten opzichte van de doelstellingen door de remuneratie, nominatie, en governance commissie van de RvC. De variabele cash incentive wordt uitbetaald aan het einde van deze periode.

Risicobeheersing ESG-rapportage

De ESG-rapportage vormt een integraal onderdeel van het risicobeheersingsraamwerk van FrieslandCampina (zie ook hoofdstuk *Risicobeheersing*, pagina 118). De 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 door de toegenomen rapportagevereisten vanuit de CSRD. De focus ligt hierbij op het afdekken van de meest kritische risico's. De belangrijkste risico's hebben betrekking op de beschikbaarheid en kwaliteit van data. Risico's worden geprioriteerd op basis van de kans en de mogelijke impact dat onjuiste informatie wordt gerapporteerd. Hierbij worden de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse meegewogen en sluiten we aan bij de gehanteerde methodiek voor financiële rapportage.

Significante bevindingen over interne beheersingsmaatregelen op het gebied van ESG-rapportage worden gerapporteerd aan de executive board en de audit en risk commissie van de RvC. De afdeling Corporate Internal Audit onderzoekt daarnaast de effectiviteit en structuur van deze risicobeheersingsmaatregelen.

Verantwoord zakelijk gedrag

Materiële impacts, risico's en kansen

Onverantwoord zakelijk gedrag en gebrek aan integriteit – bijvoorbeeld door druk om doelstellingen te halen of veiligheids- of juridische procedures te omzeilen – kunnen schade veroorzaken aan medewerkers, lokale gemeenschappen of het milieu. Ook een gebrek aan psychologische veiligheid om je uit te spreken, kan tot problemen leiden.

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.

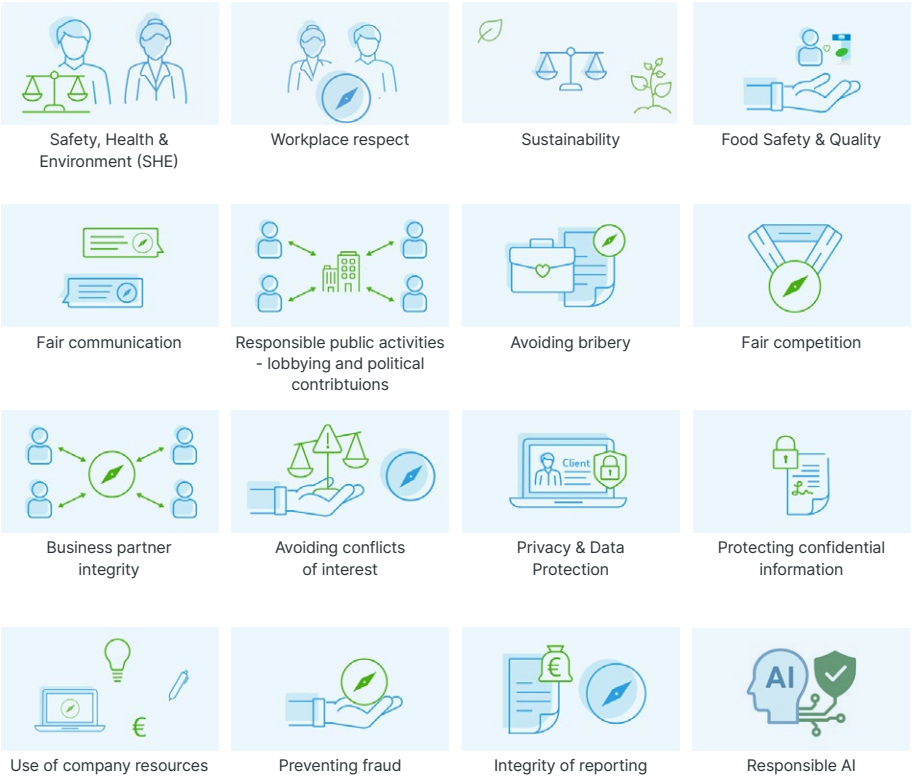
Compass

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 is 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 omvat 16 onderwerpen, waaronder het voorkomen van omkoping, integriteit van onze zakenpartners en het voorkomen van fraude. In 2025 is het nieuwe onderwerp 'Verantwoorde AI' toegevoegd, vanwege de sterke toename van AI-gerelateerde wetgeving en de inzet van nieuwe AI-technologieën. Elk Compass-onderwerp 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 zestien onderwerpen is een verantwoordelijke toegewezen. Hoewel de verantwoordelijkheid voor elk onderwerp bij de betreffende afdeling ligt, is het aan de bedrijfsonderdelen om te zorgen voor naleving in het dagelijkse werk.

De raad van commissarissen houdt toezicht op de effectiviteit van de 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 een integriteitscommissie.

Overtredingen van Compass worden gemeld en behandeld via ons Speak Up-proces.
De integriteitscommissie beoordeelt en controleert de meest ernstige overtredingen (zogenaamde Tier 1-zaken).
De integriteitscommissie, bestaande uit de CFO, CPO, General Counsel, Director Ethics & Compliance, Global Director Internal Audit en een Business Group President, komt ten minste elk kwartaal bijeen om Speak Up-meldingen te beoordelen, middelen toe te wijzen voor onderzoek naar de meest impactvolle (Tier 1) Speak Up-zaken en beslissen over disciplinaire maatregelen. De integriteitscommissie komt waar nodig vaker bijeen om nieuwe Tier 1-zaken te bespreken. De integriteitscommissie is verantwoordelijk voor communicatie richting alle business group directeuren over lopende zaken binnen hun regio's, inclusief afstemming over disciplinaire maatregelen en verbeterplannen voor alle Tier 1-zaken.

De Speak Up commissie is verantwoordelijk voor het toezicht op alle Tier 2-zaken. Dit zijn zaken met een lage impact, die worden onderzocht door een team van lokale onderzoekers binnen de organisatie. De Speak Up commissie komt maandelijks bijeen om alle lopende zaken en onderzoeken te bespreken. De Speak Up commissie is verantwoordelijk voor communicatie richting alle managing directors over lopende zaken binnen hun werkmaatschappijen, inclusief afstemming over disciplinaire maatregelen en verbeterplannen voor alle Tier 2-zaken.

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.

Beleid

Voor alle zestien Compass-onderwerpen zijn er *policies* opgesteld. Elke *policy* wordt regelmatig geëvalueerd en aangepast aan wijzigingen in wetgeving, bedrijfsstrategie of de behoeften van medewerkers. Dit zorgt ervoor dat de Compass-documenten relevant blijven voor de bedrijfsvoering en de toepasselijke wet- en regelgeving weerspiegelen. De Executive Board beoordeelt de *policies* en keurt deze goed. De businessgroepen en corporate functies zijn verantwoordelijk voor de implementatie van de *policies*. Elke *policy* beschrijft de noodzaak van gedragsregels, het onderwerp, hoe iemand een mogelijke overtreding kan melden en hoe je contact kan opnemen met het Ethics & Compliance team voor meer informatie. De *policies* verwijzen, indien van toepassing, ook naar andere relevante documenten. In 2025 is de Eerlijk Zakendoen-*policy* vervangen door twee nieuwe *policies*: Voorkomen van Omkoping, waaronder witwassen, en Geschenken en Gastvrijheid. De *policy* over het Voorkomen van Belangenverstrengeling is vernieuwd om beter aan te sluiten bij de dynamische zakelijke omgeving waarin we actief zijn.

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.

Training

Percentage voltooid	2025
Compass training[1]	51%
Anti-corruptie en -omkoping e-learning[1]	72%

[1] Aangezien 2025 het eerste jaar is dat we dit cijfer rapporteren, zijn geen vergelijkende cijfers opgenomen.

Senior medewerkers volgen elke drie jaar een uitgebreide Compass-training. In 2025 hebben we een nieuwe Compass Refresher-training geïntroduceerd, met speciale aandacht voor de "Ethische Driehoek" (Druk – Kans – Rationalisatie). Deze bestaat uit drie elementen die samen de belangrijkste oorzaak vormen van de meeste daadwerkelijke en potentiële overtredingen van de Compass Code.

Daarnaast is er een nieuwe e-learning over het Voorkomen van Omkoping ontwikkeld voor medewerkers die werkzaam zijn in functies met een verhoogd risico op omkoping en corruptie. Dit betreft onder andere Sales, Procurement, en Regulatory Affairs.

Methodiek en definities

Voltooiingspercentage Compass-training

De Compass-training bestaat uit lokale fysieke workshops en opfristrainingen. Het voltooiingspercentage wordt berekend door te kijken naar het aantal medewerkers dat een Compass-training heeft afgerond, ten opzichte van het totale aantal medewerkers dat de training toegewezen heeft gekregen.

Voltooiingspercentage anti-corruptie- en anti-omkoping e-learning

De anti-corruptie- en anti-omkopingstraining is een jaarlijkse e-learning, speciaal ontwikkeld voor 'functies met verhoogd risico'. Dit betreft onder andere Sales, Procurement en Regulatory Affairs. Het voltooiingspercentage wordt berekend door te kijken naar het aantal medewerkers dat de e-learning heeft afgerond, ten opzichte van het totale aantal medewerkers in functies met verhoogd risico dat de training toegewezen heeft gekregen.

Naast de reeds genoemde trainingen zijn alle nieuwe medewerkers verplicht om binnen 60 dagen na indiensttreding twee Compass e-learnings te voltooien. Tweemaal per jaar verspreiden we Compass-toolkits om verdiepende training te bieden over specifieke Compass-onderwerpen. In 2025 werd de uitrol van de Respect op de Werkvloer-toolkit (verspreid in november 2024) afgerond en is een nieuwe toolkit toegewezen over Verantwoorde AI (toegewezen in juni 2025). De Verantwoorde AI-toolkit is beschikbaar gesteld in 18 talen en daarmee ontworpen om meer dan 90 procent van de totale FrieslandCampina-populatie te bereiken. Het is in de vorm van een interactieve e-learning aangeboden aan alle medewerkers. Een Compass- en Speak Up-communicatietoolbox en trainingsmaterialen zijn voor alle medewerkers beschikbaar via de Compass-intranetsite.

Speak Up

Een van de principes van Compass is dat mensen worden aangemoedigd om zich uit te spreken als zij vragen hebben of zich zorgen maken over (mogelijke) overtredingen van Compass. Dit vraagt van FrieslandCampina om de noodzakelijke psychologische veiligheid te bieden om dat te doen. 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 vernieuwd om het proces voor iedereen eenvoudiger en transparanter te maken. In de Compass-workshops is een overzicht opgenomen van het waarom en hoe van Speak Up. Daarnaast hebben we het hele jaar door een uitgebreide wereldwijde bewustwordingscampagne gehad. Hierbij is onder andere de uitgebreide schriftelijke Speak Up handleiding omgezet in een korte, eenvoudige maar informatieve video met ondertiteling in 16 verschillende talen, en zijn de Speak Up-onderzoeksrichtlijnen geactualiseerd. Tot slot is het creëren van psychologische veiligheid geïntegreerd in leiderschapsprogramma's. Als onderdeel van onze voortdurende inspanningen om het bewustzijn en het vertrouwen in de Speak Up-procedure te vergroten, is alle relevante informatie beschikbaar op onze corporate website en de intranetpagina over Speak Up.

FrieslandCampina hanteert een zero tolerance-beleid ten aanzien van negatieve gevolgen voor iedereen die zich uitspreekt. Vergelding in welke vorm dan ook – direct of indirect – tegen iemand die te goeder trouw een mogelijke overtreding meldt, is niet toegestaan. Als iemand zich gestraft of oneerlijk behandeld voelt, kan diegene contact opnemen met de Director Ethics & Compliance, die zo nodig vervolgacties zal ondernemen. In de Over2You-enquête wordt gemeten in hoeverre medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken.

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 een lid van het managementteam of de Director Ethics & Compliance. Ook kunnen zorgen worden besproken met een vertrouwenspersoon.

De Speak Up-telefoon en webservice zijn gratis en 24 uur per dag, zeven dagen per week beschikbaar in de talen van de landen waar FrieslandCampina actief is. De dienstverlening is vertrouwelijk en veilig. De service wordt gehost door een externe, onafhankelijke dienstverlener. De verstrekte informatie wordt zo vertrouwelijk mogelijk behandeld.

Waar nodig worden passende maatregelen genomen, in overeenstemming met de lokale wetgeving. Melders kunnen er ook voor kiezen om anoniem te melden. In dat geval wordt de anonimiteit altijd gewaarborgd en wordt alle informatie over de identiteit van de melder vertrouwelijk behandeld.

In 2025 werden in totaal 208 (2024: 197) meldingen ontvangen via de verschillende Speak Up-kanalen, waarvan er 115 zijn gerelateerd aan onze gedragscode Compass. In 2025 waren daarvan 45 meldingen gerelateerd aan corruptie en omkoping, waaronder fraude (2024: 49) en 57 gerelateerd aan discriminatie (2024: 42). Hieronder worden de bevestigde zaken gedurende het verslagjaar weergegeven.

Compass-gerelateerde Speak Up zaken

	2025	2024[1]
	Bevestigd[2]	Bevestigd[2]
Totaal Compass-gerelateerde zaken	53	31
Disciplinaire maatregelen	22	21
Compass zaken gerelateerd aan corruptie en omkoping, waaronder fraude	25	21
Compass zaken gerelateerd aan discriminatie	24	7

[1] De cijfers van 2024 zijn aangepast. Voorheen rapporteerden we alleen Compass-zaken die zowel in het verslagjaar zijn geopend als afgesloten. Vanaf 2025 nemen we ook zaken die aan het einde van het jaar open staan mee in het verslag. De vergelijkende cijfers zijn overeenkomstig aangepast naar aanleiding van deze wijziging in de rapportagemethodiek.

[2] De bevestigde zaken verwijzen naar alle Compass-meldingen die in het verslagjaar zijn bevestigd en gesloten, ongeacht in welk verslagjaar ze zijn ontvangen.

In 2025 werd 33 procent (2024: 36 procent) van alle Compass-gerelateerde zaken binnen 90 dagen opgevolgd en geconcludeerd.

Speak Up-meldingen en onderzoeken geven inzicht in kwesties die zich hebben voorgedaan of mogelijk kunnen optreden. Ze helpen ons bij het voorbereiden van mitigerende maatregelen om het gedrag te voorkomen of de processen aan te passen die tot deze overtredingen hebben geleid.

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

In 2025 zijn er geen meldingen geweest met betrekking tot mensenrechten (2024: geen). Er zijn geen veroordelingen, boetes, sancties of schadevergoedingen opgelegd als gevolg van incidenten met corruptie, fraude of omkoping (2024: geen). Dit geldt ook voor gevallen van discriminatie (2024: geen).

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, met input van de betreffende Business Group President. De integriteitscommissie is verantwoordelijk voor het monitoren en opvolgen van trends die uit onderzoeken naar voren komen. Het verantwoordelijke management wordt vervolgens geïnformeerd en gevraagd om de acties en disciplinaire maatregelen uit te voeren.

FrieslandCampina's policy op het gebied van disciplinaire maatregelen zorgt voor transparantie en consistentie van deze maatregelen binnen de hele organisatie. Een geanonimiseerd leerinzicht-rapport wordt opgesteld en gedeeld met het Executive Team. Voor Tier 2-zaken wordt een onderzoeksrapport gedeeld met de lokale managing director. Dit rapport bevat informatie en leerpunten over de zaak, inclusief aanbevolen acties en disciplinaire maatregelen voor lokale uitvoering. De Speak Up Commissie fungeert als subcommissie van integriteitscommissie en is verantwoordelijk voor het toezicht op alle Tier 2-onderzoeken. De Speak Up Commissie onderhoudt contact met lokale zaakbehandelaars en het lokale management voor alle Tier 2-rapportages.

Ons Speak Up-programma onderstreept FrieslandCampina's inzet voor een open en transparante werkcultuur. Door medewerkers, zakenpartners en alle derden die aan FrieslandCampina verbonden zijn aan te moedigen hun zorgen te uiten – en een veilig, vertrouwelijk platform te bieden om dit te doen – geeft FrieslandCampina niet alleen invulling aan de kernwaarden integriteit en respect, maar versterkt het ook het vertrouwen en de samenwerking binnen de organisatie. Deze proactieve aanpak zorgt ervoor dat potentiële problemen snel worden opgepakt en draagt bij aan een gezondere, meer inclusieve werkomgeving waarin iedere medewerker zich gewaardeerd en gehoord voelt.

Zakelijke relaties

Wij willen dat onze 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, worden de relaties met zakenpartners frequent geëvalueerd en waar nodig volgen aanpassingen conform onze richtlijnen. Verder monitort de onderneming zakenpartners via een automatische screening op sancties en dat wordt ook verwacht van onze 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 onze website.

Risicobeheersing

FrieslandCampina heeft het afgelopen jaar opnieuw stappen gezet om het risicomanagement te verbeteren. Zo gebruiken we scenario-analyses om ons inzicht te verdiepen en ons beter voor te bereiden op toekomstige onzekerheden. Door risico's niet afzonderlijk, maar in samenhang te bekijken, krijgen we beter inzicht in hoe verschillende gebeurtenissen elkaar beïnvloeden en kunnen we vroegtijdig maatregelen treffen. Daarmee vergroten we onze veerkracht en blijven we in staat onze strategische doelen te realiseren, ook in een dynamische omgeving.

Governance

De executive board is verantwoordelijk voor het effectief beheersen van de risico's die de onderneming loopt. FrieslandCampina werkt volgens het Three Lines-model:

- **Eerste lijn – lijnmanagement:** individuele managers en de managementteams van businessgroepen en werkmaatschappijen. Zij wegen risico's af en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van beheersmaatregelen, ondersteund door corporate afdelingen.
- **Tweede lijn – corporate afdelingen:** 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 monitort de voortgang en resultaten van risicobeheersingsprogramma's en rapporteert hierover aan de executive board en de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen.
- **Derde lijn – corporate internal audit:** beoordeelt onafhankelijk de opzet en werking van interne risicobeheersingsmaatregelen, inclusief de activiteiten in de eerste en tweede lijn. Corporate internal audit rapporteert onafhankelijk aan de audit- en riskcommissie over de doeltreffendheid van het raamwerk, beleid en procedures en de werking daarvan.

De raad van commissarissen van de onderneming wordt door de audit- en riskcommissie geadviseerd over de risicobeheersing. De rol van de audit- en riskcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk Corporate governance, zie pagina 132.

Raamwerk risicobeheersing

FrieslandCampina hanteert een raamwerk voor risicobeheersing dat voldoet aan de Nederlandse Corporate Governance Code en is gebaseerd op het internationaal erkende COSO-raamwerk. Het beschrijft onder meer het toepassingsgebied, onze risicobereidheid, beheersingsmaatregelen, verantwoordelijkheden en governance. Het raamwerk omvat de reporting risico's inclusief enkele compliance en operationele risico's en geeft bovendien vorm aan het uitvoeren van scenario-analyses waarmee opkomende en strategische risico's in kaart worden gebracht. Wij beoordelen dit raamwerk jaarlijks en werken het waar nodig bij. De risicobereidheid wordt periodiek beoordeeld en door de executive board vastgesteld en vervolgens door de raad van commissarissen goedgekeurd.

Risicobewustzijn en cultuur

Alle medewerkers zijn verplicht zich aan onze gedragscode Compass te houden en wet- en regelgeving en beleidslijnen na te leven. We stimuleren een open cultuur waarin we zwakkere punten in risicobeheersing of controlemaatregelen op transparante wijze melden en effectief aanpakken, bijvoorbeeld via ons Speak Up-proces. Zie pagina 113 voor meer informatie over het Compass-programma.

Kwaliteit van risicobeheersing

Gedurende het jaar zijn in de risicobeheersingsactiviteiten geen belangrijke tekortkomingen vastgesteld wat betreft de opzet en effectiviteit van het raamwerk. Ter ondersteuning van de effectiviteitsbeoordeling voerden we binnen de werkmaatschappijen en businessgroepen verschillende risicobeoordelingen uit. Daarbij stelden we vast dat de risico's binnen de vastgestelde risicobereidheid vallen.

Het risicoprofiel van FrieslandCampina en de risicotrends hebben we besproken tijdens periodieke dialoogsessies met diverse corporate afdelingen om verbanden tussen risico's en knelpunten te identificeren. Daarnaast voerden we 'deep dives' uit waarin specifieke risico's, relevante ontwikkelingen en genomen risicobeperkende maatregelen zijn geanalyseerd.

Belangrijkste risico's, trends en risicobeperkende maatregelen

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-marktcombinaties. Daardoor wordt de onderneming blootgesteld aan risico's en trends van uiteenlopende aard. Zo is er bijvoorbeeld inherent een groter frauderisico binnen het distributiemodel in landen in Azië en Afrika, waar wij onze klanten bedienen door middel van een fijnmazig netwerk van grote en kleine verkooppunten. De executive board, ondersteund door het enterprise risk managementteam, identificeert en bewaakt de belangrijkste risico's. Wij beoordelen deze risico's op waarschijnlijkheid en impact (financieel verlies of reputatieschade). Risico's worden gecategoriseerd in strategische risico's, operationele en compliance-risico's, financiële en (financiële en duurzaamheids-) rapportage risico's. Beheersingsmaatregelen worden geformuleerd met inachtneming van de vastgestelde risicobereidheid. Als zich, ondanks het bestaan van een stelsel van beheersings- en interne controlemaatregelen, een incident voordoet, dan wordt dit geëvalueerd en worden waar mogelijk en/of nodig aanvullende maatregelen genomen om vergelijkbare incidenten te voorkomen.

Strategisch

Strategische risico's zijn onzekerheden of gebeurtenissen die de langetermijndoelen en concurrentiepositie van onze organisatie kunnen beïnvloeden. Ze kunnen ontstaan door veranderingen in de externe omgeving, interne keuzes of marktontwikkelingen, en hebben impact op de waardecreatie en het vermogen om de strategie succesvol uit te voeren. Door middel van scenario-analyses beoordelen wij de trends en ontwikkelingen die strategische risico's met zich meebrengen, waaronder risico's die een impact kunnen hebben die buiten onze risicobereidheid vallen. Zo wordt 'dierziektes' als een van de grootse risico's onderkend vanwege de impact op de toelevering van melk. Een ander groot risico is de afhankelijkheid van een beperkt aantal product-marktcombinaties.

Operationeel & compliance

Operationele en compliance-risico's zijn onzekerheden of gebeurtenissen die voortkomen uit falende of inadequate processen, (IT-) systemen, mensen of externe gebeurtenissen. Ze hebben betrekking op de uitvoering van de bedrijfsvoering en kunnen de continuïteit, efficiëntie, betrouwbaarheid en kwaliteit van producten en diensten beïnvloeden. Dit omvat ook vereisten op het gebied van voedselveiligheid en -kwaliteit. Dergelijke risico's kunnen leiden tot juridische gevolgen, financiële verliezen of reputatieschade en beïnvloeden het vermogen van een organisatie om verantwoord en conform geldende kaders te opereren.

Per relevant risico wordt navraag gedaan bij de corporate afdelingen naar de belangrijkste risico-indicatoren en aanwezige beheersingsmaatregelen. Daarnaast geven de managementteams van de werkmaatschappijen een jaarlijkse bevestiging dat de tekortkomingen en incidenten met betrekking tot deze risico's tijdig zijn gerapporteerd.

Financieel

Financiële risico's zijn onzekerheden of gebeurtenissen die de financiële positie of liquiditeit van een organisatie kunnen beïnvloeden. Ze hebben betrekking op marktrisico's (rente, valuta, commodityprijs), kredietrisico's en liquiditeits- en financieringrisico's en kunnen impact hebben op de continuïteit.

Deze risico's worden beheerst middels specifieke processen, systemen en beleid, bijvoorbeeld binnen de governance van onze afdeling Treasury.

Financiële- & duurzaamheidsrapportage

Rapportagerisico's betreft het risico dat de financiële of niet-financiële/duurzaamheidsinformatie van de organisatie niet volledig, juist of tijdig wordt gerapporteerd. Dit risico kan voortkomen uit fouten in processen, systemen, interne controles of uit frauduleuze handelingen.

Gerelateerde risico's worden beheerst door middel van onze governance en raamwerk met gedefinieerde maatregelen, datadefinities, rollen en controles om de juistheid, volledigheid en tijdigheid van deze informatie te borgen.

Hierna volgt een beknopt overzicht van een aantal thema's en ontwikkelingen die relevante strategische, financiële en operationele risico's met zich meebrengen. Dit bevat een korte beschrijving van het risico, recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2026, en enkele belangrijke beheersingsmaatregelen. Omdat risico's elkaar kunnen beïnvloeden, kan het totale risicoprofiel veranderen wanneer meerdere risico's zich gelijktijdig manifesteren. Materiële wijzigingen in externe factoren kunnen uiteraard impact hebben op de resultaten van FrieslandCampina.

Foremost Omega
Ready-to-drink melk
speciaal voor kinderen
met DHA en Omega 3, 6 en 9.

Thema's, processen en ontwikkelingen	Wat kan er gebeuren?	Recente ontwikkelingen & vooruitzichten voor 2026	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
Strategie	Het risico op ineffectieve uitvoering van de strategie ontstaat wanneer strategische doelstellingen, organisatie-inrichting en middelen niet goed op elkaar zijn afgestemd. Factoren zoals beperkte resources, hoge kosten en onvoldoende communicatie vergroten dit risico. Ook niet-succesvolle fusies, overnames en samenwerkingen vallen hieronder. Mogelijke gevolgen zijn verlies van marktpositie, financiële verliezen en reputatieschade.	• Lokale concurrentie met meer snelheid, kostenefficiëntie en flexibiliteit in productinnovatie. • Veranderende consumentenvoorkeuren en een verschuiving naar goedkopere alternatieven.	• Strategische analyses en actief M&A-programma. • Marktanalyse en intensievere klantbetrokkenheid. • Nieuwe R&D-opzet voor betere afstemming en samenwerking tussen wereldwijde teams met focus op impactvolle R&D-initiatieven. • Innovatie bevorderen via strategische partnerschappen. • Kostenreductieprogramma's die bijdragen aan margeverbetering en uitvoering van de strategie. • Fusie met Milcobel en acquisitie van Wisconsin Whey Protein die de positie van de organisatie verder versterken.
Geopolitiek	Het risico op geopolitieke instabiliteit kan onze activiteiten negatief beïnvloeden. Dit risico kan ontstaan door internationale conflicten, geopolitieke spanningen en handelsbeperkingen. Gebeurtenissen zoals militaire acties en grensconflicten versterken dit risico. Daarnaast spelen macro-economische omstandigheden een rol. Deze factoren kunnen omzet-stromen, kostenstructuren en financiële stabiliteit onder druk zetten, met potentiële financiële verliezen en reputatieschade tot gevolg.	• Geopolitieke spanningen en lokale conflicten beïnvloeden bedrijfsactiviteiten en de distributie van producten (bijv. Azië en Europa). • Intensivering van overheidsinterventies en handelsbarrières (onder meer in de Verenigde Staten, China en Europa). • Sterke afhankelijkheid van een beperkt aantal landen en marktcombinaties voor de winstgevendheid. • Inflatiedruk en valutadevaluatie in opkomende markten (zoals Pakistan, Vietnam en Indonesië) en schommelingen in de Amerikaanse dollar (USD) en de Chinese yuan (CNY). • Hoge waarderingen op financiële markten verhogen de kans op abrupte correcties; stijgende lange rentes zetten de schuldhoudbaarheid van overheden op scherp.	• Trend- en scenario-analyse. • Vergroten van de flexibiliteit in de productieorganisatie. • Monitoren van politieke veranderingen en onderhouden van overheidsrelaties. • Diversificatie van portfolio's, hedging en/of financiële maatregelen. • Conservatieve financiering om onvoorziene omstandigheden op te kunnen vangen. • Agendering via brancheorganisaties. • Contingency planning.

Thema's, processen en ontwikkelingen	Wat kan er gebeuren?	Recente ontwikkelingen & vooruitzichten voor 2026	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
Melk	Het risico op snel veranderende melktoevoer en onvoldoende melkvalorisatie kan ontstaan bij sterke fluctuaties in aanvoer en beperkte verwaardingsmogelijkheden. Factoren die de beschikbaarheid van melk beïnvloeden (zoals diergezondheidscrises, bijvoorbeeld mond-en-klauwzeer) vergroten dit risico. Mogelijke gevolgen zijn een suboptimale inzet van bedrijfsmiddelen, financiële verliezen en een verminderde concurrentiepositie.	• Een sterke stijging van de melkaanvoer, vooral in het vierde kwartaal, wat leidde tot verlaging van de melkprijs. • Aanhoudende volatiliteit en sensitiviteit van grondstofprijzen. • Vanaf 2026 vervalt de derogatie op het gebied van mest voor Nederland die door de Europese Commissie werd verleend. • Diverse dierziektes in Europa, waaronder mond-en-klauwzeer en lumpy skin disease. Dit kan melkaanvoer beïnvloeden en/of resulteren in exportrestricties.	• Scenarioanalyses en voorspelling van melkaanvoer verbeteren. • Behouden en aantrekken van leden-melkveehouders. • Uitbreiding van het portfolio in belangrijke markten. • Voorbereiding op uitbraak dierziektes, door onder andere afstemming van veevervoer en vaccinatieprotocollen met de Nederlandse overheid en sectorbelanghebbenden. • Testen van response plan.
Environmental, Social en Governance (ESG)	ESG-risico's kunnen onze prestaties negatief beïnvloeden. Dit betreft fysieke en transitie-risico's, zoals mogelijke waterlozingen en benodigde investeringen vanwege wijzigende wet- en regelgeving (verpakkingen). Dit kan eventueel leiden tot reputatieschade en sancties.	• Zie ESG-sectie van het jaarverslag, inclusief dubbele materialiteitsanalyse.	• Zie ESG-sectie van het jaarverslag, inclusief dubbele materialiteitsanalyse.
Productie	Operationele verstoringen die kunnen leiden tot verliezen. Deze worden mogelijk veroorzaakt door technologische verstoringen, personeel of externe gebeurtenissen, evenals onvoldoende hygiëne. Ook risico's rondom voedselveiligheid, onvoldoende controles, ineffectieve planning en overtollige voorraden spelen mee. Mogelijke gevolgen zijn financiële verliezen en reputatieschade.	• Kwetsbare productieorganisatie te midden van wereldwijde onrust (bijvoorbeeld in het Midden-Oosten). • Schaarste van specifieke grondstoffen. • Inflatie leidt tot hoge inkoopkosten. • Door verdere rationalisatie van het productienetwerk, wordt de afhankelijkheid van specifieke locaties groter. • Incidenten op productielocaties (bijvoorbeeld Borculo). • Onzekerheid in de wereld door (hybride) bedreigingen ten aanzien van kritische infrastructuur.	• Bedrijfscontinuïteitsprogramma's voor verbetering van de aanvoer van belangrijke grondstoffen en het vergroten van continuïteit. • Strategische initiatieven voor alternatieve productieroutes, diversificatie en verbeterde operationele efficiëntie. • Structurele kostenbesparingsprogramma's. • Interne onderzoeken en structurele verbeteringen voor veilige productie en bedrijfsvoering.

Thema's, processen en ontwikkelingen	Wat kan er gebeuren?	Recente ontwikkelingen & vooruitzichten voor 2026	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
IT & Cyber	Het risico op het gebied van cyberincidenten, IT- en OT-technologiestoringen, prestatieproblemen en/of onvoldoende bescherming van digitale middelen kunnen leiden tot ernstige bedrijfsverstoringen, veiligheidsrisico's en financiële schade.	• De onderlinge verbondenheid tussen IT- en OT-omgevingen blijft toenemen, wat leidt tot complexere risico's. • NIS2 stelt hogere en meer uniforme eisen aan governance, accountability en de structurele verbetering van securityprocessen. • AI-gedreven dreigingen ontwikkelen zich snel en kunnen traditionele beveiligingsmechanismen omzeilen. • Verouderde systemen en bescherming, en integratie van nieuwe bedrijfsonderdelen vergroten het risico op cyberincidenten en maken verdere versterking noodzakelijk.	• Verdere uitrol van het Digital Safety Programme, met nadruk op harmonisatie en versterking van securitymaatregelen in alle bedrijfsonderdelen. • Implementatie van de NIS2-maatregelen ook in de zeven EU-landen. • Gebruik van industry best practices en samenwerking met externe partners om maturiteit verder te verhogen. • Verbetering van cyber resilience blijft een kernprioriteit, zodat we niet alleen bescherming bieden maar ook veerkrachtig zijn bij een aanval en de impact effectief kunnen beperken.

Pöttyös zuivelsnack
Een heerlijk romige kwarkreep, gehuld in het iconische rood-wit gestipte jasje – verkrijgbaar in Hongarije.

Vooruitzichten

Naar verwachting blijft de wereldwijde zuivelmarkt in de eerste helft van 2026 uitdagend. De hoge melkproductie in met name de tweede helft van 2025 heeft geleid tot een ruim melkaanbod en dalende basiszuivelprijzen op de wereldmarkt. Marktherstel zal pas zichtbaar worden zodra melkaanvoer en marktvraag weer in balans komen, naar verwachting in de tweede helft van 2026. Naast de ontwikkelingen op het gebied van vraag en aanbod en lagere basiszuivelprijzen zullen wereldwijde (geo)politieke ontwikkelingen naar verwachting leiden tot valutaschommelingen, mogelijk hogere handelstarieven en gerelateerde margedruk. Als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen verwacht FrieslandCampina dat de winstgevendheid in de eerste helft van 2026 significant zal achterblijven bij de resultaten in het eerste halfjaar van 2025, waarna in de tweede helft van 2026 verbetering wordt verwacht.

In 2026 zal FrieslandCampina de focus leggen op de operationele impact van de fusie tussen Milcobel en FrieslandCampina en de integratie van de gerealiseerde acquisitie van Wisconsin Whey Protein in de Verenigde Staten. Deze strategische stappen versterken de internationale positie van FrieslandCampina en bieden kansen voor verdere groei in waardevolle marktsegmenten. Daarnaast wordt geïnvesteerd in verdere standaardisatie van werkzaamheden en optimalisatie van processen. Deze projecten dragen bij aan continue efficiëntie en productiviteit, waardoor de onderneming de impact van stijgende kosten deels kan blijven mitigeren. Voor het komende boekjaar worden geen materiële wijzigingen verwacht in het investeringsniveau of de financieringsstructuur. De geplande investeringen zullen worden gefinancierd uit operationele kasstromen en bestaande kredietfaciliteiten.

Waardecreatie voor leden, klanten en consumenten

Als internationale onderneming en coöperatie blijft FrieslandCampina gericht op het creëren van waarde voor leden-melkveehouders, klanten en consumenten. Dit gebeurt door de productie kostenefficiënt en flexibel in te richten en prioriteit te geven aan producten met duidelijke toegevoegde waarde op het gebied van voedingswaarde, kwaliteit, innovatie, prijs en duurzaamheid.

De wereldwijde vraag naar zuivel blijft sterk, wat de exportpositie ondersteunt. Innovaties in producten, processen en duurzame verpakkingen versterken het portfolio en de concurrentiekracht van FrieslandCampina. Tegelijkertijd blijft de onderneming alert op risico's die de zuivelsector kunnen beïnvloeden, zoals langdurige prijsdruk, internationale handelsconflicten en onzekerheid met betrekking tot nationale en Europese milieuwetgeving.

Strategische koers blijft onveranderd

De strategie van FrieslandCampina blijft gericht op waardecreatie door samenwerking en een sterke marktpositie. De zeven marktgerichte businessgroepen vormen hierbij een belangrijke kracht. Door hun diversiteit en complementariteit zorgen zij gezamenlijk voor een optimale verwaarding van melk en dragen zij bij aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen van de onderneming.

Het bieden van een toonaangevende melkprijs blijft de eerste prioriteit. Dit vereist voortdurende groei in markten, margeverbetering door innovatie en differentiatie, en gerichte investeringen in sterke merken. Daarnaast blijft FrieslandCampina bouwen aan een solide financiële basis door een gezonde kasstroom en operationele efficiëntie.

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) verslaggeving. Daarnaast is de executive board verantwoordelijk voor de beoordeling van de effectiviteit van de op deze risico's gerichte preventieve en risicobeperkende maatregelen.

De executive board heeft de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling, en met verwijzing naar best practice-bepaling 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code 2025, bevestigt de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. naar beste weten per einde boekjaar 2025 dat:

- Het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen en in significante wijzigingen en verbeteringen 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.
- Het de executive board niet bekend is dat de hiervoor genoemde systemen onvoldoende comfort bieden dat de duurzaamheidsrapportagerisico's, zoals geïdentificeerd in de duurzaamheids- en risicoparagrafen van dit bestuursverslag, effectief worden beheerst, rekening houdend met de risicobereidheid.
- Het de executive board niet bekend is dat de hiervoor genoemde systemen onvoldoende comfort bieden dat de operationele en compliance-risico's, zoals geïdentificeerd in de risicoparagrafen van dit bestuursverslag, effectief worden beheerst, rekening houdend met de risicobereidheid.
- In het verslag de materiële risico's, zoals bedoeld in best practice-bepaling 1.2.1, en onzekerheden zijn vermeld voor zover 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.

De werkzaamheden met betrekking tot 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.

Vanwege inherente beperkingen van risicobeheersings- en controlesystemen impliceert het bovenstaande niet dat deze systemen en procedures zekerheid bieden over de realisatie van strategische, operationele, compliance- en rapportagedoelstellingen, noch dat zij alle onjuistheden, onnauwkeurigheden, fraude, operationele problemen en niet-naleving van wet- en regelgeving kunnen voorkomen.

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. Ook verklaren de leden dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2025, 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, 13 februari 2026

03

Corporate governance

Corporate governance-uitgangspunten 128

Verslag van de raad van commissarissen 137

Remuneratie 145

Belastingen 155

Olper's Full Cream Milk
Volle melk in een praktische literverpakking. Een betrouwbaar zuivelproduct, ontwikkeld voor dagelijks gebruik in Pakistan.

Corporate governance-uitgangspunten

Bij FrieslandCampina werken we vanuit heldere principes voor goed bestuur. De afspraken liggen vast in de statuten en in de reglementen van onze verschillende organen. De Nederlandse Corporate Governance Code (de 'code') is formeel niet op de vennootschap van toepassing, omdat onze aandelen niet aan de beurs genoteerd zijn. Toch kiezen we ervoor om de principes en best practice-bepalingen van de code vrijwillig toe te passen. Waar we van de code afwijken, leggen we dat uit en motiveren we waarom. Zo blijven we transparant over hoe we goed bestuur vormgeven en de principes van de code in onze dagelijkse praktijk brengen.

Aandeelhoudersstructuur

Alle aandelen in het kapitaal van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de vennootschap) zijn in handen van de Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de coöperatie). De leden van de coöperatie zijn betrokken bij het melkveebedrijf. Het geografische werkgebied van de coöperatie is verdeeld in districten, elk met een eigen districtsraad. 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. Het bestuur van de coöperatie oefent de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uit en vervult de rol van de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap.

Voor bepaalde besluiten heeft de executive board goedkeuring nodig van de algemene vergadering, zoals vastgelegd in de statuten. 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. In het jaarverslag van de coöperatie is de governance structuur van de coöperatie beschreven.

Boardstructuur

De vennootschap heeft een two-tier-structuur, met een executive board en een raad van commissarissen (de 'raad'). De samenstelling en taakverdeling van de executive board zijn beschreven op pagina 129. De raad bestond in het verslagjaar uit vier onafhankelijke leden en vijf interne leden, waaronder vier leden van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en één lid van de coöperatie dat geen deel uitmaakt van het coöperatiebestuur.
Op 11 maart 2025 is Elze Jellema, lid van het bestuur van de coöperatie en van de raad, afgetreden. Op 1 juli 2025 is Heiko Schipper afgetreden als onafhankelijk lid van de raad en hij is per 16 december 2025 opgevolgd door Eugène Willemsen als onafhankelijk lid van de raad. Sandra Berendsen is per 16 december 2025 teruggetreden als lid van de raad vanwege het einde van haar termijn. Met ingang van 1 januari 2026 is Betty Eeckhaut, voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Milcobel CV, als gevolg van de fusie met Milcobel CV toegetreden tot zowel het bestuur van de coöperatie als de raad. Op 16 december 2025 heeft de raad besloten om de zogenaamde 'personele unie' tussen het coöperatiebestuur en de raad te herstellen. Dat betekent dat per die datum alle leden van het coöperatiebestuur tevens lid zijn van de raad en per die datum Cor Hoogeveen, Trienke Elshof-Witteveen, Sandra Stuijk-Pelkmans en Herman Bakhuis benoemd zijn als lid van de raad.

De samenstelling van de raad per 13 februari 2026 is vermeld op pagina 271.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad heeft drie commissies ingesteld:

- Audit- en riskcommissie, bestaande uit vijf commissarissen.
- Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie, bestaande uit vier commissarissen.
- ESG-commissie, bestaande uit vier commissarissen.

De samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen per 13 februari 2026 is vermeld op pagina 271.

Executive board en executive team

Samenstelling

De executive board bestond in 2025 (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). Zij werden in de dagelijkse gang van zaken ondersteund door het executive team. Dit team bestond in het verslagjaar uit alle leden van de executive board, de Chief People Officer (CPO) en de presidents van de zeven businessgroepen Europe, Middle East, Africa & Pakistan, Retail & Americas, Asia, Specialised Nutrition, Ingredients en Professional. Met ingang van 1 maart 2025 is een Chief Global Business and Digital Solutions (GBDS) Officer benoemd en toegetreden tot het executive team.

Taken en verantwoordelijkheden

In het executive team komen alle bedrijfsonderdelen en een aantal strategische functies samen. Dit zorgt voor minder managementlagen, betere besluitvorming en versnelde uitvoering van de strategie. Het executive team is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van de strategie. Het team alloceert middelen, valoriseert de melk integraal en zet doelstellingen om in concrete plannen. Ook stuurt het team de werkmaatschappijen en afdelingen aan binnen hun verantwoordelijkheidsgebieden.

Het executive team neemt besluiten met absolute meerderheid, waarin ook de meerderheid van de stemmen van de leden van de executive board is vertegenwoordigd. Bij staken van stemmen beslist de CEO.

Duurzaamheid

Het executive team is betrokken bij het ontwikkelen van de duurzaamheidsstrategie. Deze wordt besproken in de ESG-commissie en goedgekeurd door de raad. De strategie maakt ook deel uit van de strategieën van de businessgroepen.

Bij het ontwikkelen van de duurzaamheidsstrategie houdt de onderneming rekening met de materiële impacts, risico's en kansen die zijn geïdentificeerd in de dubbele materialiteitsanalyse (zie pagina 48). Bij besluiten over bijvoorbeeld grote transacties en investeringen nemen de executive board en het executive team duurzaamheidsoverwegingen mee, inclusief mogelijke trade-offs.

Het executive team is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een visie op duurzame langetermijnwaardecreatie, waarbij rekening wordt gehouden met de impact van FrieslandCampina op mens en milieu. Het executive team bespreekt en besluit over de duurzaamheidsvisie en -strategie, inclusief duurzaamheidsdoelstellingen.

Het executive team is actief betrokken bij duurzaamheidsonderwerpen en neemt ESG-overwegingen mee in de besluitvorming. Om expertise te borgen en te delen, kunnen inhoudelijke experts vanuit de onderneming deelnemen aan vergaderingen van het executive team om hun kennis in te brengen en bij te dragen aan goed geïnformeerde besluiten.

Regelmatig wordt het executive team geïnformeerd over de uitvoering van de duurzaamheidsstrategie en de voortgang op duurzaamheidsdoelstellingen. Daarnaast ontvangen zij updates over materiële impacts, risico's en kansen op het gebied van voeding, mens en planeet. Onderwerpen zijn onder meer de reductie van broeikasgasemissies, gendergelijkheid, productkwaliteit en -samenstelling, toegang tot voeding, betaalbaarheid van producten voor lage-inkomensgroepen en -landen en circulaire verpakkingen.
Het executive team ontvangt ook informatie over nieuw beleid, zoals het zero-deforestation- en zero-conversionbeleid, nieuwe klimaat- en sociale doelstellingen en de wereldwijde voedingsstandaarden van het bedrijf, en stelt relevant beleid vast.

De executive board neemt deel aan kwartaalreviews over duurzaamheid. Hierbij worden de materiële impacts, risico's en kansen van de onderneming besproken, samen met de resultaten en voortgang in de uitvoering van de duurzaamheidsstrategie. Daarnaast ontvangt de executive board regelmatig updates over duurzame landbouw en landgebruik door leden-melkveehouders, en over de melkprijssystematiek om een goede, transparante en eerlijke melkprijs aan leden-melkveehouders te betalen.

Benoeming leden executive board en overige leden van het executive team

De raad is verantwoordelijk voor de benoeming, schorsing en het ontslag van de leden van de executive board, op voorstel van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie. De overige leden van het executive team worden benoemd, geschorst en ontslagen door de CEO, na goedkeuring van de raad en na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie.

Remuneratiebeleid en remuneratie leden executive board en overige leden executive team

FrieslandCampina past vrijwel alle aanbevelingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code toe in het remuneratiebeleid. Voor de vennootschap geldt een wettelijke vrijstelling voor de openbaarmaking van het remuneratiebeleid, omdat de vennootschap een besloten naamloze vennootschap is. Toch is gekozen voor transparantie: in het remuneratieverslag (vanaf pagina 145) wordt inzicht gegeven in de beloning van de leden van de executive board en de raad. De vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria waarop de variabele beloning is gebaseerd, evenals de relatie tussen de beloning en de prestatie, worden in het remuneratieverslag niet in detail opgenomen. Dit wordt gedurende het jaar regelmatig besproken en afgestemd met de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie en met de raad.

Het remuneratieverslag beschrijft de uitgangspunten van het remuneratiebeleid voor de executive board en de raad. Dit beleid is vastgesteld op voorstel van de raad en kan worden gewijzigd door de algemene vergadering van aandeelhouders, na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie. FrieslandCampina legt hierover ook verantwoording af aan de ledenraad van de coöperatie.

De CEO en de CPO bespreken jaarlijks de beloning van de leden van het executive team met de raad. Dit doen ze tijdens het intern beraad van de raad, waarbij de overige leden van de executive board niet aanwezig zijn. Volgens het reglement van de raad van commissarissen kan de raad variabele remuneratie van een lid van de executive board terugvorderen 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 houdt toezicht op het beleid van de executive board en op de algemene gang van zaken in de vennootschap. Daarnaast adviseert de raad de executive board.

De raad bespreekt met de executive board de langetermijnstrategie voor de duurzame waardecreatie en de belangrijkste risico's die de onderneming loopt. Ook bespreekt de raad de opzet, werking en eventuele significante wijzigingen van de risicobeheersings- en controlesystemen. De raad beschikt over bevoegdheden die zijn vastgelegd in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek voor 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. Goedkeuring van bepaalde besluiten is volgens de wet voorbehouden aan de raad.

Optimel Proteïne Drinkyoghurt
Met extra proteïne, heerlijk na het sporten.

Bij de uitoefening van zijn taak richt de raad zich op de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen. Daarbij weegt de raad ook factoren mee zoals relevante belangen van betrokkenen bij de vennootschap en de voor de onderneming relevante aspecten van duurzame langetermijnwaardecreatie, maatschappelijk ondernemen, duurzaamheid en mensenrechten.

Leden van het executive team wonen enkele keren per jaar een (deel van de) vergadering van de raad bij om onder meer de strategie en de prestaties van de onderneming te bespreken. Leden van het executive team worden tevens uitgenodigd voor vergaderingen wanneer voor hen relevante onderwerpen aan de orde zijn. De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie 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, het profiel waaraan de leden moeten voldoen, de versterkte aanbevelingsrechten die de COR heeft bij benoeming van de leden van de raad en de manier waarop de COR deze uitoefent. De profielschets, waarin onder meer deze afspraken zijn opgenomen, staat als bijlage bij het reglement van de raad van commissarissen op de website van de vennootschap.

Volgens de profielschets, die van toepassing was tot 16 december 2025, bestond de raad uit vijf interne leden en vier onafhankelijke leden. De interne leden bestonden tot die datum 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 zijn niet onafhankelijk volgens de code. Dit is een bewuste keuze om de ledendominantie binnen de raad te behouden.

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

Met ingang van 16 december 2025 heeft de raad besloten om de samenstelling en daarmee de profielschets van de raad aan te passen en de personele unie tussen het coöperatiebestuur en de raad van commissarissen te herstellen. Dit betekent dat met ingang van 16 december 2025 alle leden van het coöperatiebestuur tevens zitting nemen in de raad van commissarissen als interne niet-onafhankelijke leden.

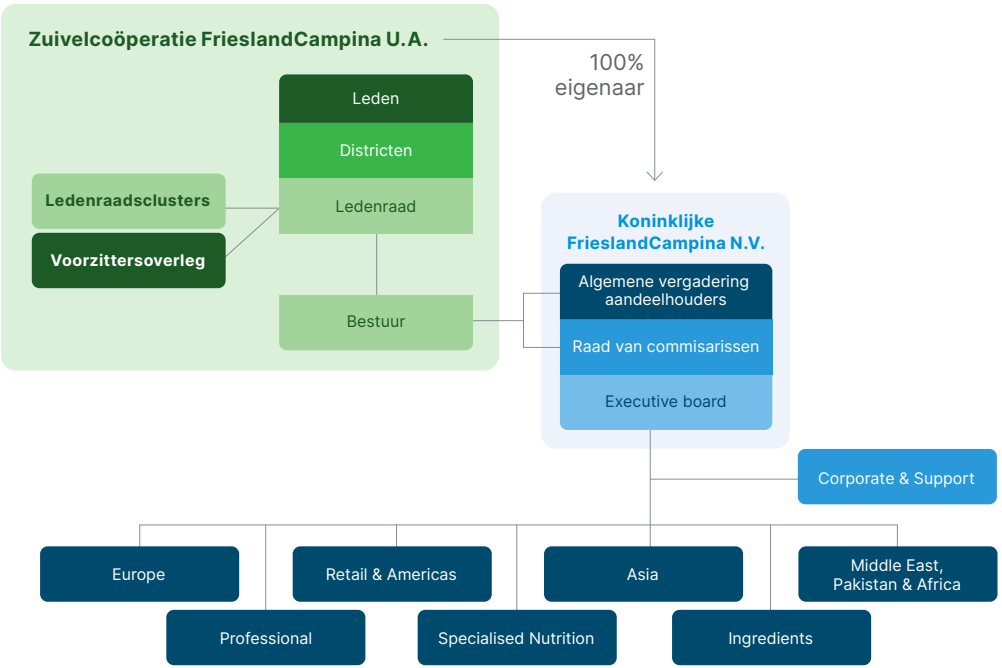
De vennootschap is een structuurvennootschap. De raad benoemt zijn eigen leden volgens het coöptatiesysteem. De leden worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen eenmaal worden herbenoemd voor nog een termijn van vier jaar. Na deze periode is een herbenoeming voor twee jaar mogelijk, met een eventuele verlenging van nog eens twee jaar. Herbenoeming na een zittingsduur van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad.

Voor de voorzitter geldt dat, indien de voorzitter zijn 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 specifieke situaties kan de raad besluiten van deze regeling af te wijken. Zo werd Sybren Attema op 12 november 2021 als voorzitter benoemd voor een termijn van vier jaar. Op bindende voordracht van het voorzittersoverleg heeft de ledenraad op 10 december 2024 besloten 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. Om dit mogelijk te maken, werd een overgangsbepaling in de statuten van de coöperatie aangepast. De raad verlengde vervolgens zijn termijn als voorzitter van de raad met dezelfde periode. Cor Hoogeveen is op 19 december 2017 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar. Per 14 december 2021 is hij benoemd voor een tweede termijn van vier jaar. Per 13 december 2022 is hij afgetreden wegens het verbreken van de personele unie. Per 16 december 2025 is de personele unie tussen het coöperatiebestuur en de raad hersteld en is hij herbenoemd voor een termijn van vier jaar. Betty Eeckhaut, toegetreden tot zowel het bestuur van de coöperatie als de raad, is voor een eerste termijn als intern lid van de raad benoemd. Deze termijn is gestart op 1 januari 2026 en eindigt op het moment van sluiting van de ledenraad in december 2029, om aan te sluiten bij de zittingstermijnen van de overige commissarissen.

Bezoldiging

De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de bezoldiging van de commissarissen vast op voorstel van de raad en legt hierover jaarlijks verantwoording af aan de ledenraad. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Op pagina 152 lichten we het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van de commissarissen toe.



Governancestructuur per 31 december 2025.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad 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 voor, maar hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid. De reglementen van de commissies staan op de website van FrieslandCampina. De commissies rapporteren regelmatig aan de raad over hun beraadslagingen en bevindingen.

Vijf van de negen commissarissen waren in het verslagjaar tot 16 december 2025 niet onafhankelijk, aangezien vier leden lid waren van het bestuur van de coöperatie en één commissaris lid was van de coöperatie. Met ingang van 16 december 2025 waren er zeven van de elf commissarissen niet onafhankelijk en met ingang van 1 januari 2026 zijn acht van de twaalf leden niet onafhankelijk in de zin van 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.

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie dient op grond van het reglement van de commissie te bestaan uit ten minste vier leden, waaronder ten minste twee interne en ten minste twee onafhankelijke commissarissen, waarvan ten minste één lid, de voorzitter, kwalificeert als ‘financieel expert’. De audit- en riskcommissie bestond per 13 februari 2026 uit vier interne en twee onafhankelijke leden.

De audit- en riskcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- Integriteit en kwaliteit van de financiële en niet-financiële/ESG-verslaggeving en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap.
- 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 en 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 ook materiële Speak Up-zaken en de genomen maatregelen in dat verband. De voorzitter brengt hierover verslag uit aan de raad van commissarissen.

Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie

De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie dient volgens het reglement van de commissie te bestaan uit ten minste drie leden: een commissaris met een sociaal profiel (die ook het voorzitterschap van de commissie vervult), de voorzitter van de raad van commissarissen en een ander lid van de raad van commissarissen. De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie bestond per 13 februari 2026 uit twee onafhankelijke leden en drie interne leden.

De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie heeft onder meer de volgende taken:
- Voorstellen doen 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 de benoeming van de leden (inclusief opstellen van criteria en procedure voor benoeming) van de executive board en de onafhankelijke commissarissen.
- Periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van de raad, de commissies van de raad en de executive board en het doen van voorstellen voor een profiel.
- Adviseren van de raad 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 en hun individuele leden, en de commissies van de raad.
- Opstellen van een plan voor opvolging van leden van de executive board en de raad.
- 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 governancecommissie brengt de voorzitter van de commissie verslag uit aan de raad over de behandelde onderwerpen.

ESG-commissie

De ESG-commissie dient volgens het reglement van de commissie te bestaan uit ten minste drie leden. De ESG-commissie bestaat per 13 februari 2026 uit drie interne leden en twee onafhankelijke leden.

De ESG-commissie heeft onder meer de volgende taken:
- Bespreken van en adviseren over de lange termijn sociale en ecologische duurzaamheidsvisie en -strategie en het zetten van duurzaamheidsdoelstellingen en het evalueren van de executie van deze strategie.
- Onderzoeken en adviseren over de impact van de vennootschap en de risico’s en kansen in verband met ecologische en sociale duurzaamheidsaspecten.
- Reviewen van de capaciteiten van de onderneming en het leiderschap van de onderneming op het gebied van ecologische en sociale duurzaamheid.
- Adviseren over het stakeholdermanagement van de onderneming ten aanzien van ecologische en sociale duurzaamheidszaken.

De CSO is verantwoordelijk voor alle duurzaamheidgerelateerde zaken binnen FrieslandCampina, inclusief de thema's voeding, mens en planeet binnen onze duurzaamheidsstrategie. De CSO brengt onder meer duurzaamheidsexpertise in het executive team en neemt deel aan elke vergadering van de ESG-commissie.

Na elke vergadering brengt de voorzitter van de ESG-commissie verslag uit aan de raad. Dit vergroot de kennis, vaardigheden en ervaring van de raad op het gebied van duurzame ontwikkeling en ESG. De ESG-commissie ondersteunt de raad bij het toezicht houden op risico's die verband houden met (sociale) duurzaamheid.

De audit- en riskcommissie is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de raad met betrekking tot de rapportage over duurzaamheid. De voorzitters van de ESG-commissie en van de audit- en riskcommissie zorgen voor afstemming tussen de duurzaamheidsdoelstellingen en de monitoring daarvan met de audit- en riskcommissie. De raad 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 te vermijden tussen de vennootschap en de leden van de executive board, overige leden van het executive team en leden van de raad. Volgens deze regels moeten besluiten tot het aangaan van transacties, waarbij tegenstrijdige belangen spelen bij leden van het executive team of commissarissen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of het betreffende individu, door de raad worden goedgekeurd. In het verslagjaar zijn geen materiële belangentegenstellingen gerapporteerd.

De algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap is bevoegd om bepaalde in de statuten omschreven besluiten van de executive board goed te keuren. Het gaat daarbij om belangrijke besluiten op het gebied van operationele activiteiten, de juridische structuur en de vermogensstructuur van de vennootschap (inclusief 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 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.
- 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 van 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 daarbij 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 het 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 2025 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap 1.000 miljoen euro, verdeeld in 10 miljoen 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 algemene vergadering van aandeelhouders benoemt de externe accountant, op voordracht van de raad. Hiertoe brengen de audit- en riskcommissie en de executive board een advies uit aan de raad. De raad keurt de bezoldiging van de externe accountant en de opdrachtverlening goed, op voorstel van de audit- en riskcommissie en na overleg met de executive board.
De externe accountant neemt in ieder geval deel aan de vergadering van de raad waarin de jaarrekening wordt goedgekeurd. De externe accountant bespreekt het concept-auditplan met de executive board, voordat deze wordt voorgelegd aan de audit- en riskcommissie.

Interne auditfunctie

De interne auditor werkt onder verantwoordelijkheid van de executive board. De raad houdt toezicht op de interne auditfunctie en heeft regelmatig contact met de interne auditor en de voorzitter van de audit- en riskcommissie. De executive board, de audit- en riskcommissie en de externe accountant zijn betrokken bij het werkplan van de interne auditfunctie en op de hoogte van de bevindingen van de interne auditor. 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 2025

FrieslandCampina volgt de code door de principes en best practice-bepalingen toe te passen, of uit te leggen waarom we van de code afwijken. Onderstaande bepalingen passen we per 31 december 2025 niet toe, om redenen die eerder zijn toegelicht of hieronder worden uitgelegd:

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 een aantal interne leden van de raad: 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 governancecommissie.

2.3.4

Samenstelling commissies: de samenstelling van de audit- en riskcommissie, de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie 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 rond overnamesituaties zijn niet van toepassing omdat alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap door de coöperatie worden gehouden en niet beursgenoteerd zijn.

3.4.1

Remuneratierapport: de best practice-bepalingen in verband met de inhoud van het remuneratieverslag worden in het interne remuneratieverslag dat wordt besproken met de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie en raad volledig toegepast, maar de vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria waarop de variabele beloning van elk van de leden van de executive board is gebaseerd, evenals de relatie tussen de beloning en de prestatie, worden in het remuneratieverslag in dit jaarverslag niet in detail opgenomen. Verder worden de wijzigingen in de pay-ratios van de vennootschap opgenomen in vergelijking met de vier voorgaande financiële boekjaren in plaats van vijf, aangezien de vennootschap in 2021 is gestart met de toevoeging van deze informatie in het jaarverslag.

4.1-4.4.8

Algemene vergadering: de best practice-bepalingen over de algemene vergadering, informatie-verschaffing en voorlichting, uitbrengen van stemmen en certificering van aandelen zijn niet van toepassing omdat alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap worden gehouden door de coöperatie en niet beursgenoteerd zijn.

Peak Dairy Creamer Sachet
Een betaalbare optie voor mensen die een toegankelijk maar voedzaam zuivelproduct willen zonder in te leveren op kwaliteit.

Verslag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen (de raad) houdt toezicht op en adviseert de executive board. Daarnaast overziet dit onafhankelijk orgaan van de vennootschap de algemene gang van zaken, de duurzame langetermijnwaardecreatiestrategie en de operationele prestaties van de onderneming. Hierbij richt de raad zich op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. Ook overziet de raad de integriteit en kwaliteit van de financiële en niet-financiële verslaggeving.

Bij de uitoefening van zijn taken laat de raad zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen, met oog voor de relevante belangen van alle bij de onderneming betrokken partijen. In het verslagjaar voerde de raad zijn taken uit volgens de geldende 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 bestond bij de aanvang van het verslagjaar uit negen leden: vijf interne en vier onafhankelijke leden. Van de interne leden kwamen er vier vanuit het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en één lid-melkveehouder vanuit Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. die geen deel uitmaakt van het coöperatiebestuur. Alle onafhankelijke 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 en zijn commissies per 13 februari 2026 staat op pagina 271.

Volgens de eigen profielschets die van toepassing was tot 16 december 2025 was de raad goed samengesteld met vijf interne leden en vier onafhankelijke leden. De interne leden moesten bestaan uit ten minste drie en ten hoogste vijf bestuursleden van de coöperatie, waaronder de voorzitter. Daarnaast kunnen er maximaal twee leden van de coöperatie deel uitmaken van de raad die geen bestuurslid zijn. Deze samenstelling reflecteert de ledendominantie binnen de raad van commissarissen.

Op 11 maart 2025 trad Elze Jellema, intern lid van de raad van commissarissen en vicevoorzitter van het bestuur van de coöperatie, af. Elze Jellema heeft sinds haar toetreding tot het coöperatiebestuur en de raad in 2019 enorm bijgedragen aan de visie, ambitie en strategie van de coöperatie en de onderneming. Ze speelde daarbij een belangrijke rol in de vertaling van de coöperatievisie ‘Melk met Meerwaarde’ naar de heldere en breed gedragen strategie ‘Koers op 2030’.

Op 1 juli 2025 trad Heiko Schipper, onafhankelijk lid van de raad, af als lid van de raad. Sinds zijn benoeming in 2019 heeft hij een waardevolle bijdrage geleverd aan de strategische koers van de onderneming. Met zijn brede kennis van management, consumenten en de markten in Azië heeft hij FrieslandCampina bij vele belangrijke strategische en operationele kansen en uitdagingen sterk ondersteund.

Op 16 december 2025 heeft de raad besloten om de zogenaamde ‘personele unie’ tussen het coöperatiebestuur en de raad te herstellen. Met ingang van die datum is de profielschets aangepast, waarbij de raad bestaat uit alle leden van het coöperatiebestuur en vier onafhankelijke leden, en de samenstelling nog steeds de ledendominantie binnen de raad van commissarissen reflecteert. Dat betekent dat per die datum alle leden van het coöperatiebestuur tevens lid zijn van de raad. Ook zijn per die datum Cor Hoogeveen, Trienke Elshof-Witteveen, Sandra Stuijk-Pelkmans en Herman Bakhuis benoemd als intern lid van de raad.

Per 16 december 2025 is Eugène Willemsen door de raad benoemd als onafhankelijke commissaris van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Hij brengt brede internationale ervaring met zich mee in de voedingsmiddelenindustrie, onder andere als CEO PepsiCo International Beverages en als CEO PepsiCo Africa, Middle East and South Asia. Zijn expertise op het gebied van strategie en internationale groei is een waardevolle aanvulling voor het toezicht op de onderneming.

Sandra Berendsen is per 16 december 2025 teruggetreden als commissaris vanwege het einde van haar termijn. Haar inzet en betrokkenheid als commissaris en haar onafhankelijke positie en toewijding hebben veel betekend voor de vennootschap en de coöperatie.

Met het oog op de door de ledenraad van de coöperatie en buitengewone algemene vergadering van Milcobel goedgekeurde fusie trad Betty Eeckhaut, die tot en met 31 december 2025 voorzitter was van de raad van bestuur van Milcobel CV, per 1 januari 2026 toe tot het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Zij werd eveneens per die datum benoemd tot intern lid van de raad.

Diversiteit, gelijkheid en inclusie

De raad streeft naar een evenwichtige samenstelling. Een goede mix van ervaring, achtergrond, kennis en onafhankelijkheid helpt de raad om zijn taken richting de vennootschap en haar betrokkenen succesvol uit te voeren. De raad wil bovendien divers en inclusief zijn, met gelijke waardering en behandeling voor iedereen. Ook streeft de raad naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen. Het doel is dat ten minste een derde van de zetels in de raad wordt bezet door vrouwen en minstens een derde door mannen. Op 31 december 2025 waren vier van de elf leden vrouw, en per 1 januari 2026 vijf van de twaalf leden vrouw. Hiermee voldoet de raad aan de doelstellingen voor evenwichtige man-vrouwverdeling, zoals vastgelegd in het beleid voor diversiteit, gelijkheid en inclusie.

Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen (per 13 februari 2026)

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn in december
S.S.U. Attema*	12 november 2021		2027
N. den Besten**	7 oktober 2021	7 oktober 2025	7 oktober 2029
W. Duursma	10 december 2024		2028
C.C.H. Hoogeveen***	19 december 2017	16 december 2025	2029
S.A.M. Stuijk-Pelkmans	16 december 2025		2029
H.H. Bakhuis	16 december 2025		2029
T. Elshof-Witteveen	16 december 2025		2029
B. Eeckhaut	1 januari 2026		2029
E. Willemsen#	16 december 2025		2029
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 door een derde termijn van twee jaar die nog eenmaal met twee jaar kan worden verlengd (4+4+2+2). Als een commissaris in zijn derde termijn voorzitter is, kan deze nog tweemaal worden herbenoemd voor telkens twee jaar (4+4+2+2+2+2).

#Onafhankelijke commissaris, geen lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

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

** 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. Hij is tevens herbenoemd per 7 oktober 2025 voor een termijn van vier jaar.

*** C.C.H Hoogeveen is op 19 december 2017 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar. Per 14 december 2021 is hij benoemd voor een tweede termijn, waarna hij per 13 december 2022 is afgetreden wegens het verbreken van de personele unie. Per 16 december 2025 is de personele unie tussen het coöperatiebestuur en de raad hersteld en is hij herbenoemd voor een termijn van vier jaar.

Vergaderingen van de raad van commissarissen

De raad vergaderde in het verslagjaar twaalf keer. Ook buiten deze reguliere vergaderingen was er regelmatig contact, zowel onderling als met leden van de executive board en het executive team. Ter voorbereiding op de vergaderingen spraken de voorzitter en de vicevoorzitter van de raad en de vicevoorzitter van het bestuur van de coöperatie regelmatig met onder andere de CEO en de CFO. Daarnaast kwam de raad ook buiten de reguliere vergadercyclus meerdere keren bijeen voor besprekingen over strategische onderwerpen.

Gedurende het verslagjaar zijn de verschillende strategieën van alle businessgroepen uitgebreid besproken. Tevens werd de raad regelmatig geïnformeerd over de uitvoering van het programma Performance+, waarbij de kostenstructuur van de supply chain en de manier van werken geoptimaliseerd wordt.

In het eerste halfjaar heeft FrieslandCampina sterke resultaten geboekt en elke vergadering kreeg de raad een update over de bedrijfsresultaten. Tevens werd daarbij gesproken over de inzet van middelen en de portfolio keuzes. De gebalanceerde spreiding van de business over de verschillende markten, producten en kanalen bewezen hun waarde in de eerste helft van het jaar. Met name de businessgroepen Specialised Nutrition en Ingredients behaalden sterke resultaten in de eerste helft van het jaar. In de tweede helft van het jaar stond de winstgevendheid onder druk door onder andere lage basiszuivelprijzen en een negatieve valuta-ontwikkeling. De raad werd elke vergadering bijgepraat over deze ontwikkelingen, de bijbehorende uitdagingen en de mitigerende maatregelen die zijn genomen, zoals de doorgevoerde prijsverhogingen en het afsluiten van contracten die verbonden zijn aan de melkprijzen.

De raad besprak uitgebreid de veranderingen in de melkmarkt in Noordwest-Europa. Over dit onderwerp voerde de raad ook strategische overleggen met de executive board.

In september 2025 bezocht de raad Parijs, waarbij uitgebreid met het lokale management is gesproken over de marktomstandigheden in Frankrijk, de business van Retail & Americas en Professional en de strategische keuzes die deze businessgroepen gemaakt hebben.

Op 18 december 2024 maakten FrieslandCampina en Milcobel bekend dat zij het voornemen hebben om te fuseren. De raad was intensief betrokken bij de gesprekken en onderhandelingen over deze voorgenomen fusie en gedurende 2025 is elke vergadering een update gegeven aan de raad over de voorbereidingen voor deze fusie, alsmede over de transactiestructuur en de voorbereidingen voor de integratie van de business van Milcobel in FrieslandCampina. In het najaar van 2025 zijn de vereiste goedkeuringen van de mededingingsautoriteiten ontvangen en tijdens de vergadering van de ledenraad in december 2025 hebben de ledenraad van FrieslandCampina en de buitengewone algemene vergadering van Milcobel de fusie goedgekeurd.

Door de fusie van FrieslandCampina en Milcobel is per 1 januari 2026 één internationale en toekomstgerichte organisatie ontstaan; een partij die kansen beter kan benutten en uitdagingen effectiever kan aanpakken in de wereldwijde zuivelmarkt. De fusiepartners, beide al generaties lang eigendom van melkveehouders, vullen elkaar uitstekend aan in marktpositie en productaanbod. De fusie biedt groeikansen in segmenten zoals consumentenkaas, mozzarella, witte zuivel (zoals melk, karnemelk en yoghurt) en ingrediënten. Daarnaast levert de samenwerking voordelen op het gebied van efficiëntie en expertise, bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid.

Gedurende het jaar heeft de raad ook elke vergadering gesproken over kansen op het gebied van organische en inorganische groei en portfolio keuzes. In juli 2025 heeft FrieslandCampina overeenstemming bereikt met Bonafarm Group over de verkoop van de Roemeense activiteiten. De voorgenomen verkoop is onder voorbehoud van wettelijke goedkeuringen en zal naar verwachting in 2026 worden afgerond. In december 2025 is bekend gemaakt dat FrieslandCampina voornemens was een producent van wei-eiwitisolaten in de Verenigde Staten, Wisconsin Whey Protein, over te nemen en deze transactie is op 2 januari 2026 afgerond. Hiermee is de productiecapaciteit in wei-eiwitten aanzienlijk vergroot voor FrieslandCampina. Deze transactie, die past binnen de strategie van de businessgroep Ingredients, is uitgebreid besproken met en goedgekeurd door de raad.

Gedurende het jaar werd de raad na elke vergadering van de ESG-commissie geïnformeerd over het integrale duurzaamheidsprogramma en het klimaatplan.

De financiering van de onderneming en de ledenfinanciering, voorbereid in de audit- en risk-commissie, kwam uitvoerig aan bod. Ook meer reguliere onderwerpen kwamen aan de orde tijdens de vergaderingen. De raad besprak onder andere de financiële positie, de doelstellingen voor het aankomende jaar, samenwerkingen en de voortgang van grote investeringsprojecten. Ook het interne risicobeheer kreeg de nodige aandacht, waarbij mitigeringsplannen ten aanzien van de grootste risico's voor FrieslandCampina regelmatig besproken werden. Tevens is de strategie op het gebied van innovatie en Research & Development toegelicht en besproken met de raad. De raad nam kennis van het plan van activiteiten van de interne accountant en keurde dit goed. In februari 2025 besprak de raad de jaarrekening 2024 en de tekst van het jaarverslag met de executive board en de externe accountant. Beide documenten werden vervolgens goedgekeurd door de raad. Daarnaast lichtte de externe accountant het rapport over de bevindingen van het eerste halfjaar toe. De managementletter van de accountant werd door de raad van commissarissen met de executive board besproken.

In 2025 schonk de raad bijzondere aandacht aan verschillende onderwerpen:

- De voortgang op het gebied van duurzaamheid en (digitale) veiligheid.
- Naar aanleiding van de explosie bij de fabriek in Borculo heeft de raad de mitigerende maatregelen en 'lessons learned' uitgebreid besproken met het management.
- De raad werd geïnformeerd over hoe de executive board toezicht houdt op een goede uitvoering van investeringsprojecten.
- De raad besprak regelmatig de activiteiten op het gebied van mogelijke overnames en partnerships.
- De raad liet zich uitgebreid informeren over marktontwikkelingen, marktaandelen en innovaties in de voor de vennootschap belangrijke markten.
- De raad heeft een update gekregen over de opzet van het GBDS-programma (Global Business and Digital Solutions programma) dat de nieuwe, geïntegreerde organisatie- en transformatieaanpak betreft binnen FrieslandCampina, gericht op procesoptimalisatie, digitalisering en efficiencyverbetering. Het vormt een meerjarig, multifunctioneel programma dat zowel Global Business Services, Global IT, als het Optimus-programma (de door de raad goedgekeurde update van SAP) samenbrengt in één operating model.
- De raad besprak ook een uitgebreide strategische risicomanagement analyse.
- De raad keurde het remuneratiebeleid voor zowel de executive board en het executive team als de raad per 1 januari 2026 goed.
- De raad keurde de doelstellingen van de leden van de executive board en andere executive team leden goed.
- De raad keurde de voorgestelde wijzigingen in het executive team goed en benoemde Eugène Willemsen, Cor Hoogeveen, Herman Bakhuis, Sandra Stuijk-Pelkmans en Trienke Elshof-Witteveen per 16 december 2025 en Betty Eeckhaut per 1 januari 2026 tot lid van de raad.
- De people-strategie voor de onderneming werd besproken, inclusief talentontwikkeling, retentie van talent binnen de onderneming en successieplanning.

De raad evalueert jaarlijks zijn werkzaamheden en die van de individuele leden. Ook de werkzaamheden van de commissies binnen de raad worden hierin meegenomen. Tijdens de evaluatie wordt gekeken naar de materiële kenmerken van de werkzaamheden, de samenwerking met de commissies en de executive board, mogelijke veranderingen in de samenstelling en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Deze evaluaties worden periodiek begeleid door een onafhankelijke expert.

Voor 2025 voerde de raad een interne zelfevaluatie uit, begeleid door een interne expert op het gebied van talent- en leiderschapsontwikkeling. In 2025 leidde een interne evaluatie samen met de coöperatie al tot een aanpassing in de governance, waarbij per 16 december 2025 de personele unie tussen het coöperatiebestuur en de raad van commissarissen is hersteld. De evaluatie die in februari 2025 plaatsvond leidde tot een verbetering van de agendasetting van de raad met extra aandacht voor strategische vraagstukken. Deze thema's komen ook terug in verschillende inhoudelijke sessies die worden georganiseerd.

Commissies van de raad van commissarissen

De raad heeft drie commissies ingesteld die de raad adviseren over specifieke onderwerpen en helpen bij de voorbereiding van besluiten. Dit zijn de audit- en riskcommissie, de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie en de ESG-commissie. De taken van deze commissies liggen vast in de commissiereglementen, die deel uitmaken van het reglement van de raad van commissarissen. Een overzicht van deze taken staat op de website en in het hoofdstuk Corporate governance op pagina 132.

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie vergaderde in het verslagjaar vijf keer in het bijzijn van het management – waaronder de CFO en de verantwoordelijke functionarissen van relevante stafafdelingen. Bij alle vergaderingen was de externe accountant aanwezig om specifieke agendapunten toe te lichten. Ook buiten de vergaderingen was er regelmatig contact tussen commissieleden en met het management. Na elke vergadering rapporteerde de voorzitter van de audit- en riskcommissie aan de raad over 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.

De audit- en riskcommissie besprak in het verslagjaar de jaarrekening en het jaarverslag over 2024, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board zoals opgenomen in het jaarverslag 2024. Bij het bespreken van de resultaten van de onderneming, de jaar- en halfjaarverslagen, besteedde de commissie aandacht aan verslaggevingsaspecten. Daarbij ging het onder andere om:

- de uitkomsten van de goodwill impairment test en de impairment test naar aanleiding van de gewijzigde segmentstructuur;
- de rapportage over kostenbesparingen door de implementatie van Performance+;
- de verwerking van desinvesteringen;
- de belastingpositie;
- het mitigeren van valutarisico's;
- de waardering van materiële en immateriële vaste activa.

Daarnaast ontving de commissie regelmatig updates over de voorbereidingen van de implementatie van de CSRD. Daarbij kwamen ook de governance, de dataverzameling en de interne beheersprocessen aan bod die hiervoor zijn ingericht. Tot slot besprak de commissie een aantal interne onderzoeken, inclusief de reacties vanuit de eerste, tweede en derde lijn en de genomen mitigerende en corrigerende maatregelen.

De audit- en riskcommissie besprak de geplande werkzaamheden van de externe accountant, aan de hand van het auditplan van de externe accountant dat werd goedgekeurd door de raad. In dit verslagjaar kwamen het halfjaarverslag 2025, het halfjaarrapport 2025 van de externe accountant en met name zijn tussentijdse controlebevindingen uitgebreid aan bod. Daarnaast keurde de commissie in het verslagjaar vijf keer de opdrachten goed die door de onderneming aan de huidige en de volgende externe accountant zijn verstrekt in verband met de bewaking van de onafhankelijkheid van de externe accountant. De audit- en riskcommissie is van oordeel dat de onafhankelijkheid van de externe accountant is gewaarborgd.

Jaarlijks bespreekt de audit- en riskcommissie het plan van activiteiten van de interne accountant en adviseert de raad van commissarissen hierover. Tijdens elke vergadering rapporteert de interne accountant aan de commissie over zijn uitgevoerde werkzaamheden, de belangrijkste bevindingen en de voortgang van acties naar aanleiding van eerdere aanbevelingen. Daarnaast werd de audit- en riskcommissie geïnformeerd over het functioneren van het interne controleraamwerk, bevindingen met betrekking tot privacy en de uitvoering van de audits. De commissie constateerde dat de effectiviteit van de interne controle assessments op peil is.

Managers van Accounting, Treasury, Pensioenen, IT, Belastingen, Juridische zaken en Privacy informeerden de audit- en riskcommissie regelmatig over hun werkzaamheden. Ook hebben de financiële afdelingen van de businessgroepen Retail & Americas en Specialised Nutrition een toelichting gegeven op de prestaties van hun business en de risicobeheersing.

De uitkomst van de analyse van de belangrijkste ondernemingsrisico's en de activiteiten die worden ondernomen om deze te mitigeren, werden gerapporteerd. Ook kwamen de niet-financiële verslaggeving en de voorbereiding op de bestaande en verwachte wet- en regelgeving op het gebied van niet-financiële verslaggeving uitgebreid aan bod. Daarbij werd gesproken over de rapportage en due diligenceverplichtingen op het gebied van duurzaamheid en andere ESG-onderwerpen en over de opzet van de organisatie om dit goed te verankeren binnen het bedrijf. Het proces in verband met de dubbele materialiteitsanalyse en de uitkomsten daarvan zijn uitvoerig met de audit- en riskcommissie besproken. 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. Ook de activiteiten van het programma voor goed zakelijk gedrag werden toegelicht, alsmede materiële Speak Up-zaken inclusief de genomen maatregelen en hoe fraude met een geïntegreerde aanpak binnen de onderneming wordt voorkomen.

FrieslandCampina past de Nederlandse wet- en regelgeving toe die geldt voor organisaties van openbaar belang. Volgens deze regels mag een accountantskantoor maximaal tien opeenvolgende jaren de jaarrekening van een onderneming controleren en ondertekenen. Omdat deze termijn voor PricewaterhouseCoopers (PwC) afliep na het aftekenen van de jaarrekening over 2025, heeft de audit- en riskcommissie een intensief selectieproces uitgevoerd voor de benoeming van een nieuwe externe accountant per boekjaar 2026. Dit proces leidde in december 2024 tot een advies aan de raad om EY voor te dragen als nieuwe externe accountant. De algemene vergadering van aandeelhouders besloot in december 2024, op voordracht van de raad, om EY met ingang van boekjaar 2026 te benoemen als externe accountant van FrieslandCampina. Gedurende het verslagjaar is de transitie naar deze nieuwe externe accountant uitvoerig besproken en voorbereid, waarbij ook de onafhankelijkheid van de nieuwe externe accountant is besproken.

In februari 2026 besprak de audit- en riskcommissie het jaarverslag en de jaarrekening over 2025. Ook kwamen het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag, aan bod.

Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie

De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie vergaderde in het verslagjaar acht keer. Na elke vergadering rapporteerde de voorzitter van de commissie aan de raad over haar beraadslagingen. Daarnaast was er veelvuldig onderling overleg en waren er regelmatig contacten met het management – in het bijzonder met de CEO, de Chief People Officer en verschillende medewerkers van Human Resources. Zij werden ook uitgenodigd om bij specifieke agendapunten van vergaderingen aanwezig te zijn. Ook spraken commissieleden enkele keren met de centrale ondernemingsraad.

De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie hield zich in het verslagjaar bezig met verschillende onderwerpen op het gebied van beloning. Zoals gebruikelijk bereidde de commissie de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het behalen van de doelstellingen voor de variabele beloning van de leden van de executive board over het voorgaande jaar. Daarnaast besprak de commissie voorstellen voor de doelstellingen van de executive board voor het verslagjaar. Ook kwam het functioneren van de leden van de executive board aan bod. De conclusies zijn met de individuele bestuursleden gedeeld. Verder besprak de commissie samen met de raad de nieuwe governance van de raad per 16 december 2025, waarbij de personele unie werd hersteld en alle leden van het coöperatiebestuur tevens benoemd zijn als lid van de raad. De raad keurde ook de update van het reglement van de raad van commissarissen, inclusief de profielschets, goed om deze personele unie mogelijk te maken.

De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie evalueerde tijdens het verslagjaar de remuneratie en het remuneratiebeleid voor de leden van de executive board en het executive team, alsmede het beleid voor de remuneratie van de raad. Dit beleid is door de algemene vergadering vastgesteld op voorstel van de raad van commissarissen, na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie.

De people strategie, de talentontwikkeling, retentie van talent binnen de onderneming en successieplanning die met de gehele raad zijn besproken, zijn ook uitvoerig voorbesproken met de commissie. De voorzitter van de remuneratie- nominatie- en governancecommissie

overlegde gedurende het verslagjaar regelmatig met het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad.

Tijdens de ledenraad op 19 februari 2026 worden de details van de beloning van de leden van de executive board en de leden van de raad van commissarissen over 2025 gepresenteerd door de voorzitter van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie.

ESG-commissie

De ESG-commissie vergaderde in 2025 drie keer. Na elke vergadering rapporteerde de voorzitter van de commissie over haar beraadslagingen aan de raad. De commissie keek meerdere keren in detail naar de duurzaamheidsstrategie en de concrete doelstellingen. Daarbij werd gemonitord of deze doelstellingen werden gehaald. Ook ontving de ESG-commissie regelmatig updates over de valorisatie van duurzaamheidsinitiatieven door de verschillende businessgroepen.

Ook de omgang met en reacties op verschillende actiegroepen en belangenbehartigers, zoals bijvoorbeeld Milieudefensie, zijn regelmatig met de commissie besproken. Experts lichtten de ontwikkelingen rond regeneratieve landbouw toe, evenals de mogelijke gevolgen daarvan voor de coöperatie en haar leden-melkveehouders. Deze toelichting werd gegeven vanuit zowel het perspectief van de onderneming als dat van de coöperatie. Ook ontving de commissie regelmatig een update van onder meer Finance en Legal over de voortgang van de duurzaamheidsverslaggeving en de stappen die worden gezet om CSRD en CSDDD te implementeren. Daarbij werden de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse en de KPI's waarover gerapporteerd zal worden, in detail besproken.

De geïntegreerde ESG-strategie, met concrete KPI's ten aanzien van voeding, mens en planeet is besproken met de commissie. Ook zijn er deep dives gehouden over de water-roadmap, sociale duurzaamheid en de reductie van de 'scope 3 other' broeikasgasemissies. De scores en een update van de duurzaamheidscriteria binnen het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma voor de leden-melkveehouders (Foqus planet) zijn tevens besproken met de commissie. In het kader van sociale duurzaamheidsstrategie, zijn ook de people doelstellingen en de doelstelling ten aanzien van diversiteit en inclusie in detail met de commissie besproken.

Aanwezigheid bij vergaderingen

Hieronder is de aanwezigheid van de commissarissen bij de vergaderingen in het verslagjaar opgenomen. Commissarissen die niet bij een vergadering aanwezig konden zijn, hebben vooraf hun inbreng gedeeld met de voorzitter. Vanaf 11 maart 2025 waren de leden van het coöperatiebestuur die per 16 december 2025 als lid van de raad benoemd zijn als toehoorder aanwezig bij de vergaderingen van de raad en bij van commissievergaderingen. Onderstaand is alleen weergegeven wanneer een lid van de raad dan wel van de betreffende commissie aanwezig was tijdens een vergadering in het verslagjaar. Naast de formele vergaderingen vonden in het verslagjaar ook veel informele bijeenkomsten plaats over onder andere de voorgenomen fusie met Milcobel en andere strategische onderwerpen.

Aanwezigheid commissarissen bij vergaderingen

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (9)	Vergaderingen audit- en riskcom-missie (5)	Vergaderingen remuneratie-, nominatie- en governancecom-missie (7)	Vergaderingen ESG-commissie (4)
S.S.U. Attema	12/12		8/8	1/1
N. den Besten	12/12	5/5	4/4	3/3
W. Duursma	12/12	3/3		2/2
E. Jellema	2/2	1/1	3/3	
P.H.M. Hofsté	11/12	5/5		3/3
H.W.J. Schipper	5/7		5/5	
M. Vaesen	10/12			3/3
J.B.P. Coopmans	12/12	5/5	8/8	
J.W. Berendsen	11/12	5/5		

Samenstelling executive board en diversiteit

De samenstelling van de executive board per 13 februari 2026 is te vinden op pagina 275. Gedurende het verslagjaar bestond de executive board uit vier leden: de CEO, de CFO, de CSCO en de CSO. Alle leden van de executive board maken ook deel uit van het executive team. De samenstelling van dit team is vermeld op pagina 275.

Diversiteit

Ook voor de executive board en het executive team streeft FrieslandCampina naar een evenwichtige samenstelling, zoals vastgelegd in het beleid voor diversiteit, gelijkheid en inclusie. Een goede mix van ervaring, achtergrond, kennis en onafhankelijkheid helpt beide teams om optimaal te functioneren. Daarnaast wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen. Het doel is dat zowel in de executive board als in het executive team minimaal 30 procent mannen en minimaal 30 procent vrouwen zijn vertegenwoordigd. De executive board bestond in het verslagjaar voor 25 procent uit vrouwen. Per 31 december 2025 bedraagt het aandeel vrouwen in het executive team 23 procent.

FrieslandCampina geeft de voorkeur aan het rekruteren van interne kandidaten voor de executive board en het executive team. Daarom is het belangrijk dat er ook binnen de lagen onder de executive board voldoende vrouwelijke talenten beschikbaar zijn. Bij toekomstige (her)benoemingen wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen. De samenstelling van het executive team is te zien op pagina 276. Met een actief beleid op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie wil FrieslandCampina het aandeel vrouwen in leidinggevende functies verder vergroten.

Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 13 februari 2026 besprak de raad, samen met de executive board, de door de executive board opgestelde jaarrekening 2025. Na advies van de audit- en riskcommissie keurde de raad de jaarrekening goed en ondertekende deze. PwC heeft de jaarrekening gecontroleerd en een goedkeurende controleverklaring afgegeven.

Het geconsolideerde resultaat over 2025 bedraagt 328 miljoen euro en is als volgt bestemd: 51 miljoen euro wordt gereserveerd als rentevergoeding voor de houders van ledenobligaties (2024: 64 miljoen euro), 8 miljoen euro zal uitgekeerd worden aan de verstrekker van de coöperatielening (2024: 10 miljoen euro), 16 miljoen euro gaat naar de houders van perpetuele obligaties (2024: 10 miljoen euro), 71 miljoen euro wordt toegerekend aan minderheidsbelangen (2024: 73 miljoen euro) en 182 miljoen euro wordt toegevoegd aan de algemene reserve, inclusief het minderheidsbelang dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder, Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (2024: 164 miljoen euro).

Over 2025 ontvangen de leden-melkveehouders een contante nabetaling van 1,31 euro per 100 kilogram geleverde melk. In de algemene vergadering van aandeelhouders zal de décharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2025 aan de orde komen. Ook de décharge van de commissarissen voor het toezicht op de executive board over 2025 zal aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. wordt op 10 maart 2026 gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2025 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 medewerkers van FrieslandCampina dankbaar voor hun enorme inzet en betrokkenheid in 2025. Het was opnieuw een jaar met lastige marktomstandigheden, een jaar dat wederom veel van iedereen vroeg. Hun toewijding en veerkracht hebben in belangrijke mate bijgedragen aan de goede resultaten die dit jaar zijn gerealiseerd.

Raad van commissarissen

Amersfoort, 13 februari 2026

Remuneratie

Als multinational met activiteiten in 30 landen concurreert FrieslandCampina op internationaal niveau om talent aan te trekken. Het is daarom van cruciaal belang dat ons remuneratiebeleid aansluit bij ons doel, onze ambities en de vereisten van een wereldwijd opererende onderneming die talent nodig heeft om te innoveren, presteren en toekomstige groei te realiseren.

We zijn ervan overtuigd dat ons beleid de prestaties van de executive board, overige leden van het executive team en de raad van commissarissen stimuleert en ondersteunt bij de werving, betrokkenheid en retentie van gekwalificeerde en ervaren leden. De ontwikkelingen in 2025 worden uiteengezet in onderstaand remuneratieverslag van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie van de raad van commissarissen (RNGCo).

Het landschap

De zuivelindustrie wordt steeds intensiever gevolgd door overheden en de samenleving, met name als het gaat om de effecten en inspanningen op het gebied van duurzaamheid. Als gevolg hiervan verandert de sector snel en FrieslandCampina wil in deze veranderingen een voortrekkersrol vervullen.

Transparantie

Wat betreft het remuneratiebeleid voor bestuurders volgt FrieslandCampina nog steeds het driejarige transparantieplan dat in 2021 is geïntroduceerd. Het doel hiervan is om meer gedetailleerde informatie beschikbaar te stellen over onze remuneratieprincipes, ons remuneratiebeleid en de feitelijk uitbetaalde remuneratie aan de executive board, overige leden van het executive team en de raad van commissarissen.

Herziening remuneratie

In lijn met ons remuneratiebeleid is de tweejaarlijkse herziening van de remuneratie van de executive board en overige leden van het executive team uitgevoerd per eind 2024. De nieuwe salarissen zijn opgenomen in dit jaarverslag. De volgende herziening vindt eind 2026 plaats, met een ingangsdatum van 1 januari 2027.

1. Remuneratieoverzicht

Het remuneratiebeleid voor de executive board is erop gericht om de prestaties te stimuleren en de werving, betrokkenheid en retentie van gekwalificeerde en ervaren leden van de board te ondersteunen. De korte- en langetermijnbelangen van FrieslandCampina zijn verankerd in vijf onderliggende remuneratieprincipes.

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

De remuneratieprincipes zijn opgesteld in overleg met de raad van commissarissen en diverse stakeholders. Deze principes vormen de basis voor het ontwerp van het remuneratiebeleid en de toepassing ervan in beleid en praktijk.

Afgestemd op de bedrijfsstrategie

De incentives zijn bedoeld om de succesvolle implementatie van de bedrijfsstrategie te belonen. Dit wordt bereikt door de onderliggende doelstellingen van de incentiveplannen te koppelen aan onze bedrijfsstrategie en aan de duurzame waardecreatie op de lange termijn voor de onderneming. De combinatie van korte- en langetermijnincentives zorgt voor een evenwicht tussen prestaties op korte termijn en belangen op langere termijn.

Concurrentievermogen

De remuneratie van de executive board en overige leden van het executive team bestaat uit een jaarlijks basissalaris dat aansluit bij de marktmediaan van de referentiebedrijven, aangevuld met een gematigd variabele remuneratie passend bij onze coöperatieve context.

De benchmark bestaat uit één geïntegreerde referentiegroep van relevante Nederlandse bedrijven en internationale sectorspecifieke ondernemingen. Hierdoor ligt het totale directe remuneratieniveau rond het 25e percentiel van de relevante marktreferentiegroep. Dit sluit aan bij onze coöperatieve structuur en resulteert in relatief bescheiden remuneratie in vergelijking met de marktbenchmarks, terwijl FrieslandCampina tegelijkertijd talent voor leidinggevende posities kan aantrekken in een concurrerende internationale talentenmarkt.

Gekoppeld aan bedrijfsresultaten
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 de lange termijn is gekoppeld aan de belangen van de leden-melkveehouders, de financiële prestaties op de lange termijn en aan duurzaamheid.

Aandacht voor duurzaamheid
De variabele vergoeding voor de lange termijn is gekoppeld aan financiële en niet-financiële driejarendoelstellingen, waarbij duurzaamheidsdoelstellingen zwaar 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 toe te kennen incentives aan de executive board. Op basis van het voorstel van de RNGCo bepaalt de raad van commissarissen welke incentives worden toegekend. De kaders voor de incentives op de korte en de lange termijn en de normen voor de beoordeling van de prestaties zijn consistent met de normen die gelden voor andere medewerkers van FrieslandCampina.

Overzicht van de belangrijkste remuneratie-elementen

De hierboven beschreven remuneratieprincipes vertalen zich in de volgende hoofdelementen van het remuneratiebeleid voor bestuurders:

Jaarlijks basissalaris
Dit is de beloning voor de belangrijkste verantwoordelijkheden die bij de betreffende functie horen, met als doel een uitbetalingsniveau op de marktmediaan van de relevante marktreferentiegroep. Dit vaste compensatie-element wordt maandelijks uitbetaald.

Incentiveplan voor de korte termijn (STIP)
Dit incentiveplan is gekoppeld aan een aantal bedrijfsdoelstellingen dat is afgeleid van het jaarlijkse strategische plan van FrieslandCampina. Persoonlijke doelstellingen maken geen onderdeel meer uit van de STIP, niet voor de executive board en ook niet voor andere medewerkers van FrieslandCampina.

De uitbetaling is afhankelijk van het behalen van de bedrijfsdoelstellingen – winnen in de markt, het genereren van kasstromen en het vergroten van onze marges – na afloop van het prestatiejaar en op basis van een gedegen beoordeling van de financiële prestaties. Deze variabele incentive wordt eenmaal per jaar uitbetaald.

Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP)
Dit incentiveplan sluit aan op de purpose van FrieslandCampina, met een focus op goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.

Het LTIP is gebaseerd op de prestaties ten opzichte van drie doelstellingen:

1. De aan onze boeren betaalde prestatieprijs voor hun melk, met een weging van 50 procent.
2. Diverse duurzaamheidsdoelstellingen, met een weging van 30 procent.
3. Return on capital employed, met een weging van 20 procent.

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

Pensioenen en andere beloningen
Het doel van pensioenen en andere beloningen is om inkomensbescherming en ondersteuning bij pensionering te bieden, functiekosten te vergoeden en een auto van de zaak of een alternatieve mobiliteitsregeling te faciliteren.

Beëindiging van het dienstverband
Leden van de executive board en overige leden van het executive team hebben recht op een vertrekvergoeding wanneer de onderneming het dienstverband beëindigt om een andere reden dan een dringende reden zoals bedoeld in artikel 7:678 van het 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%	100%
Chief Financial Officer	50%	85%
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.

Prestaties tussen het minimale niveau, het ‘at target’-niveau en het maximale niveau resulteren in een tussentijdse uitbetaling op lineaire schaal.

Prestatiebandbreedte als percentage van ‘at target’-niveau

	Minimaal	‘At target’	Maximaal
Regeling voor variabele remuneratie			
STIP	50%	100%	150%
LTIP	75%	100%	125%

2. Relevante marktreferentiegroep voor remuneratie van de executive board

Het remuneratiepakket van de executive board wordt getoetst aan een marktreferentiegroep. Dit stelt FrieslandCampina in staat om tot een concurrerend remuneratiepakket te komen. Deze marktvergelijking wordt eens per twee jaar uitgevoerd aan de hand van een Nederlandse arbeidsmarktreferentiegroep en een internationale sectorspecifieke groep.

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

3. Remuneratie van de executive board en overige leden van het executive team gerelateerd aan prestatiejaar 2025

Executive board

De onderstaande tabel bevat de remuneratie van de leden van de executive board voor de periode waarin zij lid waren van de executive board in het prestatiejaar 2025.

Over het geheel genomen heeft de executive board in 2025 een goede prestatie geleverd, wat tot uiting komt in de bedrijfsresultaten.

- STIP: De goede STIP-prestaties in 2025 voor alle leden van de executive board hebben ertoe geleid dat de STIP-uitbetaling boven target ligt.
- LTIP: De executive board heeft een LTIP-uitbetaling ontvangen op basis van geschiktheid en hun pro-rata deelname als lid van de executive board in 2025. Het LTIP is een meerjarige prestatieregeling en is gebaseerd op een multifactor-scorecard.

Executive team

Het executive team bestaat uit 13 leden, inclusief de executive board. De totale remuneratie van het executive team, exclusief de executive board-leden, bedraagt 9,1 miljoen euro. Dit bedrag bestaat uit het jaarlijkse basissalaris, variabele remuneratie (STIP en LTIP), pensioenen en overige vergoedingen van de negen leden van het executive team. Per 1 maart 2025 is het executive team uitgebreid met één extra lid, waarmee het totaal aantal leden op negen uitkomt.

De totale remuneratie, bestaande uit het jaarlijkse basissalaris, variabele remuneratie (STIP en LTIP), pensioenen en overige vergoedingen van de negen leden van het executive team (exclusief de executive board-leden), bedraagt 8,8 miljoen euro. Per 1 maart 2025 is het executive team uitgebreid met één extra lid, waarmee het totaal aantal leden op negen uitkomt.

In duizenden euro

Executive board	J.D. van Karnebeek	J.G. Janssen	D.A. Cutter	M. Einwachter	Totaal 2025	Totaal 2024
Jaarlijks basissalaris	1.067,5	705,7	630,0	440,0	2.843,2	2.675,7
STIP 2025	723,8	398,7	346,5	248,6	1.717,6	2.025,7
LTIP 2023-2025[1][2]	423,2	398,8	385,3	51,3	1.258,6	517,2
Pensioenen	168,5	114,8	103,1	66,6	453,0	555,8
Andere vergoedingen	41,0	46,3	37,2	34,6	159,1	160,0
Totale uitbetaling remuneratie[3]	**2.424,0**	**1.664,3**	**1.502,1**	**841,1**	**6.431,5**	**5.934,3**

[1] Daadwerkelijke LTIP-uitbetaling voor het plan 2023-2025 dat eindigde in 2025 en wordt uitbetaald in 2026. De LTIP-beloning is aangepast op basis van de pro rata-deelname van het lid van de executive board gedurende het plan 2023-2025. Zie noot 13.4 (pagina 239) voor publicatie van de LTIP-kosten in overeenstemming met de IFRS-rapportagevereisten, die 'op basis van opbouw' zijn.
[2] R.F. van Neerbos ontvangt in april 2026 een LTIP-uitbetaling van 133.322 euro, omdat hij in aanmerking komt voor LTIP 2023-2025 voor de periode dat hij lid was van de executive board. Dit bedrag is niet in de tabel opgenomen.
[3] Als gevolg van afronding kunnen totalen in de tabel afwijken.

In duizenden euro	**2025**	2024
Executive team (excl. executive board)		
Jaarlijks basissalaris	3.888	3.388
STIP 2025	2.061	2.290
LTIP 2023-2025[1]	1.109	319
Pensioenen	499	502
Andere vergoedingen	1.502	798
Totale uitbetaling remuneratie[2]	**9.060**	**7.297**

[1] Werkelijke LTIP-uitbetaling uit het plan 2023-2025 dat eindigde in 2025 en wordt uitbetaald in 2026. De LTIP-beloning is aangepast op basis van de pro rata-deelname van het lid van het executive team gedurende het plan 2023-2025.
Zie noot 13.4 (pagina 239) voor publicatie van de LTIP-kosten in overeenstemming met de IFRS-rapportagevereisten, die 'op basis van opbouw' zijn.
[2] Als gevolg van afronding kunnen totalen in de tabel afwijken.

4. Beloningsverhouding CEO

FrieslandCampina volgt de rekenrichtlijn betreffende de beloningsverhouding zoals opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code die van toepassing is voor 2025. Dit wordt opgevat als de ratio tussen de totale jaarlijkse remuneratie van de CEO (i) en de gemiddelde jaarlijkse remuneratie van medewerkers van de onderneming en de dochterondernemingen waarvan de financiële gegevens door de vennootschap worden geconsolideerd (ii).

Het concept van de beloningsverhouding voor de CEO is specifiek voor de branche waarin de onderneming actief is, de geografische spreiding van de activiteiten en het organisatiemodel. FrieslandCampina heeft een diverse medewerkerspopulatie. Een aanzienlijk deel van onze activiteiten en medewerkers bevindt zich in opkomende markten waar beloningsniveaus en -structuren verschillen van die in bijvoorbeeld in Nederland.

Daarnaast hebben de prestaties van de onderneming een directe invloed op de variabele remuneratiecomponent van de CEO. Dit komt doordat de relatieve en absolute niveaus van deze variabele component hoger liggen dan die van de meeste medewerkers, waardoor de beloningsverhouding gevoeliger is voor schommelingen. Tot slot kunnen wisselkoersschommelingen eveneens impact hebben op de ratio.

Om bovengenoemde redenen heeft de RNGCo geen specifieke voorkeur voor de beloningsverhouding van de CEO. De remuneratie van de CEO, en van alle andere medewerkers van FrieslandCampina, moet in lijn zijn met relevante interne en externe marktreferenties, en met de verantwoordelijkheden en ervaring die bij de betreffende functies horen.

FrieslandCampina's interne 'mondiale' beloningsverhouding in 2025 bedraagt 43,4 gebaseerd op de remuneratie van de CEO in 2025. De interne beloningsverhouding waarbij uitsluitend medewerkers van FrieslandCampina in Nederland worden meegenomen, bedraagt 27,9 in 2025.

Remuneratie in duizenden euro	Jaar	Remuneratie CEO[1]	Gemiddelde remuneratie van medewerkers[2]	Beloningsverhouding
Wereldwijd	2025	2.840,2	65,5	43,4
	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	2025	2.840,2	101,6	27,9
	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 IFRS-rapportagevereisten die 'op basis van opbouw' zijn), inclusief sociale bijdragen, pensioen, onkostenvergoeding, enzovoorts, zoals opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening op IFRS-basis.
[2] Totale loonkosten gedurende het boekjaar respectievelijk wereldwijd en in Nederland (na aftrek van de totale loonkosten voor de CEO), gedeeld door het gemiddelde aantal fte's respectievelijk wereldwijd en in Nederland (minus CEO) gedurende het boekjaar.

De RNGCo erkent dat de hogere variabele remuneratie op de lange termijn in 2025 heeft bijgedragen aan de hogere CEO-beloningsverhouding in dat jaar ten opzichte van 2024. De reden hiervoor is dat de CEO vanaf dit jaar een LTIP ontvangt.

5. Remuneratie van de executive board bij ‘at target’-niveau begin 2026

De volgende tabel geeft een overzicht van het jaarlijkse basissalaris en de ‘at target’-STIP- en LTIP-uitbetalingen per individueel lid van de executive board per begin van 2026.

In duizenden euro

Executive board	**J.D. van Karnebeek**	**J.G. Janssen**	**D.A. Cutter**	**M. Einwachter**
Jaarlijks basissalaris	1.067,5	705,7	630,0	440,0
Variabele remuneratie				
STIP 2026	640,5	352,9	315,0	220,0
LTIP 2026-2028	1.067,5	599,8	409,5	220,0

6. Remuneratie van de raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2025

Onderstaande tabel toont de daadwerkelijk uitbetaalde remuneratie per individueel lid van de raad van commissarissen met betrekking tot het prestatiejaar 2025.

In duizenden euro	Jaarlijkse basisremuneratie	Vergoeding Lidmaatschap commissie	Representatie- en mobiliteitskosten	Totale remuneratie 2025	Totale remuneratie 2024	Opmerkingen
Leden van de raad van commissarissen – onafhankelijke leden						
J.B.P. Coopmans	85,0	33,0		118,0	118,0	
P.H.M. Hofsté	70,0	30,0		100,0	100,0	
M. Vaesen	70,0	9,5		79,5	79,5	
E. Willemsen	3,0			3,0		Benoemd per 16-12-2025
H.W.J. Schipper	35,0	6,3		41,3	82,5	Afgetreden per 1-7-2025
Subtotaal	**263,0**	**78,8**		**341,8**	**380,0**	
Leden van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie[5]						
S.S.U. Attema[1]	265,0		24,0	289,0	289,0	
N. den Besten[2]	70,0			70,0	70,0	
H. Bakhuis[3]	3,0			3,0		Benoemd per 16-12-2025
W. Duursma[3]	70,0			70,0	4,1	Benoemd per 10-12-2024
T. Elshof-Witteveen[3]	3,0			3,0		Benoemd per 16-12-2025
C. Hoogeveen[3]	3,0			3,0		Benoemd per 16-12-2025
S. Stuijk-Pelkmans[3]	3,0			3,0		Benoemd per 16-12-2025
Voormalig commissaris[3]					41,6	Beëindigd per mei 2024
E. Jellema[2]	13,7			13,7	70,0	Afgetreden per 11-3-2025
Subtotaal	**427,2**		**24,0**	**451,2**	**474,7**	
Lid van de raad van commissarissen – Intern lid, geen lid van het bestuur van de coöperatie						
J.W. Berendsen	66,4	11,9		78,3	82,5	Afgetreden per 16-12-2025
Subtotaal	**66,4**	**11,9**		**78,3**	**82,5**	
Totaal[4]	**756,7**	**90,7**	**24,0**	**871,3**	**937,2**	

[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 duizend 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 duizend euro betreft de vergoeding voor de rol van commissaris. De overige 105 duizend 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 duizend euro voor hun (dubbele) rol in de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie. De jaarlijkse basisremuneratie van 70 duizend euro vertegenwoordigt de remuneratie die toerekenbaar is aan de functie van commissaris. De resterende 75 duizend euro betreft de remuneratie voor de rol van lid van het bestuur van de coöperatie.

[4] Als gevolg van afronding kunnen totalen in de tabel afwijken.

[5] Leden van de raad van commissarissen die tevens lid zijn van het coöperatiebestuur (dubbele rol) ontvangen een mobiliteitsvergoeding, die wordt gerapporteerd in het jaarverslag van het coöperatiebestuur.

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 vaardigheden en ervaring om de uitvoering van de bedrijfsstrategie te bewaken en aan te sturen en waardecreatie op de lange termijn te waarborgen.

Overzicht van de remuneratie in 2025 voor jaarlijkse vergoedingen en vergoedingen voor commissielidmaatschap

In duizenden euro	Voorzitter[1]	Vicevoorzitter[2]	Lid van de raad van commissarissen[2]	Lid van de raad van commissarissen en van het bestuur van de coöperatie (dubbele rol)[3]
Raad van commissarissen				
Jaarlijkse basisremuneratie	265,0	85,0	70,0	145,0
Representatie- en mobiliteitskosten	24,0			
Vergoeding lidmaatschap commissie				
Audit- en riskcommissie	20,5		12,5	
Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie	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. De jaarlijkse basisremuneratie 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 duizend euro voor hun (dubbele) rol in de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie. De jaarlijkse basisremuneratie van 70 duizend euro vertegenwoordigt de remuneratie die toerekenbaar is aan de functie van commissaris. De resterende 75 duizend euro betreft de remuneratie voor de rol van lid van het bestuur van de coöperatie..

Herziening van de jaarlijkse vergoedingen en vergoedingen voor commissielidmaatschap

Het remuneratiebeleid van zowel het coöperatiebestuur als de raad van commissarissen van FrieslandCampina is in 2025 herzien. Deze herziening volgde op het besluit om de structuur aan te passen om meer synergie tussen beide organen te creëren. De herziening heeft geleid tot een actualisatie van de jaarlijkse basisvergoedingen en commissielidmaatschapsvergoedingen voor zowel de raad van commissarissen als het coöperatiebestuur, waarmee de remuneratieniveaus in lijn zijn gebracht met het 25e percentiel van de referentiemarkt.

De wijzigingen in de remuneratie zijn door de algemene vergadering vastgesteld per 16 december 2025. De wijzigingen treden in werking per 1 januari 2026 en worden op de volgende pagina weergegeven.

Chocomel Protein
Met extra proteïne, ideaal voor liefhebbers van de vertrouwde Chocomelsmaak met een eiwitboost.

Overzicht van de remuneratie in 2026 voor jaarlijkse vergoedingen en vergoedingen voor commissielidmaatschap

In duizenden euro	Voorzitter[1]	Vicevoorzitter[2]	Lid van de raad van commissarissen[2]	Lid van de raad van commissarissen en van het bestuur van de coöperatie (dubbele rol)[3]
Raad van commissarissen				
Jaarlijkse basisremuneratie	304,0	96,0	80,0	180,0
Representatie- en mobiliteitskosten	24,0			
Vergoeding lidmaatschap commissie				
Audit- en riskcommissie	23,5		14,5	
Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie	23,5		14,5	
ESG-commissie	18,0		11,0	

[1] De voorzitter van de raad van commissarissen ontvangt geen extra remuneratie (lidmaatschapsvergoeding) voor het commissiewerk van de raad van commissarissen. De jaarlijkse basisremuneratie 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] Per 1 januari 2026 hebben alle bestuursleden van de coöperatie een dubbele rol. Commissarissen die tevens lid zijn van het bestuur van de coöperatie (dubbele rol) ontvangen een all-in-vergoeding waarin het commissiewerk is inbegrepen, van 180 duizend euro voor hun (dubbele) rol in de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie. De jaarlijkse basisremuneratie van 80 duizend euro vertegenwoordigt de remuneratie die toerekenbaar is aan de functie van commissaris. De resterende 100 duizend euro betreft de remuneratie voor de rol van lid van het bestuur van de coöperatie.

De remuneratie van de raad van commissarissen en de vergoedingen voor de speciale commissielidmaatschappen worden elke drie jaar door een externe partij getoetst. De volgende review vindt plaats in 2028 en zal ingaan per 1 januari 2029. De benchmark wordt uitgevoerd op basis van een vastgestelde referentiegroep om gelijkwaardigheid met vergelijkbare ondernemingen te waarborgen.

De referentiegroep bestaat uit elf bedrijven die behoren tot de 25 grootste Nederlandse beursgenoteerde organisaties (AEX-index). De gehanteerde criteria zijn: een netto-omzet die vergelijkbaar is met die van FrieslandCampina, een two-tier board-structuur en geen financiële dienstverleners. De marktreferentiegroep is in 2025 opnieuw beoordeeld als onderdeel van een geïntegreerde herziening van de remuneratie van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie.

Benchmarkgroep van de Nederlandse markt
Ahold Delhaize
AkzoNobel
ASM International
ASML Holding
Besi
Heineken
IMCD
KPN
Philips
Randstad
Wolters Kluwer

Beëindiging aanstelling

Bij beëindiging van de benoeming van een lid van de raad van commissarissen is geen enkele vorm van beëindigingsvergoeding verschuldigd.

Belastingen

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

Fiscale positie in de jaarrekening

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

Belastingplanning

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

Verrekenprijzen

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

Fiscale beheersing en risicomanagement

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

Tax Governance Code

De Nederlandse Tax Governance Code is ontwikkeld door het VNO-NCW en wordt gedragen door verschillende organisaties als antwoord op maatschappelijke druk voor verantwoord belasting-gedrag van bedrijven. Deze code moet onder meer leiden tot meer transparantie over de fiscale positie van Nederlandse (beursgenoteerde) ondernemingen en is inmiddels door meer dan veertig grote Nederlandse multinationals omarmd. FrieslandCampina sluit zich eveneens hierbij aan en rapporteert sinds boekjaar 2024 in overeenstemming met de Tax Governance Code.

Campina milde kwark
Gemaakt van On the Way to PlanetProof-melk, geproduceerd met extra aandacht voor koe, natuur en klimaat.

04

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening 158

Enkelvoudige balans 243

Overige informatie 250

Jaarrekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening **158**
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat **159**
Geconsolideerde balans **160**
Geconsolideerd kasstroomoverzicht **161**
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties **162**
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening **164**
1. Rapportage entiteit 164
2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 164
3. Significante schattingen, beoordelingen en aannames 164
4. Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving 166
5. Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving 166
6. Operationele activiteiten 169
7. Werkkapitaal 177
8. Vaste activa 180
9. Langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen 192
10. Acquisities, desinvesteringen en deelnemingen 202
11. Financiering en kapitaalstructuur 205
12. Belastingen 226
13. Overige 232
Enkelvoudige balans **243**
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening **244**
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening **245**
1. Algemeen 245
2. Deelnemingen in dochterondernemingen 245
3. Leningen aan dochterondernemingen 245
4. Overige vorderingen 246
5. Liquide middelen 246
6. Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers 246
7. Rentedragende verplichtingen 246
8. Kortlopende verplichtingen 247
9. Overige financiële activa en verplichtingen 247
10. Financiële instrumenten 248
11. Niet in de balans opgenomen verplichtingen 249
12. Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders 249
13. Gebeurtenissen na balansdatum 249
14. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder 249
Overige informatie **250**
Statutaire winstbestemmingsregeling 250

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Toelichting	2025	2024
Netto-omzet	(6.2)	13.393	12.923
Kostprijs omzet	(6.4)	-11.357	-10.850
Brutowinst		**2.036**	**2.073**
Reclame- en promotiekosten	(6.4)	-649	-653
Verkoop- en algemene beheerskosten	(6.4)	-824	-875
Overige bedrijfslasten	(6.6)	-79	-40
Overige bedrijfsopbrengsten	(6.3)	23	22
Bedrijfsresultaat		**507**	**527**
Financieringsbaten	(11.1)	11	30
Financieringslasten	(11.1)	-77	-104
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10.3)	25	20
Resultaat voor belastingen		**466**	**473**
Belastingen	(12.1)	-138	-152
Resultaat boekjaar		**328**	**321**
Resultaat toe te rekenen aan:			
- houders van ledenobligaties		51	64
- houders van perpetuele obligaties		16	10
- verstrekker van lening coöperatie		8	10
- aandeelhouder		221	305
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		**296**	**389**
Aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen		-39	-141
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)		**257**	**248**
Overige houders van minderheidsbelangen		71	73
Resultaat boekjaar		**328**	**321**

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's		2025		2024
Resultaat boekjaar		**328**		**321**
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):				
- effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen	-4		-6	
- valuta-omrekenverschillen	-122		47	
- aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-2		1	
		-128		**42**
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):				
- herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-6		5	
		-6		**5**
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen		**-134**		**47**
Totaalresultaat boekjaar		**194**		**368**
Totaalresultaat toe te rekenen aan:				
- aandeelhouder en overige vermogensverschaffers	179		426	
- aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen	-39		-141	
Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)		**140**		**285**
- overige houders van minderheidsbelangen		54		83
		194		**368**

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's	Toelichting	2025	2024
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8.1)	3.353	3.387
Immateriële activa	(8.2)	1.185	1.269
Biologische activa	(8.3)	10	12
Latente belastingvorderingen	(12.2)	148	156
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	131	123
Langetermijnpersoneelsbeloningen	(9.1)	12	13
Overige financiële activa	(8.4)	39	34
Vaste activa		**4.878**	**4.994**
Voorraden	(7.1)	1.723	1.851
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)	1.572	1.743
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		30	32
Overige financiële activa	(8.4)	72	119
Liquide middelen	(11.2)	834	1.051
Activa aangehouden voor verkoop	(10.2)	58	3
Vlottende activa		**4.289**	**4.799**
Totaal activa		**9.167**	**9.793**

	Toelichting	2025	2024
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(11.5)	370	370
Agioreserve	(11.5)	731	731
Overige reserves	(11.5)	-472	-361
Algemene reserve	(11.5)	1.470	1.435
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**2.099**	**2.175**
Ledenobligaties	(11.5)	922	930
Perpetuele obligaties	(11.5)	314	375
Lening coöperatie	(11.5)	144	146
Eigen vermogen toe te rekenen aan overige vermogensverschaffers		**1.380**	**1.451**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.479**	**3.626**
Minderheidsbelangen aandeelhouder	(11.5)	7	-134
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.486**	**3.492**
Overige minderheidsbelangen	(11.5)	298	294
Totaal eigen vermogen		**3.784**	**3.786**
Verplichtingen			
Langetermijnpersoneelsbeloningen	(9.1)	148	185
Latente belastingverplichtingen	(12.2)	47	42
Voorzieningen	(9.2)	71	77
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	992	1.288
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	22	17
Langlopende verplichtingen		**1.280**	**1.609**
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	298	255
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.3)	3.516	3.867
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		189	187
Voorzieningen	(9.2)	50	63
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	22	26
Passiva aangehouden voor verkoop	(10.2)	28	
Kortlopende verplichtingen		**4.103**	**4.398**
Totaal verplichtingen		**5.383**	**6.007**
Totaal passiva		**9.167**	**9.793**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toelichting	2025	2024
Operationele activiteiten			
Resultaat voor belastingen		**466**	**473**
Aanpassingen voor:			
- rente	(11.1)	64	81
- afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8.1) (8.2)	379	381
- bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8.1) (8.2)	9	79
- aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	-25	-20
- overige financieringsbaten en -lasten		4	-37
- resultaat op desinvesteringen		-23	-2
Totaal aanpassingen		**408**	**482**
Mutaties in:			
- voorraden		58	-222
- vorderingen		67	-123
- verplichtingen		-151	574
- langetermijnpersoneelsbeloningen		-40	-10
- voorzieningen	(9.2)	-15	-92
Totaal mutaties		**-81**	**127**
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**793**	**1.082**
Ontvangen dividend		14	11
Betaalde vennootschapsbelasting		-126	-117
Betaalde rente		-76	-93
Ontvangen rente		10	17
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		**615**	**900**

	Toelichting	2025	2024
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-388	-450
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		27	8
Leningen (verstrekt/afgelost)		50	-4
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		**-311**	**-446**
Financieringsactiviteiten			
Uitbetaald dividend		-50	-85
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		-59	-65
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties		-5	-8
Uitgifte perpetuele obligaties			300
Afgelost op perpetuele obligaties		-72	-228
Opgenomen rentedragende verplichtingen		48	703
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-253	-656
Afgelost op leaseverplichtingen		-58	-57
Aflossing put-optieverplichtingen	(11.4)	-7	
Afwikkeling derivaten en overige		-24	130
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		**-480**	**34**
Nettokasstroom		**-176**	**488**
Liquide middelen begin boekjaar[1]		1.034	538
Nettokasstroom		-176	488
Koersverschil liquide middelen		-27	8
Liquide middelen einde boekjaar[1]		**831**	**1.034**

[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													2025
						Overige reserves							
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Perpetuele obligaties	Lening coöperatie	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogens-verschaffers	Minderheids-belangen aandeelhouder	Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogens-verschaffers	Overige minderheids-belangen	Totaal eigen vermogen
Begin boekjaar	**370**	**731**	**930**	**375**	**146**	**-7**	**-354**	**1.435**	**3.626**	**-134**	**3.492**	**294**	**3.786**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:													
- resultaat boekjaar			51	16	8			221	**296**	-39	**257**	71	**328**
- overig totaalresultaat						-4	-107	-6	**-117**		**-117**	-17	**-134**
Totaalresultaat boekjaar			**51**	**16**	**8**	**-4**	**-107**	**215**	**179**	**-39**	**140**	**54**	**194**
Transacties met vermogens-verschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:													
- uitbetaald dividend												-50	**-50**
- uitbetaalde rentevergoeding			-59	-5	-10				**-74**		**-74**		**-74**
- aflossing obligaties en lening				-72					**-72**		**-72**		**-72**
- omzetting kapitaal								-180	**-180**	180			
Totaal transacties met vermogensverschaffers			**-59**	**-77**	**-10**			**-180**	**-326**	**180**	**-146**	**-50**	**-196**
Einde boekjaar	**370**	**731**	**922**	**314**	**144**	**-11**	**-461**	**1.470**	**3.479**	**7**	**3.486**	**298**	**3.784**

In miljoenen euro's 2024

						Overige reserves							
	Aandelen-kapitaal	Agio-reserve	Leden-obligaties	Perpetuele obligaties	Lening coöperatie	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogens-verschaffers	Minderheids-belangen aandeelhouder	Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogens-verschaffers	Overige minderheids-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 vermogens-verschaffers 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 vermogensverschaffers			**-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**

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 2025 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 ruim 9 miljard kilogram ledenmelk per jaar. De melk wordt verwerkt tot een breed assortiment zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen voor consumenten. In de professionele markt is FrieslandCampina een belangrijke producent en leverancier van zuivelproducten aan bakkerijen, horecabedrijven en fastfoodketens. Daarnaast is FrieslandCampina producent en leverancier van hoogwaardige ingrediënten voor producenten van voedingsmiddelen en farmaceutica.

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De geconsolideerde jaarrekening is:

- opgesteld in overeenstemming met 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 13 februari 2026, vrijgegeven voor publicatie op 18 februari 2026. Op 3 maart 2026 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
6.2 en 7.3	Kortingen op gerealiseerde omzet
6.4	Foqus planet-toeslag
7.1	Netto-opbrengstwaarde van de voorraden
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 13.2	Voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen
10.1, 11.4 en 11.7	Belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten

De beoordeling of sprake is van overheersende zeggenschap van een entiteit over een andere entiteit vindt plaats conform de uitgangspunten zoals uiteengezet in toelichting 5a) Consolidatiegrondslagen.

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:

- Nieuwe of aangescherpte regelgeving kan leiden tot een daling van de melkproductie wanneer deze gericht is op reductie van de hoeveelheid geproduceerde melk. De wijze van implementatie en het tempo bepalen hoe snel melkveebedrijven zich hierop kunnen aanpassen. Een daling van de melkproductie kan leiden tot aanpassingen in het productienetwerk en wijzigingen van partnerships, terwijl daarnaast regelgeving tot additionele kosten kan leiden in de vorm van bijvoorbeeld beprijzen of belasten van emissies. 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 onder meer de broeikasgasemissies en het waterverbruik te verminderen. Om de 2030 doelstellingen te behalen zijn investeringen nodig. Management verwacht dat de netto impact op de kasstromen en het resultaat niet materieel zullen zijn, 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 nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties die in werking zijn getreden voor perioden die aanvangen op of na 1 januari 2025, zijn, voor zover van toepassing, voor het eerst toegepast in 2025:

- Amendments to IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates: Lack of Exchangeability: de wijzigingen ten aanzien van de uitwisselbaarheid van valuta. De herziene standaard heeft nog 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 2026 en niet vroegtijdig zijn toegepast

Overige nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties die van kracht worden voor boekjaren beginnend na 1 januari 2026, 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 is van toepassing op verslagperioden die aanvangen op of na 1 januari 2027. De nieuwe standaard introduceert de volgende belangrijke vereisten:
  - Entiteiten zijn verplicht alle inkomsten en uitgaven in te delen in vijf categorieën in de winst-en-verliesrekening: operationeel, investeringen, financiering, beëindigde bedrijfsactiviteiten en inkomstenbelasting. Daarnaast moeten entiteiten een nieuw gedefinieerd subtotaal operationele winst presenteren. De nettowinst van de entiteit verandert hierdoor niet.
  - Door het management gedefinieerde prestatiemaatstaven (Management Performance Measures – MPMs) moeten worden toegelicht.
  - Daarnaast moet het operationele winst-subtotaal worden gebruikt als uitgangspunt voor het opstellen van het kasstroomoverzicht volgens de indirecte methode.

FrieslandCampina is momenteel bezig met het beoordelen van de impact van deze nieuwe standaard, met name ten aanzien van de structuur van de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht. Ook wordt beoordeeld wat de impact is op de wijze waarop informatie gegroepeerd wordt in de jaarrekening, inclusief posten die momenteel als ‘overige’ worden aangeduid.

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 bestaat uit de financiële gegevens 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. 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

Het vaststellen of een entiteit overheersende zeggenschap uitoefent over een andere entiteit vereist soms nadere beoordeling, met name wanneer het directe 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 de commanditaire vennootschappen Velder C.V en FC C.V., die alle ondernemingsactiviteiten van FrieslandCampina in Nederland bevatten met uitzondering van de productie- en facturatieactiviteiten. De activiteiten van Velder C.V. en 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 beide commanditaire vennootschappen. De vennootschappen worden 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 Velder C.V. en 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 wordt toegerekend aan de aandeelhouder en de 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:

		2025
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,17	1,13
Chinese yuan	8,20	8,12
Filippijnse peso	69,21	64,99
Hong Kong dollar	9,14	8,81
Indonesische roepia (per 1.000)	19,57	18,63
Maleisische ringgit	4,76	4,84
Nigeriaanse naira	1.696,67	1.718,47
Pakistaanse roepie	329,03	317,98
Singapore dollar	1,51	1,48
Thaise baht	36,98	37,12
Vietnamese dong (per 1.000)	30,88	29,42

		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

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.

6. Operationele activiteiten

6.1 Segmentatie

FrieslandCampina heeft in 2025 wijzigingen doorgevoerd in de mate waarin en de wijze waarop kosten van met name corporate activiteiten worden doorberekend naar de businessgroepen. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

De business is opgedeeld in businessgroepen, onder leiding van het executive team. FrieslandCampina onderscheidt de volgende zeven marktgerichte businessgroepen:

- **Europe** | Heeft een breed portfolio aan consumentenmerken met sterke posities in de thuismarkten Nederland en België, maar ook in landen als Griekenland, Hongarije en het Verenigd Koninkrijk.
- **Retail & Americas** | Levert kaas en andere zuivelproducten aan retailers in onder andere Duitsland, Frankrijk, Italië, Spanje en Noord- en Zuid-Amerika. Dit gebeurt onder huismerken en eigen merken, en via samenwerkingen met retailers, discounters en onze kaashandel Velder.
- **Middle East, Pakistan & Africa** | Richt zich op consumentenmarkten in onder andere de Golfregio, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust met deels lokaal geproduceerde zuivelproducten.
- **Asia** | Verkoopt een breed assortiment merkproducten - meestal lokaal geproduceerd - op consumentenmarkten in landen als Indonesië, de Filipijnen, Maleisië, Thailand en Vietnam.
- **Ingredients** | Richt zich op gespecialiseerde functionele ingrediënten voor kinder-, sport-, actieve levensstijl- en medische voeding.
- **Specialised Nutrition** | Verkoopt kindervoeding onder het merk Friso op consumentenmarkten op het vasteland van China en in Hongkong, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.
- **Professional** | Richt zich op zuivelproducten en -oplossingen voor professionals in de voedingsmiddelenindustrie, zoals restaurants, fastfoodketens, (banket)bakkers en patissiers. Daarnaast richt het zich op in- en verkoop van basiszuivelproducten voor industriële klanten.

De businessgroepen zijn ook de operationele segmenten. In 2025 is een wijziging doorgevoerd inzake de businessgroep Professional (in 2024 Professional & Trading). In 2024 werden Professional en Trading beschouwd als separate operationele segmenten, die op basis van vrijwel gelijke klanten en een gelijke productportefeuille werden samengevoegd tot één segment waarover nader wordt toegelicht. Als gevolg van wijzigingen in de managementstructuur van businessgroep Professional en de wijze waarop de executive board, als hoogstgeplaatste functionaris die belangrijke operationele beslissingen neemt, prestaties beoordeelt en middelen toewijst, zijn Professional en Trading per 2025 samengevoegd tot één operationeel segment.

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

Naast genoemde zeven marktgerichte businessgroepen en de Overige activiteiten wordt Global Supply Chain 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. Het resultaat van Global Supply Chain wordt gealloceerd naar de zeven marktgerichte businessgroepen.

Segmentatie naar businessgroepen

											2025
	Europe	Retail & Americas	Middle East, Pakistan & Africa	Asia	Ingredients	Specialised Nutrition	Professional	Global Supply Chain	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	1.696	2.038	1.360	1.510	1.486	1.349	3.924	30			**13.393**
Interne leveringen[1]	1	24		25	160	37	803	2.311		-3.361	
Totaal netto-omzet	**1.697**	**2.062**	**1.360**	**1.535**	**1.646**	**1.386**	**4.727**	**2.341**		**-3.361**	**13.393**
Bedrijfsresultaat voor allocatie	44	17	53	93	249	370	-63	-88	-168		**507**
GSC allocatie	12	1	-11	-13	-37	-33	-7	88			
Bedrijfsresultaat	**56**	**18**	**42**	**80**	**212**	**337**	**-70**		**-168**		**507**
Financieringsbaten en -lasten											**-66**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen					2				23		**25**
Winst voor belastingen											**466**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	3,3	0,9	3,1	5,3	14,3	25,0	-1,8				**3,8**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	405	394	607	1.152	474	482	692	3.781	334	-452	**7.869**
Boekwaarde overige activa											**1.298**
Totaal activa											**9.167**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	237	187	333	680	85	445	225	1.181	881	-452	**3.802**
Overige verplichtingen											**1.581**
Totaal verplichtingen											**5.383**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	12	3	16	32	7	4	2	287	16		**379**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-14	-10	-19	-46	-8	-6	-2	-222	-52		**-379**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa		-1	-1	-4				-11	-2		**-19**
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa	9							1			**10**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen					28			1	102		**131**

[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 langetermijnpersoneelsbeloningen, 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.

											2024
	Europe	Retail & Americas	Middle East, Pakistan & Africa	Asia	Ingredients	Specialised Nutrition	Professional	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	32	12	60	85	220	260	111	-110	-143		**527**
GSC allocatie	-10	-6	-46	-10	-3	-31	-4	110			
Bedrijfsresultaat	**22**	**6**	**14**	**75**	**217**	**229**	**107**		**-143**		**527**
Financieringsbaten en -lasten											**-74**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen					1				19		**20**
Winst voor belastingen											**473**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	1,3	0,3	1,0	4,6	14,9	18,8	2,9				**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 langetermijnpersoneelsbeloningen, 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

	2025		2024	
	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa
Nederland	5.904	2.990	5.576	2.991
Rest van Europa[1]	2.858	631	2.693	635
Azië en Oceanië[2]	3.674	811	3.680	918
Afrika en het Midden-Oosten	764	55	765	54
Noord- en Zuid-Amerika	193	51	209	58
	13.393	**4.538**	**12.923**	**4.656**

[1] Bevat met name de vestigingslanden België, Duitsland, Frankrijk en Griekenland.
[2] Bevat met name de vestigingslanden China, Indonesië, Maleisië, Pakistan en Thailand.

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 onderdelen van FrieslandCampina waarvoor afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de executive board, als hoogstgeplaatste functionaris die belangrijke operationele beslissingen neemt, prestaties beoordeelt en middelen toewijst.

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

	2025		2024	
		%		%
Nederland	3.229	24	2.997	23
Rest van Europa	4.320	32	4.103	32
Azië en Oceanië	4.156	31	4.144	32
Afrika en het Midden-Oosten	1.161	9	1.129	9
Noord- en Zuid-Amerika	527	4	550	4
	13.393	**100**	**12.923**	**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. Bij 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 verantwoord op het moment dat de prestatieverplichting is vervuld. Dit is het geval wanneer, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, de beschikkingsmacht over de goederen is overgedragen aan de klant, 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

	2025	2024
Baten uit verkoop van vaste activa en activa aangehouden voor verkoop	23	2
Afwikkeling voorwaardelijke vordering		4
Baten uit omwisseling vreemde valuta in Nigeria		10
Overige bedrijfsopbrengsten		6
	23	**22**

Baten uit verkoop van vaste activa en activa aangehouden voor verkoop
Deze baten hebben voor een bedrag van EUR 16 miljoen betrekking op de verkoop van activa van de in voorgaande jaren gesloten productielocaties in Rotterdam, Dronrijp en Den Bosch (Nederland) en voor EUR 5 miljoen op de verkoop van een merkrecht in Centraal-Amerika.

Baten uit omwisseling vreemde valuta in Nigeria
In 2024 zagen de baten uit omwisseling vreemde valuta in Nigeria hoofdzakelijk op de vrijval van een verplichting inzake omwisseling van Naira's naar US dollars. Van de vrijval was EUR 10 miljoen verantwoord onder Overige bedrijfsopbrengsten en EUR 15 miljoen onder Financieringsbaten en -lasten. Zie toelichting 11.1 voor kosten van omwisseling met betrekking tot financieringselementen.

Overige bedrijfsopbrengsten
De overige bedrijfsopbrengsten in 2024 hadden voornamelijk betrekking op een verzekeringsuitkering in verband met de brand op de productielocatie in Lochem (Nederland) in 2023.

Schattingen en aannames
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 marktkoers ten opzichte van de officiële wisselkoers in Nigeria.

Waarderingsgrondslagen
Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten die volgens management niet direct voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering en/of qua aard en omvang dusdanig significant zijn dat deze voor een goede analyse van de onderliggende resultaten separaat moeten worden beschouwd.

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

6.4 Bedrijfskosten

	2025	2024
Melk leden-melkveehouders	-5.322	-4.769
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.355	-3.399
Personeelskosten	-1.243	-1.207
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-379	-381
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-12	-31
Reclame- en promotiekosten	-649	-653
Transportkosten	-570	-578
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-268	-287
Energiekosten	-283	-270
Overige	-749	-803
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	**-12.830**	**-12.378**

Zie toelichting 6.5 voor een verdere toelichting op personeelskosten.

Resultaten van vreemde valuta betrekking hebbend op operationele activiteiten zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet of in het desbetreffende element van de bedrijfskosten. In 2025 heeft FrieslandCampina hierop een positief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 2 miljoen (2024: EUR 18 miljoen negatief).

In de kosten voor afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa is EUR 54 miljoen (2024: EUR 55 miljoen) aan afschrijving voor activa met gebruiksrecht opgenomen, zie toelichting 8.1.1.

Onder de overige bedrijfskosten zijn leasekosten begrepen voor een totaalbedrag van EUR 34 miljoen (2024: EUR 31 miljoen), die voornamelijk betrekking hebben op kortlopende leases van heftrucks, variabele vergoedingen voor opslag en leases van activa met een lage waarde, waaronder pallets, bedrijfskleding en kantoorbenodigdheden.

De overige bedrijfskosten bestaan daarnaast voornamelijk uit personeelsgerelateerde kosten, kantoorkosten en kosten voor onderhoud en reparaties.

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2025 in totaal EUR 78 miljoen (2024: EUR 95 miljoen), waarvan EUR 54 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2024: EUR 66 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 Overige bedrijfslasten.

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 valuta-omrekenverschillen op handelsdebiteuren en handelscrediteuren opgenomen, alsmede waarderingsverschillen van derivaten die hierop betrekking hebben.

Reclame- en promotiekosten
Reclame- en promotiekosten bestaan met name uit de uitgaven voor marketing en consumentenpromoties.

Verkoop- en algemene beheerskosten
Verkoop- en algemene beheerskosten bestaan met name uit de kosten voor de verkooporganisatie, uitgaande transportkosten, onderzoeks- en ontwikkelingskosten, algemene en administratieve kosten.

Overheidssubsidies
Overheidssubsidies worden opgenomen tegen reële waarde op het moment dat er redelijke zekerheid bestaat dat aan de subsidievoorwaarden is voldaan en de subsidies zullen worden ontvangen. Subsidies waarbij gemaakte kosten worden vergoed, worden systematisch in mindering op de gemaakte kosten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies waarbij kosten van een actief worden vergoed, worden in mindering gebracht op de boekwaarde van het actief. Deze subsidie wordt door verlaging van de afschrijvingslasten als bate in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de periode van de verwachte gebruiksduur van het actief waar de subsidie betrekking op heeft.

Leaseovereenkomsten
Leasebetalingen ten aanzien van korte termijn leasecontracten, leasecontracten met betrekking tot activa met een lage waarde en het variabele deel van leasebetalingen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarop de betaling betrekking heeft en worden niet geactiveerd als activa 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 afhankelijk van het gebruik van het actief.

Schattingen en aannames

Kostprijs omzet
Bij de bepaling van de kostprijs van de omzet maakt FrieslandCampina gebruik van schattingen, waaronder de Foqus planet-toeslag die wordt uitgekeerd aan leden-melkveehouders.
Deze toeslag vormt een onderdeel van de totale melkvergoeding en is afhankelijk van de duurzaamheidsprestaties van individuele leden, zoals beoordeeld binnen het Foqus planet-programma. Omdat de definitieve prestaties pas na afloop van het boekjaar beschikbaar zijn, is het noodzakelijk om op balansdatum een schatting te maken van de verwachte toeslag. Deze schatting is gebaseerd op een steekproef van beschikbare prestatiegegevens, externe databronnen en historische trends.

6.5 Personeelskosten

		2025		2024
		%		%
Lonen en salarissen	-1.035	83	-996	82
Sociale lasten	-112	9	-111	9
Pensioenen en overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-103	8	-108	9
Bruto personeelskosten	**-1.250**	**100**	**-1.215**	**100**
Hiervan geactiveerd	7		8	
Netto personeelskosten	**-1.243**		**-1.207**	

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

Werknemers naar businessgroep (gemiddeld aantal fte's)

	2025	%	2024	%
Europe	1.476	8	1.518	8
Retail & Americas	748	4	733	4
Middle East, Pakistan & Africa	2.075	11	2.160	11
Asia	4.198	22	4.456	23
Ingredients	627	3	627	3
Specialised Nutrition	923	5	926	5
Professional	557	3	555	3
Global Supply Chain	6.753	35	6.746	34
Corporate, Global Business & Digital Services en overige	1.718	9	1.855	9
	19.075	**100**	**19.576**	**100**

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

	2025	%	2024	%
Nederland	7.547	40	7.692	39
Rest van Europa	3.416	18	3.474	18
Azië en Oceanië	7.080	36	7.336	37
Afrika en het Midden-Oosten	860	5	905	5
Noord- en Zuid-Amerika	172	1	169	1
	19.075	**100**	**19.576**	**100**

Waarderingsgrondslagen

Personeelskosten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer de gerelateerde dienst verricht is. Voor verdere toelichting over de waarderingsgrondslagen van Pensioenen en overige langetermijnpersoneelsbeloningen zie toelichting 9.1.

6.6 Overige bedrijfslasten

	2025	2024
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen	-9	25
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties	10	-47
Implementatiekosten upgrade ERP-systemen	-48	-6
Overige bedrijfslasten	-32	-12
	-79	**-40**

Herstructureringen

In de overige bedrijfslasten zijn kosten als gevolg van herstructureringen opgenomen, waaronder zowel reorganisatiekosten als bijzondere waardeverminderingen.

In 2025 zijn voorzieningen opgenomen voor reorganisatiekosten in verband met herstructureringsmaatregelen die gericht zijn op verdere optimalisatie van de organisatie en kostenbesparingen. De kosten voor deze herstructureringen in de Overige bedrijfslasten bedragen EUR 22 miljoen.

Van de voorziening voor het transformatieprogramma Expedition 2030 is in 2025 een bedrag van EUR 6 miljoen vrijgevallen in verband met aangepaste inschattingen, met name doordat meer werknemers dan verwacht een andere baan hebben gevonden binnen FrieslandCampina.

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). In dit kader zijn in 2024 kosten voor reorganisatievoorzieningen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa verantwoord onder Overige bedrijfslasten. In 2025 is een deel van deze posten teruggenomen, met name doordat meer werknemers dan verwacht een andere baan hebben gevonden binnen FrieslandCampina en vanwege een hogere verwachte opbrengstwaarde van eerder afgewaardeerde vaste activa.

Voor verdere informatie over de voorzieningen reorganisatiekosten, zie toelichting 9.2, voor bijzondere waardeverminderingen vaste activa, zie toelichting 8.1.

Implementatiekosten upgrade ERP-systemen
In 2024 is FrieslandCampina gestart met de vervanging van het bestaande ERP-platform door SAP S/4HANA, een cloud-gebaseerde softwareoplossing. Dit project is gericht op de realisatie van een toekomstbestendig en geïntegreerd IT-landschap dat de operationele processen en verdere digitalisering ondersteunt. De hiermee samenhangende kosten worden volledig ten laste van het resultaat gebracht en bedragen in 2025 EUR 45 miljoen (2024: EUR 4 miljoen).

Overige bedrijfslasten
De overige bedrijfslasten hebben met name betrekking op kosten voor strategische projecten.

Op 4 juli 2025 heeft zich een incident voorgedaan op het terrein van de productielocatie in Borculo (Nederland), waarbij uitsluitend materiële schade is ontstaan. De omvang van de schade en de mate waarin deze door de verzekering wordt gedekt, worden momenteel onderzocht. In dit verband zijn als onderdeel van de overige bedrijfslasten afwaarderingen van vaste activa verantwoord voor een bedrag van EUR 4 miljoen.

Verder zijn onder de overige bedrijfslasten de kosten verantwoord die samenhangen met de afwikkeling van de toegezegde pensioenregeling als gevolg van de buy-out door Achmea Pensioen & Levensverzekering N.V. Voor meer details wordt verwezen naar toelichting 9.1.

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

	2025	2024
Grond- en hulpstoffen	546	588
Gereed product en handelsgoederen	1.177	1.263
	1.723	**1.851**

Gedurende het jaar 2025 zijn voorraden afgewaardeerd voor in totaal EUR 104 miljoen (2024: EUR 120 miljoen). Afwaarderingen van voorraden zijn verantwoord in de kostprijs omzet.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

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

Waarderingsgrondslagen
Voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste van de kostprijs en de geschatte netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het ‘first-in first-out’ principe en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden, de productie- of conversiekosten en overige kosten die zijn gemaakt om de voorraden naar de huidige locatie en staat te brengen. De kostprijs van voorraden gereed product omvat een redelijk deel van de indirecte kosten, gebaseerd op normale productiecapaciteit. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs verminderd met de geschatte kosten voor voltooiing en de verkoopkosten.

Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie
De reële waarde van in een bedrijfscombinatie verkregen voorraden wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs in het normale verloop van de bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en verkoop, en een redelijke winstmarge op basis van de inspanning die nodig is om de voorraden te voltooien en te verkopen.

7.2 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2025	2024
Handelsdebiteuren	1.304	1.376
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	-18	-28
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		45
Overige vorderingen	39	19
	1.325	**1.412**
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	88	161
Vooruitbetalingen	159	170
	1.572	**1.743**

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2025	2024
Begin boekjaar	-28	-28
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-5	-5
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	12	4
Afboeking handelsdebiteuren	3	1
Einde boekjaar	**-18**	**-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 2025 bedraagt deze afgedekte positie EUR 26 miljoen (2024: EUR 31 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen

			2025			2024
	Bruto	**Afwaar-dering**	**Netto**	**Bruto**	**Afwaar-dering**	**Netto**
Binnen betalingstermijn	1.170	-1	**1.169**	1.267	-3	**1.264**
Overschrijding minder dan 3 maanden	143	-3	**140**	144	-6	**138**
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	10	-3	**7**	8	-3	**5**
Overschrijding meer dan 6 maanden	20	-11	**9**	21	-16	**5**
	1.343	**-18**	**1.325**	**1.440**	**-28**	**1.412**

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

	2025	2024
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	629	706
Handelscrediteuren	1.870	1.993
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	34	58
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	13	
Overige verplichtingen	970	1.110
	3.516	**3.867**

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. 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.

	2025	2024
Boekwaarde van handelscrediteuren die onderdeel zijn van de leveranciersfinancieringsregeling	229	253
Deel hiervan dat betaling ontvangen heeft	180	198

Overige verplichtingen

In 2025 heeft EUR 31 miljoen (2024: EUR 27 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 leaseovereenkomst. 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.

						2025
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.892	4.466	521	329	457	**7.665**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-978	-2.780	-368	-152		**-4.278**
Boekwaarde begin boekjaar	**914**	**1.686**	**153**	**177**	**457**	**3.387**
Investeringen	2	9	2	38	353	**404**
Desinvesteringen		-1				**-1**
Valuta-omrekenverschillen	-29	-36	-3	-3	-8	**-79**
Herwaarderingen				5		**5**
Herclassificaties	64	236	40		-340	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-4	-12	-1	-6	-2	**-25**
Afschrijvingen	-52	-191	-34	-54		**-331**
Bijzondere waardeverminderingen	-3	-13	-1			**-17**
Terugname bijzondere waardeverminderingen		10				**10**
Boekwaarde einde boekjaar	**892**	**1.688**	**156**	**157**	**460**	**3.353**
Aanschafwaarde	1.896	4.495	527	321	460	**7.699**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-1.004	-2.807	-371	-164		**-4.346**
Boekwaarde einde boekjaar	**892**	**1.688**	**156**	**157**	**460**	**3.353**

						2024
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	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	
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**

De investeringen van EUR 404 miljoen (2024: EUR 520 miljoen) hebben voornamelijk betrekking op de aanpassing van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland en in 2024 tevens op de nieuwe productielocaties in Indonesië en Maleisië.

De bijzondere waardeverminderingen hebben voornamelijk betrekking op de sluiting van productielijnen in Nederland, het incident in Borculo (zie toelichting 6.6 Overige bedrijfslasten voor nadere informatie) en verouderde activa.

De terugname van bijzondere waardeverminderingen is gebaseerd op een hogere realiseerbare waarde van bepaalde activa, met name door een hogere verwachte opbrengstwaarde.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 6 miljoen (2024: EUR 5 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 4,5% (2024: 4,0%).

Schattingen en aannames

Schattingen zijn nodig om de (resterende) gebruiksduur van vaste activa te bepalen.
De gebruiksduur wordt bepaald op basis van de leeftijd van een asset, de frequentie van het gebruik, het reparatie- en onderhoudsbeleid, technologische veranderingen in de productie, overbodigheid of veranderingen als gevolg van klimaatrisico's en verwachte herstructureringen.
FrieslandCampina maakt een schatting van de verwachte restwaarde per activa item.
De restwaarde is de hoogste van verwachte verkoopwaarde (op basis van recente markttransacties van gelijksoortige verkochte artikelen) en schrootwaarde.

Afschrijvingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur. FrieslandCampina is van mening dat lineaire afschrijvingen het meest in overeenstemming zijn met het verwachte patroon van de toekomstige economische voordelen van het actief.

Waarderingsgrondslagen

Opname en waardering

Grond, gebouwen en installaties worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen en herwaardering van leaseverplichtingen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief.

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:

- materiaalkosten en directe arbeidskosten;
- eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief;
- directe kosten bij het verkrijgen van lease-activa;
- 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. Bij verkoop wordt het resultaat bepaald als het verschil tussen de verkoopopbrengst en de boekwaarde van de grond, gebouwen en installaties. Verwachte verliezen op de verkoop van materiële vaste activa worden voorafgaand aan de verkoop verwerkt door middel van een afwaardering tot de realiseerbare waarde. Een eventuele winst bij verkoop wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder Overige bedrijfsopbrengsten.

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. Uitgaven voor reparaties en onderhoud worden direct als last in de winst- en verliesrekening verantwoord.

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. De categorie andere vaste bedrijfsmiddelen betreft met name personenauto's.

	2025		2024	
	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar
Grond en gebouwen	85	-30	106	-31
Machines en installaties	41	-11	47	-11
Andere vaste bedrijfsmiddelen	31	-13	24	-13
	157	**-54**	**177**	**-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 leasetermijn, 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 lease-activa gebruiksklaar zijn voor FrieslandCampina. Deze lease-activa worden op het moment van de aanvang van de lease gewaardeerd op de contante waarde van de leaseverplichting. Korte termijn leases, leases met een lage waarde en het variabele deel van leases worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening als leasekosten opgenomen.

Afschrijvingen

Activa met een gebruiksrecht worden lineair afgeschreven over de kortste van de termijn van de leaseovereenkomst en de gebruiksduur, tenzij het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina lease-activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, in welk geval de afschrijvingstermijn gelijk is aan de gebruiksduur 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.

					2025
	Goodwill	Handelsmerken, klant-relaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.233	300	565	15	**2.113**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-153	-487		**-844**
Boekwaarde begin boekjaar	**1.029**	**147**	**78**	**15**	**1.269**
Investeringen				13	**13**
Valuta-omrekenverschillen	-30	-17			**-47**
Herclassificaties			15	-15	
Amortisatie		-13	-35		**-48**
Bijzondere waardeverminderingen			-2		**-2**
Boekwaarde einde boekjaar	**999**	**117**	**56**	**13**	**1.185**
Aanschafwaarde	1.203	271	565	13	**2.052**
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-154	-509		**-867**
Boekwaarde einde boekjaar	**999**	**117**	**56**	**13**	**1.185**

					2024
	Goodwill	Handelsmerken, klant-relaties 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**

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 van 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 markttaxaties 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 bijzonder waardeverminderingsverlies 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.

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 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.

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.

Cloud computing-arrangementen (Software-as-a-Service)

FrieslandCampina maakt gebruik van cloudoplossingen die worden geleverd als Software-as-a-Service (SaaS). Deze arrangementen verschaffen geen beschikkingsmacht over de onderliggende software, waardoor geen identificeerbaar immaterieel vast actief ontstaat in de zin van IAS 38 Immateriële vaste activa.

Uitgaven voor configuratie, implementatie, datamigratie, procesinrichting en integratie van SaaS-oplossingen worden verwerkt in overeenstemming met IAS 38 en de IFRS Interpretations Committee agenda decision van april 2021:

- Kosten die niet leiden tot een door FrieslandCampina beheerst immaterieel actief worden niet geactiveerd.
- Deze kosten worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op het moment dat de diensten worden ontvangen of de werkzaamheden worden verricht.
- Direct toerekenbare interne kosten worden op dezelfde wijze verwerkt.

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.

Voor een beschrijving van de businessgroepen en segmenten wordt verwezen naar toelichting 6.1 Segmentatie.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de goodwill aan de kasstroom genererende eenheden is gealloceerd. Er is geen goodwill gealloceerd aan de businessgroep Retail & Americas. Ook zijn de belangrijkste aannames die zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per segment weergegeven:

	31 december 2025	Aannames	2025
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Discontovoet voor belastingen
Europe	147	2,1	8
Middle East, Pakistan & Africa	156	5,9	15
Asia	255	2,2	7
Ingredients	113	2,5	8
Specialised Nutrition	231	2,0	5
Professional	97	2,1	7
	999		

	31 december 2024	Aannames	2024
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Discontovoet voor belastingen
Europe	147	2,2	7
Middle East, Pakistan & Africa	169	5,9	16
Asia	272	2,4	9
Ingredients	113	2,5	8
Specialised Nutrition	231	2,1	6
Professional	97	2,3	8
	1.029		

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 en resultaten;
- kosten en resultaten van Global Supply Chain;
- het resultaat van de bedrijfsonderdelen die een coöperatieve rol vervullen bij het verwerken van ledenmelk. Deze vergoeding voor met name de activiteiten met betrekking tot de in- en verkoop van basiszuivelproducten voor industriële klanten binnen de businessgroep Professional, 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 kasstromen worden geprojecteerd op basis van de gerealiseerde operationele resultaten en het goedgekeurde businessplan voor 2026-2028 voor elke segment. De kasstromen worden vervolgens geëxtrapoleerd met behulp van een verwachte jaarlijkse volumegroei per land, die is gebaseerd op externe bronnen. De belangrijkste aanname die wordt gebruikt in de projecties voor de jaarlijkse impairment test is de margeontwikkeling per jaar, gebaseerd op de daadwerkelijke ervaring en de langetermijnprognoses van het management. De margeontwikkeling in het businessplan gaat ervan uit dat de lage grondstofprijzen ten opzichte van de melkprijs zich volgend jaar zullen herstellen.

De discontovoet voor ieder segment is gebaseerd op in de markt waarneembare gegevens en is bepaald voor belasting.

Voor de periode na 2028 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.

Naast de jaarlijkse impairment test zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd om de impact te beoordelen van wijzigingen in de belangrijkste veronderstellingen en aannames. Hierbij is onder meer uitgegaan van een 0,5% lagere groeivoet eindwaarde, 1% hogere discontovoet en een scenario waarbij het bedrijfsresultaat per segment gedurende de prognoseperiode gelijk blijft aan de projectie voor 2026. De uitgevoerde gevoeligheidsanalyses tonen aan dat geen van deze individuele wijzigingen in de belangrijkste veronderstellingen leidt tot een situatie waarin de boekwaarde van een segment de bedrijfswaarde overschrijdt.

8.3 Biologische activa

De biologische activa hebben voor EUR 10 miljoen betrekking op melkvee in Pakistan (2024: EUR 12 miljoen). Op 31 december 2025 heeft FrieslandCampina 4.099 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2024: 3.979) en 2.782 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2024: 2.982).

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

	2025	2024
Langlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen	20	22
Derivaten	1	3
Overige	18	9
	39	**34**
Kortlopende overige financiële activa		
Derivaten	13	4
Overige	59	115
	72	**119**

De gemiddelde rentevergoeding van de verstrekte leningen is ultimo 2025 4.6% (2024: 5,1%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 18 miljoen na 2028.

Voor informatie over derivaten, zie toelichting 11.7.

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.

Schattingen en aannames

De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2025 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 einde 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.

FrieslandCampina hanteert bij het bepalen van de voorziening voor dubieuze debiteuren en overige vorderingen de vereenvoudigde methode in toepassing van het 'verwachte verlies-model', zie toelichting 7.2.

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot een financieel actief dat tegen geamortiseerde kostprijs wordt gewaardeerd, wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Wanneer een gebeurtenis na balansdatum leidt tot een verlaging van de bijzondere waardevermindering, dan wordt deze verlaging teruggenomen via de winst-en-verliesrekening.

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. Langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen

9.1 Langetermijnpersoneelsbeloningen

	2025			2024		
	Activa	Verplich-tingen		Activa	Verplich-tingen	
Nettopensioenver-plichting	12	117	**105**	13	159	146
Overige langetermijn-personeelsbeloningen		31	**31**		26	26
	12	**148**	**136**	**13**	**185**	**172**

Per 1 januari 2020 zijn alle medewerkers in Nederland, met uitzondering van de medewerkers betrokken bij de productie- en facturatieactiviteiten, in dienst getreden van FC C.V. De overige medewerkers zijn in dienst gebleven van FrieslandCampina Nederland B.V. De verdeling van de lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening, alsmede van de herwaardering van de nettopensioenverplichting tussen de medewerkers betrokken bij de productie- en facturatieactiviteiten (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 82.490	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel (BPZ)
Tussen EUR 82.490 En EUR 137.800	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premie-pensioeninstelling (Cappital Pensioen, voorheen Aegon Cappital PPI)
Boven EUR 137.800	Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premie-pensioeninstelling (Cappital Pensioen, voorheen 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.

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 2025 90% (2024: 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 voortduurt (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.

FrieslandCampina heeft op grond van de uitvoeringsovereenkomst nog een resterende verplichting voor afwikkeling van een aantal kleinere garantieregelingen.

Tussen Stichting Pensioenfonds Campina (SPC) en FrieslandCampina loopt een juridische procedure over het opzeggen van een uitvoeringsovereenkomst zonder schadevergoeding. FrieslandCampina heeft de contante waarde van de brutopensioenverplichting verhoogd met een inschatting van de schade. De juridische procedure is nog in behandeling.

Wanneer FrieslandCampina hierover overeenstemming heeft bereikt met het pensioenfonds zal sprake zijn van ‘afwikkeling van de gehele regeling’. Op dat moment worden de bruto-pensioenverplichting en de reële waarde van de fondsbeleggingen van de regeling uit de balanspost nettopensioenverplichting verwijderd, omdat FrieslandCampina geen risico’s meer loopt. Er treedt daarbij geen effect op in de winst-en-verliesrekening, omdat de op het moment van afwikkeling verwachte nettopensioenverplichting (de brutopensioenverplichting minus de reële waarde van de beleggingen) nihil bedraagt.

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.

Op 8 mei 2025 zijn middels een buy-out de verplichtingen en het pensioenvermogen gerelateerd aan de pensioenaanspraken overgedragen aan Achmea Pensioen & Levensverzekeringen N.V. (AP&L). Het Avéro verzekeringscontract is als gevolg van de buy-out beëindigd. FrieslandCampina heeft voorafgaande aan de overdracht een extra storting van EUR 10 miljoen gedaan voor het afwikkelen van de voorwaardelijke verplichting tot bijstorting. Er is een nieuwe uitvoeringsovereenkomst met AP&L afgesproken, waarbij het pensioenvermogen van het depot als volgt wordt ingezet:

- het verlenen van een eenmalige extra toeslag van 1,75% voor alle deelnemers met een datum uitdiensttreding tot 9 mei 2025;
- een vaste jaarlijkse toeslag van 1,25% voor alle deelnemers voor de periode van 2026 tot en met 2035;
- het vormen van een toeslagdepot voor een indexatieperspectief vanaf 2036.

Als gevolg van de buy-out per 8 mei 2025 is de financiering van de pensioenaanspraken volledig voor rekening en risico van AP&L. Het resultaat uit hoofde van deze aanpassing en afwikkeling van de pensioenregeling is opgenomen in de winst-en-verliesrekening en bedraagt EUR 3 miljoen.

Door de buy-out is het bijstortingsrisico in geval dat de dekkingsgraad onder de 100% zou vallen, komen te vervallen.

Deze regeling betrof ultimo 2024 50% van de totale brutopensioenverplichting. De regeling, die tot 8 mei 2025 van toepassing was, 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.
Financieringsafspraken	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.
Toezicht en governance	De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen ligt bij de verzekeraar. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. Het beleggingsbeleid voor het verzekeringscontract wordt vastgesteld door verzekeraar na overleg met FrieslandCampina.
Opbouw deelnemersbestand	Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 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 vervroegde uittreding 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. 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. In 2026 zal het diensttijdcriterium worden verlaagd van 35 jaar naar 30 jaar. De RVU-regeling bevat ultimo 2025 afgerond 1% van de totale brutopensioenverplichting (2024: 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 2025 afgerond 0% van de totale brutopensioenverplichting (2024: 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 2025 4% (2024: 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 2025 6% (2024: 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 2025 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]	**2025**	2024
	%	%
Discontovoet	4,3	3,6
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie	2,0	2,0
Indexatie		
- actieven	1,4	1,3
- inactieven en gepensioneerden	4,7	3,1
Levensverwachting	**in jaren**	**in jaren**
- 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,7 / 23,6	20,6 / 23,4
- 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,9 / 25,7	22,8 / 25,6

[1] De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 90% (2024: 95%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 94% (2024: 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. Voor het vaststellen van de disconteringsvoet voor de pensioenregelingen in Nederland, Duitsland en Griekenland wordt gebruik gemaakt van de Mercer Yield Curve.

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2025	2024	**2025**	2024	**2025**	2024
Begin boekjaar	**3.020**	**3.014**	**-2.874**	**-2.854**	**146**	**160**
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
Kosten voor opbouw	5	7			5	7
Aanpassing pensioenregeling	-1.345	3	1.348		3	3
Rentelasten of -baten	71	104	-67	-99	4	5
Administratie- en uitvoeringskosten				1		1
Totaal	**-1.269**	**114**	**1.281**	**-98**	**12**	**16**
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			175	-30	175	-30
Wijzigingen in financiële veronderstellingen	-166	97			-166	97
Wijzigingen in demografische veronderstellingen		-9				-9
Bestandsontwikkelingen	-4	-64			-4	-64
Totaal herwaardering	**-170**	**24**	**175**	**-30**	**5**	**-6**
Valuta-omrekenverschillen	-5	1	3	-1	-2	
Totaal	**-175**	**25**	**178**	**-31**	**3**	**-6**
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-56	-24	-56	-24
Betaalde uitkeringen	-119	-133	119	133		
Totaal	**-119**	**-133**	**63**	**109**	**-56**	**-24**
Einde boekjaar	**1.457**	**3.020**	**-1.352**	**-2.874**	**105**	**146**
Rubricering						
Vaste activa (Langetermijnpersoneelsbeloningen)					**12**	13
Langlopende verplichtingen (Langetermijnpersoneelsbeloningen)					**117**	159

Van de brutopensioenverplichting eind 2025 van EUR 1.457 miljoen is EUR 70 miljoen niet gefinancierd (2024: EUR 3.020 miljoen waarvan EUR 99 miljoen niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 56 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2025 betaalde premies, waarvan EUR 7 miljoen betrekking heeft op het jaar 2024.

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

	2025	2024
Kosten voor opbouw	-5	-7
Aanpassing pensioenregeling	-3	-3
Rentelasten of -baten	-4	-5
Administratie- en uitvoeringskosten		-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen bate / last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	**-12**	**-16**
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-100	-99
Aandeel medewerkers in pensioenlasten	11	11
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-101**	**-104**
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-4	-4
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	**-105**	**-108**

FrieslandCampina verwacht in 2026 EUR 23 miljoen bij te dragen aan zijn toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 5 miljoen betrekking heeft op het jaar 2025. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2026 EUR 120 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premieregelingen voor Nederlandse medewerkers.

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

	2025			2024		
	%	%	%	%	%	%
	Ondernemings-pensioenfonds	Verzekerings-contract	Buitenlandse pensioenregelingen	Ondernemings-pensioenfonds	Verzekerings-contract	Buitenlandse pensioenregelingen
Aandelen						
- Noord-Amerika	10			7		
- Europa	2			2		
- Japan	1			1		
- Overige	1			2		
Vastrentende waarden						
- Investment grade (rating BBB- of hoger)	17			24		
- Non-investment grade (rating lager dan BBB-)	3			6		
Overige beleggingen	61		5	5		2
Garantiewaarde verzekeringscontract					51	
Totaal	**95**		**5**	**47**	**51**	**2**

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds (SPC) en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2025 respectievelijk 95% en 0% uit van de totale beleggingen (2024: 47% en 51%). Het Avéro verzekeringscontract is als gevolg van de buy-out beëindigd.

In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen eind 2025 voor 100% afgedekt, waaraan voor 34% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is voor 100% 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 100% afgedekt.

De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 5% van de totale beleggingen (2024: 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

	2025		2024	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	-39	41	-95	100
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	40	-38	90	-86
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	72	-70	125	-123

Een wijziging in meerdere veronderstellingen leidt mogelijk tot andere effecten dan de optelling van de afzonderlijke effecten door het optreden van kruis-effecten. Bovendien zijn de gevolgen voor de nettopensioenverplichting veel kleiner, omdat de hiervoor genoemde effecten grotendeels worden gecompenseerd door de indexatie-aanname bij het ondernemingspensioenfonds.

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

Waarderingsgrondslagen
Toegezegde-bijdrageregelingen
Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij een entiteit vaste bijdragen afdraagt aan een separate entiteit en geen juridische of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen worden opgenomen ten laste van de winst-en-verliesrekening in de perioden waarin verwante diensten worden verleend door werknemers. Vooruitbetaalde bijdragen worden verantwoord als een actief in de mate dat een terugbetaling of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is.

Het deel van de pensioenverplichtingen dat door FrieslandCampina is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds in Nederland is te kwalificeren als een toegezegde-bijdrageregeling.

Toegezegd-pensioenregelingen
Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (of -actief) met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen wordt jaarlijks voor iedere regeling berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onder meer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuarieel berekend volgens de ‘projected unit credit’-methode. De gebruikte discontovoet is het rendement op de balansdatum van hoogwaardige bedrijfsobligaties met minimaal een AA-credit rating en met vervaldata gelijk aan de looptijd van de pensioenverplichtingen. Bij de waardering van de nettopensioenverplichting wordt de voorwaardelijke verplichting tot bijstorting gewaardeerd op de reële waarde van de bijstorting (de prijs die derde zou betalen om de verplichting over te nemen in een ordelijke transactie op de waarderingsdatum).

De netto contante waarde per pensioenregeling is opgenomen als verplichting, dan wel als actief, in de balans onder langetermijnpersoneelsbeloningen.

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

	2025			2024		
	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	55	85	**140**	150	79	**229**
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	25	7	**32**	18	9	**27**
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-13	-3	**-16**	-43	-2	**-45**
Valuta-omrekenverschillen	-1	-3	**-4**	-1	4	**3**
Onttrekkingen	-30	-1	**-31**	-69	-5	**-74**
Einde boekjaar	**36**	**85**	**121**	**55**	**85**	**140**
Langlopende voorzieningen	1	70	**71**	6	71	**77**
Kortlopende voorzieningen	35	15	**50**	49	14	**63**
	36	**85**	**121**	**55**	**85**	**140**

Voorzieningen reorganisatiekosten
In 2025 zijn voorzieningen gevormd voor een bedrag van EUR 25 miljoen in verband met aangekondigde herstructureringsmaatregelen, die gericht zijn op verdere optimalisatie van de organisatie en op kostenbesparingen.

De dotatie in 2024 had met name betrekking op de optimalisatie van het productienetwerk, waaronder concentratie van activiteiten op de productielocatie in Leeuwarden (Nederland) en sluiting van de kaasproductielocatie in Born (Nederland).

De vrijvallen van de voorzieningen voor reorganisatiekosten in zowel 2024 als in 2025 hebben hoofdzakelijk betrekking op het transformatieprogramma *Expedition 2030,* waarvoor een voorziening was opgenomen. Daarnaast is in 2025 een deel vrijgevallen van de voorzieningen voor de optimalisatie van het productienetwerk. De vrijval van reorganisatievoorzieningen is met name het gevolg van het feit dat meer medewerkers dan oorspronkelijk verwacht intern konden worden herplaatst, waardoor de verwachte kosten lager uitvielen.

De voorzieningen voor reorganisatiekosten zullen resulteren in toekomstige uitgaande kas-stromen. 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. De uitspraak door het Hooggerechtshof wordt uiterlijk in 2027 verwacht.

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. De oprenting van voorzieningen wordt als financieringslast verantwoord.

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

Per 1 januari 2026 zijn Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en Milcobel U.A. gefuseerd. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft het merendeel van de activiteiten van Milcobel ingebracht in Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Daarnaast heeft FrieslandCampina 2 januari 2026 de overname van Wisconsin Whey Protein afgerond. Zie toelichting 13.6 Gebeurtenissen na balansdatum.

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

	2025	2024
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	3	
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	25	3
Overboeking van vlottende activa	33	
Desinvesteringen	-3	-1
Terugname bijzondere waardeverminderingen		1
Einde boekjaar	**58**	**3**
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		
Overboeking van kortlopende en langlopende verplichtingen	28	
Einde boekjaar	**28**	

Op 31 juli 2025 heeft FrieslandCampina overeenstemming bereikt met Bonafarm Group over de verkoop van zijn Roemeense activiteiten, inclusief het merk Napolact en de productielocaties in Cliu-Napoca en Tárgu Mures. Het is de verwachting dat de transactie in het eerste kwartaal van 2026 wordt afgerond na goedkeuring van de autoriteiten. Derhalve zijn de activa en passiva gerelateerd aan FrieslandCampina Romania S.A. per 31 december 2025 verantwoord als activa en passiva aangehouden voor verkoop.

In 2024 is de productie op de productielocatie in Rotterdam beëindigd en zijn de bijbehorende activa geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. Deze activa zijn in 2025 verkocht voor een bedrag van EUR 15 miljoen (na aftrek van verkoopkosten). De opbrengst van de verkoop is verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten, zie toelichting 6.3.

De volledig afgewaardeerde activa van eerder gesloten locaties Dronrijp en Den Bosch zijn eveneens verkocht voor een bedrag van in totaal EUR 4 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.

Waarderingsgrondslagen

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van FrieslandCampina. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa en verplichtingen) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingsverlies op een groep af te stoten activa wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan biologische activa, voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen en personeel gerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderingsverliezen die voortvloeien uit de aanvankelijke classificatie als aangehouden voor verkoop of distributie en winsten of verliezen uit hernieuwde waardering na eerste opname worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Indien de betreffende boekwinst het geaccumuleerd bijzonder waardeverminderingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop 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.

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.

			2025			2024
	Joint ventures	**Deel-nemingen**	**Totaal**	**Joint ventures**	**Deel-nemingen**	**Totaal**
Boekwaarde	108	23	**131**	102	21	**123**
Aandeel in:						
- winst of verlies, na aftrek van belastingen	19	6	**25**	17	3	**20**
- overig totaalresultaat	-2		**-2**	1		**1**
Totaalresultaat	**17**	**6**	**23**	**18**	**3**	**21**

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 78 miljoen (2024: EUR 73 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen betrekking heeft op goodwill (2024: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2025 bedraagt EUR 16 miljoen (2024: EUR 16 miljoen). In 2025 heeft FrieslandCampina dividend ontvangen van Betagen Holding Ltd ten bedrage van EUR 11 miljoen (2024: EUR 10 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

	2025	2024
Financieringsbaten		
Rentebaten	10	16
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	1	14
	11	**30**
Financieringslasten		
Rentelasten	-74	-97
Overige financieringslasten	-3	-7
	-77	**-104**

Onder de rentelasten is onder meer de oprenting van leaseverplichtingen van EUR 6 miljoen opgenomen (2024: EUR 6 miljoen).

Van de wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen in 2024 had EUR 13 miljoen betrekking op Nigeria. Door de devaluatie van de officiële omwisselkoers en de verbetering van de beschikbaarheid van US dollars in 2024 is een verplichting van EUR 15 miljoen voor het verschil tussen de koers om US dollars te krijgen en de officiële omwisselkoers in Nigeria vrijgevallen.

In de overige financieringslasten is het resultaat op de oprenting en herwaardering van put-optie verplichtingen opgenomen, zie ook toelichting 11.4.

Daarnaast bestaan overige financieringslasten uit de amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 4 miljoen (2024: EUR 4 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

	2025	2024
Deposito's	224	216
Overige liquide middelen	610	835
	834	**1.051**

Een tegoed van EUR 5 miljoen (2024: EUR 2 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:

		2025		2024
		Boekwaarde		**Boekwaarde**
Verplichtingen aan kredietinstellingen		285		493
'US Private Placement'		485		497
Schuldschein onderhandse leningen		345		345
'Commercial Paper'				
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	17		15	
Rekening-courant banken (variabele rente)	3		17	
Leaseverplichtingen (vaste rente)	158		179	
Geactiveerde afsluitkosten	-3		-3	
Overige		175		208
Rentedragende verplichtingen		**1.290**		**1.543**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen		992		1.288
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen		298		255

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 2025, bedraagt 4,1% (2024: 5,9%). De leaseverplichtingen hebben voor EUR 111 miljoen (2024: EUR 133 miljoen) een langlopend karakter en voor EUR 47 miljoen (2024: 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. De lening bestaat uit drie delen met vaste rentetarieven. De looptijden variëren van 3 tot 10 jaar. Na aflossingen gedurende dit boekjaar bedraagt het uitstaande bedrag eind 2025 EUR 4 miljoen (2024: EUR 58 miljoen).

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.

In 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 dat 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 succesvol verlengingsverzoek ingediend bij de kredietverstrekkers van de faciliteit met een jaar tot oktober 2028. Tegelijkertijd heeft FrieslandCampina vrijwillig de beschikbare kredietfaciliteit voor een bedrag van EUR 250 miljoen geannuleerd tot een niveau van EUR 1,0 miljard. In 2024 heeft FrieslandCampina nog een succesvol verlengingsverzoek ingediend bij de kredietverstrekkers van de faciliteit met een jaar tot oktober 2029. Op 31 december 2025 is er niet getrokken op de kredietfaciliteit (2024: 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. De lening is in 2025 volledig afgelost.

'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 bate als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 11 miljoen in 2025 is door de hedge volledig gecompenseerd (2024: last EUR 2 miljoen).

Schuldschein onderhandse leningen
FrieslandCampina heeft voor EUR 45 miljoen (2024: EUR 45 miljoen) aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein), die zijn uitgegeven in 2016, 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.

'Commercial Paper'
De maximale looptijd van het Euro Commercial Paper (ECP) uitgegeven schuldpapier is 12 maanden. Er waren eind 2025 geen trekkingen onder het ECP-programma (2024: EUR 0 miljoen).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders
De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 17 miljoen (2024: EUR 15 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen hebben een variabele rente op basis van 6-maands Euribor en zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 2,25%.

Schattingen en aannames
Voor meer informatie over activa met een gebruiksrecht en leaseverplichtingen, 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.

	2025	2024
Langlopende rentedragende verplichtingen	881	1.155
Kortlopende rentedragende verplichtingen	251	209
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		-45
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	13	
Liquide middelen	-834	-1.051
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	5	2
Nettoschuld	**316**	**270**

11.4 Overige financiële verplichtingen

	2025	2024
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	15	8
Overige	7	9
	22	**17**
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	15	11
Put-optieverplichtingen	7	15
	22	**26**

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, de put-optie op type B aandelen is gedeeltelijk uitgeoefend in 2025.

De put-optie verplichting bedraagt per 31 december 2025 EUR 7 miljoen (2024: EUR 15 miljoen). Er heeft in 2025 geen herwaardering plaatsgevonden (2024: EUR 2 miljoen negatief, verantwoord onder de Financieringslasten).

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. Op 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 2025 is EUR 51 miljoen (2024: EUR 64 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 oktober 2029. Deze obligaties zijn genoteerd aan de Euronext Dublin.

Deze perpetuele obligaties zijn 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 is in juni 2025 afgelost, 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 2025 is EUR 16 miljoen (2024: EUR 10 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 2025 is EUR 8 miljoen (2024: EUR 10 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 effectieve kasstroomafdekkingen. In de reserve kasstroomafdekking is daarnaast een bedrag van afgerond EUR 0 miljoen (2024: 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 2025 heeft FrieslandCampina N.V. een uitkering van EUR 180 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 leden-melkveehouders als contante nabetaling. Bij een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill van ten minste EUR 100 miljoen kan worden besloten dit via de winstbestemming geheel ten laste van de toevoeging aan de algemene reserve te brengen. Indien een boekwinst hoger dan EUR 100 miljoen wordt gerealiseerd door de verkoop van bedrijfsonderdelen, kan besloten worden deze via de winstbestemming geheel of gedeeltelijk aan de algemene reserve toe te voegen. Het reserveringsbeleid is vastgelegd in het melkgeldreglement en wordt na de huidige termijn opnieuw voor 3 jaar vastgesteld. De reservering voor de contante nabetaling is verwerkt als Kostprijs omzet. Na vaststelling van de jaarrekening door de algemene vergadering van aandeelhouders wordt de eventuele contante nabetaling gedaan.

Minderheidsbelangen aandeelhouder
Sinds 2020 heeft FrieslandCampina een commanditaire vennootschapsstructuur (FC C.V.). In FC C.V. is het merendeel van de 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 2025 heeft FrieslandCampina N.V. een uitkering van EUR 180 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.

	2025	2024
	FC C.V.	FC C.V.
Percentage minderheidsbelang	99%	99%
Vaste activa	495	503
Vlottende activa	902	448
Langlopende verplichtingen	-39	-55
Kortlopende verplichtingen	-1.430	-1.099
Netto-activa	**-72**	**-203**
Boekwaarde minderheidsbelang	-72	-203
Netto-omzet	5.797	5.773
Resultaat boekjaar	-49	-157
Overig totaalresultaat		
Totaalresultaat voor de periode	**-49**	**-157**
Resultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-49	-157
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang		
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang		
Kasstroom uit operationele activiteiten	-286	135
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-31	-73
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	171	-10
Nettokasstroom	**-146**	**52**

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.

	2025					2024				
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC[1]	FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad[1]	P.T. Frisian Flag Indonesia	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC	FrieslandCampina 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%	21,92%
Vaste activa	35	111	115	142	255	35	132	115	142	303
Vlottende activa	236	56	100	88	197	236	80	100	88	229
Langlopende verplichtingen	-6	-25	-1	-15	-24	-6	-25	-1	-15	-23
Kortlopende verplichtingen	-265	-53	-58	-108	-238	-265	-82	-58	-108	-301
Netto-activa		**89**	**156**	**107**	**190**		**105**	**156**	**107**	**208**
Boekwaarde minderheidsbelang		44	144	52	42		51	144	52	46
Netto-omzet	308	328		292	634	308	355		292	719
Winst boekjaar	10	4	109	18	13	10	3	109	18	19
Overig totaalresultaat	6	-13		8	-31	6	8		8	3
Totaalresultaat voor de periode	**16**	**-9**	**109**	**26**	**-18**	**16**	**11**	**109**	**26**	**22**
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	3	2	55	9	3	3	1	55	9	4
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	2	-6		4	-7	2	4		4	1
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang		-3	-53	-3				-53	-3	-6
Kasstroom uit operationele activiteiten	-148	37		16	17	-148	18		16	61
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-29	-5		-26	-14	-29	-10		-26	-47
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	170	-38		6		170	-10		6	-30
Nettokasstroom	**-7**	**-6**		**-4**	**3**	**-7**	**-2**		**-4**	**-16**

[1] De 2025 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 2024 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). Het indirecte belang van FrieslandCampina in DFE is lager dan het directe belang als gevolg van tussenhoudstermaatschappijen, waarin FrieslandCampina geen 100%-belang houdt. De boekwaarden, resultaten en dividenden toegerekend aan minderheidsbelangen zijn weergegeven op basis van het indirecte minderheidsbelang.

Waarderingsgrondslagen

Aandelenkapitaal

Aandelen worden aangemerkt als eigen vermogen. Het aandelenkapitaal bestaat uit het gestort kapitaal en het resterende deel betreft agioreserve.

Overige financiële instrumenten

Overige financiële instrumenten worden als eigen vermogen geclassificeerd als de instrumenten geen vervaldatum hebben en de rentebetaling door FrieslandCampina kan worden uitgesteld.

Dividenden

Dividenden worden als verplichting verantwoord in de periode waarin ze zijn toegekend.

Kosten met betrekking tot eigen vermogen instrumenten

Kosten die direct zijn toe te rekenen aan de uitgifte van eigen vermogen instrumenten worden in mindering gebracht op het eigen vermogen, na aftrek van belastingen.

11.6 Financieel risicomanagement

Kapitaalmanagement

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

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

Voor de kwantitatieve toelichting met betrekking tot de financiële ratio's waar monitoring op plaatsvindt, wordt verwezen naar toelichting 11.3 'convenantrichtlijnen'.

Actief risicobeheer

Verhoogde volatiliteit van valutamarkten, valutaire beperkingen in landen waar FrieslandCampina actief is, sterke daling van de economische groei in opkomende markten en aanhoudende macro economische en geopolitieke onzekerheid 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 2025 is nog EUR 984 miljoen (2024: EUR 600 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 beheersen (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.

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):

					2025
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	219	187	52	25	5
Liquide middelen	-57	2	1		-4
Verplichtingen	129	211	40	27	26
Netto-overzicht van de financiële positie	**33**	**-22**	**13**	**-2**	**-25**
Valutatermijncontracten	41	41		-15	-31
Nettopositie einde boekjaar	**-8**	**-63**	**13**	**13**	**6**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting		-3	1	1	

					2024
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	232	75	99	24	1
Liquide middelen	-7	-1	1		-6
Verplichtingen	199	170	74	8	23
Netto-overzicht van de financiële positie	**26**	**-96**	**26**	**16**	**-28**
Valutatermijncontracten	-37	183		-3	-19
Nettopositie einde boekjaar	**63**	**-279**	**26**	**19**	**-9**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	3	-14	1	1	

Gevoeligheidsanalyse

FrieslandCampina is hoofdzakelijk gevoelig voor koersschommelingen van de US dollar als gevolg van inkopen en verkopen in dollars. De valutaparen met de grootste omvang zijn EUR/USD, EUR/CNY, NGN/USD, IDR/USD en EUR/HKD. Ten opzichte van de euro betreft het voornamelijk verkopen in US dollars en Chinese yuan. Ten opzichte van de andere valuta betreft het vooral de inkoop van grondstoffen op de wereldmarkt.

In bovenstaande opstelling is de invloed weergegeven, welke 5% mutatie van de genoemde koers (USD, CNY en HKD) ten opzichte van de lokale valuta (EUR, NGN en IDR) heeft op de winst voor belastingen. Een koersmutatie van 5% wordt als een reële mogelijkheid verondersteld. 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 van de financiering 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 2025 81% (2024: 91%). In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

	2025		2024	
	Boekwaarde exclusief afdekking	**Boekwaarde inclusief afdekking**	**Boekwaarde exclusief afdekking**	**Boekwaarde inclusief afdekking**
Vast percentage	789	1.043	858	1.412
Variabel percentage	501	247	685	131
	1.290	**1.290**	**1.543**	**1.543**

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 nettoschuld 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 2.112 miljoen (2024: totaal EUR 2.328 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2025 EUR 1.000 miljoen (2024: EUR 1.000 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.

					2025
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2026	2027 - 2030	Na 2030
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.132	**-1.400**	-212	-611	-577
Leaseverplichtingen	158	**-182**	-53	-111	-18
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	3.705	**-3.705**	-3.705		
Put-optieverplichtingen	7	**-7**	-7		
Derivaten					
Cross currency swaps - inkomend		**115**	6	21	88
Cross currency swaps - uitgaand	8	**-123**	-4	-18	-101
Interest rate swaps - uitgaand	3	**-3**	-2	-1	
Valutatermijncontracten - inkomend		**475**	475		
Valutatermijncontracten - uitgaand	5	**-480**	-480		
Commodity swaps - uitgaand	14	**-14**	-10	-4	
	5.032	**-5.324**	**-3.992**	**-724**	**-608**

					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**

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 2,3% (2024: 2,4%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen 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:

	2025		2024	
	Uitstaande liquide middelen	**Contract-volume derivaten**	**Uitstaande liquide middelen**	**Contract-volume derivaten**
A	803	1.041	1.010	1.665
BBB	12	183	10	205
< BBB	6	73	17	17
Geen classificatie	13	12	14	
	834	**1.309**	**1.051**	**1.887**

11.7 Derivaten

In de balans zijn de afdekkingsderivaten opgenomen in de kortlopende en langlopende overige financiële activa en overige financiële verplichtingen.

Afdekkingsactiviteiten			2025
	Activa	Verplichtingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps		8	94
Interest rate swaps		3	255
Commodity swaps	2	9	59
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting	**2**	**20**	
Valutatermijncontracten	3	5	809
Commodity swaps	9	5	92
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	**12**	**10**	
Totaal derivaten	**14**	**30**	
Opgenomen onder kortlopend	13	15	
Opgenomen onder langlopend	1	15	

			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	

Kasstroomafdekkingen

Cross currency swaps

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingsverplichtingen van de private placement van in totaal USD 100 miljoen (2024: USD 100 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.

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 2025 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2025 is EUR 1 miljoen negatief (2024: EUR 3 miljoen negatief) 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:

	2025	2024
Cross currency swaps		
Boekwaarde	-8	1
Contractuele waarde	94	94
Vervaldata	2032	2032
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	-9	-1
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit	10	4
Gemiddeld gewogen rente	4,8%	4,8%

Commodity swaps

In 2025 heeft FrieslandCampina het gedeeltelijk afdekken van prijsrisico op brandstofkosten (dieselolie) voor het wegtransport in de Benelux in de periode 2026-2028, en ook het gedeeltelijk afdekken van het prijsrisico op brandstofkosten (bunkerolie) voor het zeetransport in de periode 2026-2028 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 2025 is EUR 7 miljoen negatief (2024: EUR 2 miljoen negatief) aan reserve kasstroom-afdekkingen 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:

	2025		2024	
Commodity swaps	**Bunker olie**	**Diesel olie**	**Bunker olie**	**Diesel olie**
Boekwaarde	-3	-4	-2	
Contractuele waarde	34	25	29	28
Vervaldata	2026-2028	2026-2028	2025-2027	2025-2027
Hedge ratio	1:1	1:1	1:1	1:1
Gemiddeld gewogen contractprijs in EUR	568	592	677	639

Interest rate swaps

FrieslandCampina is in 2023 nieuwe interest rate swaps aangegaan om variabele rente om te zetten in vastrentende verplichtingen, gerelateerd aan rentedragende leningen van 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 2025 is EUR 3 miljoen negatief (2024: 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 hedging-instrumenten.

					2025
	Reële waarde	**Verwachte kasstromen**	**2026**	**2027 - 2030**	**Na 2030**
Cross Currency swaps					
Verplichtingen	-8	**-10**	1	3	-14
Interest Rate swaps					
Verplichtingen	-3	**-3**	-2	-1	
Commodity swaps					
Activa	2	**2**	1	1	
Verplichtingen	-9	**-9**	-5	-4	

					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	

12. Belastingen

12.1 Belastingdruk

Specificatie belastinglasten	2025	2024
Acute belasting huidig boekjaar	-129	-138
Aanpassing voorgaande boekjaren		-16
Acute belasting	**-129**	**-154**
Latente belasting huidig boekjaar	-3	3
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven	-2	
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-5	-19
Aanpassing voorgaande boekjaren	1	18
Latente belasting	**-9**	**2**
Belastingdruk	**-138**	**-152**

De belastinglast bedraagt EUR 138 miljoen (2024: EUR 152 miljoen). De effectieve belastingdruk in 2025 bedraagt 29,6% (2024: 32,2%). De afname in de belastinglast is met name het gevolg van een lagere afwaardering van latente belastingvorderingen en lagere niet-aftrekbare kosten. De niet-aftrekbare kosten zijn inclusief de wijziging in voorzieningen voor onzekere winstbelastingposities.

Effectieve belastingdruk	2025		2024	
		%		%
Winst voor belastingen	**466**		**473**	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-120	25,8	-122	25,8
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	14	-3,0	13	-2,7
Effect wijziging belastingtarieven	-2	0,4		
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6	-1,3	5	-1,1
Bronbelasting op dividenden	-8	1,7	-11	2,3
Niet-aftrekbare kosten	-26	5,6	-33	7,0
Onbelaste baten en vrijstellingen	2	-0,4	5	-1,0
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-5	1,0	-12	2,6
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	1	-0,2	3	-0,7
Effectieve belastingdruk	**-138**	**29,6**	**-152**	**32,2**

			2025
	Voor belastingen	Belastinglast/ -bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen			
Rentevergoeding lening coöperatie	-8		**-8**
Rentevergoeding perpetuele obligatielening	-16		**-16**
Rentevergoeding ledenobligaties	-51		**-51**
	-75		**-75**
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	-4		**-4**
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-107		**-107**
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-5	-1	**-6**
	-116	**-1**	**-117**

			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 ledenobligaties	-64		**-64**
	-84		**-84**
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	-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.

12.2 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2025
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, deri-vaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-24	-43	7	128	46	**114**
Overboeking naar aangehouden voor verkoop				-1		**-1**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	-8	3	3	4	-11	**-9**
Opgenomen in eigen vermogen			-1			**-1**
Valuta-omrekenverschillen	1	5		-6	-2	**-2**
Einde boekjaar	**-31**	**-35**	**9**	**125**	**33**	**101**

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	5	36	**-31**
Immateriële activa		35	**-35**
Personeelsbeloningen	12	3	**9**
Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	143	18	**125**
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	33		**33**
Saldering	-45	-45	
Nettovordering	**148**	**47**	**101**

						2024
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties 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**

Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 33 miljoen (2024: EUR 46 miljoen). De mutatie in 2025 ten opzichte van 2024 hangt hoofdzakelijk samen met verliezen in Duitsland, welke in 2025 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:

	2025	2024
Niet-gewaardeerde verliezen	228	226
Niet-gewaardeerde faciliteiten	140	140
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen	189	183
	557	**549**

De nominale waarde van de niet-gewaardeerde verliescompensaties bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 1.071 miljoen (2024: EUR 1.077 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 47 miljoen binnen 10 jaar (2024: EUR 88 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

Per 31 december 2025 bedragen de tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen, inclusief potentiële gevolgen voor de bronbelasting op dividenden, waarvoor geen latente belastingverplichtingen zijn opgenomen, in totaal EUR 196 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 zijn geschatte verplichting inzake Pijler 2 minimumbelastingen. De beoordeling van de potentiële blootstelling aan Pijler 2 belastingen is gebaseerd op de jaarrekening. Voor 2025 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 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 2025 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
											2025
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekte leningen – vaste rente	(8.4)				8		**8**		8		**8**
Verstrekte leningen – variabele rente	(8.4)				12		**12**				
Overige financiële activa	(8.4)				77		**77**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)				1.572		**1.572**				
Liquide middelen	(11.2)				834		**834**				
					2.503		**2.503**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	2	12				**14**		14		**14**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	(11.3)					789	**789**		850		**850**
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	(11.3)					501	**501**				
Langlopende financiële verplichtingen	(11.4)					7	**7**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.3)					3.705	**3.705**				
						5.002	**5.002**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	20	10				**30**		30		**30**
Put-optieverplichtingen	(11.4)		7				**7**			7	**7**
		20	**17**				**37**				

											2024
	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
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**				

De reële waarde is bepaald door middel van het verdisconteren van kasstromen op basis van marktrentes. Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 4,1% (2024: 4,6%) gebruikt.

Afdekkingsderivaten
De afdekkingsderivaten zijn aangemerkt als niveau 2 waarderingsmethode. De reële waarde van de valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijnkoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden. De reële waarde van interest rate swaps wordt bepaald aan de hand van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens beschikbaar gesteld door Bloomberg. De reële waarde van de commodity swaps is bepaald aan de hand van de opgave van de mark-to-market-waarderingen van de desbetreffende tegenpartijen gebaseerd op de relevante marktnoteringen.

Put-optieverplichtingen
De waarderingsmethode van de put-optieverplichting is vanwege de gevoeligheid voor het resultaat van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. aangemerkt als niveau 3. Aan het eind van ieder boekjaar wordt een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting. Dit heeft in 2025 niet geleid tot een herwaardering (2024: EUR 2 miljoen). Deze herwaardering is in 2024 verantwoord onder de overige financieringsbaten en -lasten.

Mutaties en transfers
Gedurende het boekjaar hebben de volgende mutaties plaatsgevonden voor de financiële instrumenten welke zijn aangemerkt als niveau 3:

	2025
	Put-optieverplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	15
Aflossingen	-8
Boekwaarde einde boekjaar	**7**

Gedurende 2025 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

	2024	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optieverplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	1	12
Aflossingen	-1	
Financieringslast		1
Reële-waardeaanpassing		2
Boekwaarde einde boekjaar		**15**

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 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.

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 92 miljoen (2024: EUR 117 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 76 miljoen (2024: EUR 81 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

Bankgaranties
FrieslandCampina heeft per 31 december 2025 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 17 miljoen (2024: EUR 17 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 2025 was dit ruim 9 miljard kilogram (2024: 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, wat in totaal 56 miljard kilogram melk (2024: 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 2025 heeft FrieslandCampina N.V. een uitkering van EUR 180 miljoen uit het vermogen gedaan aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. waarmee de coöperatie het negatieve vermogen van FC C.V. aangezuiverd heeft.

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2025	2024
Rente toegerekend aan lening coöperatie	8	10
Rente toegerekend aan ledenobligaties	2	4
Overige baten	12	6
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		45
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	13	
Lening coöperatie	144	146
Ledenobligaties	48	53

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:

	2025	2024
Joint ventures		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	31	24
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2	1
Verplichtingen aan joint ventures		1
Deelnemingen		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	63	37
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	147	123
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	14	18
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	5	6

Leden-melkveehouders

FrieslandCampina koopt goederen van leden-melkveehouders en heeft financiële overeenkomsten met hen. De condities waaronder deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties met derden. In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2025	2024
Inkoop grondstoffen	5.322	4.769
Rente toegerekend aan ledenobligaties	49	60
Ledenobligaties	874	877
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	646	721
Groenestroomcertificaten	1	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:

	2025	2024
Inkoop grondstoffen	12	11
Ledenobligaties	1	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 de executive board, de overige leden van het executive team en de raad van commissarissen. Voor een overzicht van de samenstelling van deze organen wordt verwezen naar het jaarverslag.

De remuneratie aan leden die gedurende het verslagjaar lid zijn geweest betreft:

	2025	2024
Executive team	17,1	15,0
Raad van commissarissen	0,9	0,9
Totaal	**18,0**	**15,9**

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 aantal bedrijfsdoelstellingen, afgeleid van het strategisch plan, 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 145).

De onderneming wordt geleid door het executive team van de onderneming.

	2025	2024
Executive team		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	11,5	11,3
Langetermijnpersoneelsbeloningen[1]	3,7	2,6
Uitkering bij beëindiging dienstverband	0,7	
Bijzondere loonbelasting[2]	0,3	
Pensioenregelingen	0,9	1,1
	17,1	**15,0**
Waarvan: remuneratie van de executive board	**7,1**	**6,6**

[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 2025 opgenomen voorziening voor bijzondere loonbelasting op uitkering bij beëindiging dienstverband (art. 32bb Wet op de loonbelasting 1964), te betalen in 2026.

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

	2025	2024
Raad van commissarissen		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	0,9	0,9

13.5 Specificatie honorarium van de externe accountant

			2025
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,6	2,2	**3,8**
Andere controleopdrachten	0,2	0,1	**0,3**
Beoordeling van het duurzaamheidsverslag	0,3		**0,3**
Belasting dienstverlening	0,1	0,3	**0,4**
	2,2	**2,6**	**4,8**

			2024
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,5	2,1	**3,6**
Andere controleopdrachten	0,3	0,1	**0,4**
Beoordeling van het duurzaamheidsverslag	0,3		**0,3**
	2,1	**2,2**	**4,3**

13.6 Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 januari 2026 zijn Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en Milcobel U.A. gefuseerd. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft het merendeel van de activiteiten van Milcobel ingebracht in Royal FrieslandCampina N.V. Door deze fusie ontstaat een internationaal opererend zuivelbedrijf met een breed productportfolio, een sterke internationale positie, een uitgebreider assortiment en een grotere innovatiekracht.

Op 2 januari 2026 heeft FrieslandCampina 100% van de aandelen verworven in Wisconsin Whey Protein Inc. en Wisconsin Whey Protein Transportation, LLC. Wisconsin Whey Protein is een toonaangevende in de Verenigde Staten gevestigde producent van whey proteïne isolaten en zal de wereldwijde positie van FrieslandCampina in hoogwaardige proteïne ingrediënten verder versterken.

De overname en de fusie kwalificeren als een bedrijfscombinatie in de zin van IFRS 3 Business Combinations. Op het moment waarop deze jaarrekening is goedgekeurd voor publicatie, was de initiële verwerking van deze bedrijfscombinaties nog niet afgerond. Als gevolg hiervan heeft FrieslandCampina de reële waarden van de identificeerbare verworven activa en overgenomen verplichtingen op de overnamedata nog niet op betrouwbare wijze kunnen vaststellen. Derhalve konden de door IFRS vereiste toelichtingen met betrekking tot de reële waarden op overnamedatum, goodwill, verworven immateriële activa en de impact van de overnames op de financiële prestaties van FrieslandCampina niet worden opgenomen.

De initiële verwerking zal uiterlijk 12 maanden na de overnamedata worden afgerond.

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 (97,14%)
Velder B.V., Bodegraven
Velder C.V., Bodegraven (1%)

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

Polen
FrieslandCampina Poland sp. z o.o., Warschau

Roemenië
FrieslandCampina Romania S.A., Satu Mare (97,58%)

Spanje
FrieslandCampina Canarias S.A., Las Palmas
FrieslandCampina Iberia S.L., Barcelona

Verenigd Koninkrijk
FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China
FrieslandCampina Branding Management (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong
FrieslandCampina Ingredients (Beijing) Co. Ltd., Beijing
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 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	2025	2024
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	4.776	4.647
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	796	811
Overige financiële activa	(9)	17	14
Vaste activa		**5.589**	**5.472**
Overige vorderingen	(4)	156	148
Overige financiële activa	(9)	5	11
Liquide middelen	(5)	582	730
Vlottende activa		**743**	**889**
Totaal activa		**6.332**	**6.361**

	Toelichting	2025	2024
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	(6)	370	370
Agioreserve	(6)	731	731
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen	(6)	-11	-7
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen	(6)	-461	-354
Wettelijke reserve deelnemingen	(6)	119	118
Algemene reserve		1.130	1.012
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder	(6)	221	305
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder		**2.099**	**2.175**
Ledenobligaties	(6)	922	930
Perpetuele obligaties	(6)	314	375
Lening coöperatie	(6)	144	146
Eigen vermogen toe te rekenen aan de overige vermogensverschaffers		**1.380**	**1.451**
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers		**3.479**	**3.626**
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(7)	879	1.154
Overige financiële verplichtingen	(9)	15	8
Langlopende verplichtingen		**894**	**1.162**
Rentedragende verplichtingen	(7)	197	64
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		17	24
Kortlopende verplichtingen	(8)	1.736	1.474
Overige financiële verplichtingen	(9)	9	11
Kortlopende verplichtingen		**1.959**	**1.573**
Totaal verplichtingen		**2.853**	**2.735**
Totaal passiva		**6.332**	**6.361**

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	**2025**	2024
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	242	360
Overige resultaten, na belastingen	54	29
Winst boekjaar	**296**	**389**

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1. Algemeen

Grondslagen en toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). Daarbij is gebruikgemaakt van de optie zoals opgenomen in artikel 2:362 lid 8 BW om de grondslagen voor waardering van activa en passiva en voor resultaatbepaling toe te passen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening. Deze grondslagen omvatten tevens de classificatie en presentatie van financiële instrumenten, zijnde eigenvermogensinstrumenten of financiële verplichtingen.

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

	2025	2024
Begin boekjaar	4.647	4.244
Resultaat boekjaar	242	360
Overig totaalresultaat boekjaar	-113	43
Einde boekjaar	**4.776**	**4.647**

3. Leningen aan dochterondernemingen

	2025	2024
Begin boekjaar	811	796
Herclassificatie naar overige vorderingen	-15	
Verstrekkingen		15
Einde boekjaar	**796**	**811**

Aflossingsschema			**2025**			2024
	2027 - 2030	Na 2030	**Totaal aflossing**	2026 - 2029	Na 2029	**Totaal aflossing**
Leningen aan dochterondernemingen	795	1	**796**	810	1	**811**

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 2025 bedraagt 4,0% (2024: 5,3%).

4. Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben een looptijd van minder dan een jaar. Ze hebben voor EUR 72 miljoen (2024: EUR 74 miljoen) betrekking op een vordering op dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 72 miljoen (2024: EUR 28 miljoen) betreft met name overige kortlopende vorderingen op dochterondernemingen en het kortlopende deel van leningen aan dochterondernemingen. In 2024 was een vordering op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 45 miljoen, in 2025 is deze positie onderdeel van kortlopende verplichtingen.

Een bedrag van EUR 11 miljoen heeft betrekking op deposito's met een looptijd tussen 3 maanden en een jaar (2024: EUR 0 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 einde 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 119 miljoen (2024: EUR 118 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 2025 hoger door meer niet-uitgekeerde winsten van deelnemingen in 2025, deels gecompenseerd door afschrijvingen van genoemde implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma (EUR 13 miljoen).

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:

		2025		2024
		Boekwaarde		**Boekwaarde**
Verplichtingen aan kredietinstellingen		232		358
'US Private Placement'		485		497
Schuldschein onderhandse leningen		345		345
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	17		15	
Rekening-courant banken (variabele rente)			6	
Geactiveerde afsluitkosten	-3		-3	
Overige		14		18
Rentedragende verplichtingen		**1.076**		**1.218**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen		879		1.154
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen		197		64

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 577 miljoen (2024: EUR 725 miljoen) een looptijd van meer dan 5 jaar.

Het verloopoverzicht van rentedragende verplichtingen is als volgt:

	2025	2024
Boekwaarde begin boekjaar	1.218	1.299
Opgenomen rentedragende verplichtingen	3	573
Afgelost op rentedragende verplichtingen	-134	-654
Transactiekosten en amortisatie		-2
Overige	-11	2
Boekwaarde einde boekjaar	**1.076**	**1.218**

8. Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben een looptijd van minder dan een jaar. Ze hebben voor EUR 1.056 miljoen (2024: EUR 674 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 667 miljoen (2024: EUR 800 miljoen) betreft met name kortlopende leningen van dochterondernemingen. Daarnaast is een verplichting aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 13 miljoen (2024: vordering van EUR 45 miljoen).

9. Overige financiële activa en verplichtingen

	2025	2024
Overige financiële activa		
Cross currency swaps		1
Interest rate swaps		2
Commodity swaps	2	1
Valutatermijncontracten	5	9
Verstrekte leningen	10	12
Overige	5	
	22	**25**
Overige financiële verplichtingen		
Cross currency swaps	8	
Interest rate swaps	3	7
Commodity swaps	9	3
Valutatermijncontracten	4	9
	24	**19**

De cross currency swaps en interest rate swaps zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening, zie toelichting 11.7 Derivaten 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 2025 EUR 989 miljoen (2024: EUR 1.253 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.

	2025		2024	
	Boekwaarde	**Reële waarde**	**Boekwaarde**	**Reële waarde**
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Leningen aan dochterondernemingen	796	796	811	811
Verstrekte leningen	10	10	12	12
Overige vorderingen	156	156	148	148
Overige financiële activa (excl. afdekkingsderivaten)	5	5		
Liquide middelen	582	582	730	730
	1.549	**1.549**	**1.701**	**1.701**
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	7	7	13	13
	7	**7**	**13**	**13**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	578	639	645	715
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	498	437	573	503
Kortlopende verplichtingen	1.736	1.736	1.474	1.474
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	17	17	24	24
	2.829	**2.829**	**2.716**	**2.716**
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde				
Afdekkingsderivaten	24	24	19	19
	24	**24**	**19**	**19**

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 Belastingen 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 296 miljoen, EUR 8 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 51 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en EUR 16 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding voor houders van perpetuele obligaties. Een bedrag van EUR 221 miljoen komt toe aan de aandeelhouder en dit bedrag wordt voorgesteld te worden toegevoegd aan de algemene reserves.

Amersfoort, 13 februari 2026

Executive board

Koninklijke FrieslandCampina N.V.
J.D. van Karnebeek, CEO
J.G. Janssen, CFO
D.A. Cutter
M. Einwachter

Raad van commissarissen

Koninklijke FrieslandCampina N.V.
S.S.U. Attema, voorzitter
J.B.P. Coopmans, vicevoorzitter
H.H. Bakhuis
N. den Besten
W. Duursma
B.M. Eeckhaut
T. Elshof-Witteveen
P.H.M. Hofsté
C.C.H. Hoogeveen
S.A.M. Stuijk-Pelkmans
M. Vaesen
E. Willemsen

Overige informatie

Statutaire winstbestemmingsregeling

De statutaire winstbestemmingsregeling is opgenomen in artikel 28 van de statuten. Samengevat luidt zij: uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. Het reserveringsbeleid van de vennootschap wordt vastgesteld, ingevolge artikel 27 van de statuten, door de algemene vergadering, op voorstel van de executive board dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen. Uitkeringen ten laste van een reserve kunnen geschieden op voorstel van de executive board, welk voorstel de goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen, krachtens een besluit van de algemene vergadering. De niet-gereserveerde winst wordt uitgekeerd.

05

Overzichten & Bijlagen

Accountantsverklaringen **252**
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 252
Assurancerapport van de onafhankelijke accountant 266

Overzichten **269**
Meerjarenoverzicht 269
Melkprijsoverzicht 270
Samenstelling raad van commissarissen 271
Samenstelling executive team 275

Bijlagen **277**
GRI-tabel 277
Toelichting 292

Colofon **293**

Lattiz®
Biedt restaurants, cafés, hotels, bakkerijen en kantoren een moeiteloze manier om consistent melkopschuim van hoge kwaliteit te maken met één druk op de knop.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V., samen met zijn dochtermaatschappijen, ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025, 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 2025 en van het resultaat over 2025 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 2025 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 2025;
- de volgende overzichten over 2025: 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 2025;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; 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. Daarom geven wij geen afzonderlijke oordelen of conclusies over de informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten en de controleaanpak gericht op de frauderisico's en continuïteit.

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 2025 kenmerkte zich, ondanks uitdagende marktomstandigheden en geopolitieke onzekerheden, door een stabiel bedrijfsresultaat ten opzichte van het voorgaande jaar, met een stijging van de melkaanvoer en een scherpe daling van de basiszuivelprijzen in de tweede helft van het jaar.

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.

In paragraaf 'Significante schattingen, beoordelingen en aannames' van de jaarrekening heeft de vennootschap de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan 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'.

FrieslandCampina heeft zich gecommitteerd aan tussentijdse klimaatdoelstellingen voor 2030, zoals toegelicht in de sectie 'doelstellingen' in het duurzaamheidsverslag in het jaarverslag. De vennootschap heeft als concrete doelstelling een reductie van broeikasemissies van 30,3% voor Forest Land-use and Agriculture (FLAG) en 42,1% voor Energie en Industrie emissies (non-FLAG) in 2030 ten opzichte van het basisjaar 2020.

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 €55 miljoen (2024: €55 miljoen)
We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op twaalf groepsonderdelen, verdeeld over elf landen. Wij hebben een groepsonderdeel in China 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, 94% van het geconsolideerde balanstotaal en 85% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.
• 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 (2024: €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 (2024: €1 miljoen) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn. Voor afwijkingen die geen impact hebben op de winst- en verliesrekening zijn wij met de raad van commissarisen overeengekomen dat wij afwijkingen boven €10 miljoen aan hen rapporteren.

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 risico-inschatting 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 nodig waren en of het nodig was accountants van groepsonderdelen hierbij te betrekken.

Op basis hiervan hebben wij bij twaalf groepsonderdelen in elf landen controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen significant werden geacht op basis van risico of omvang.

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 (Global Business & Digital Services). De shared-service centers in Hongarije en Maleisië worden door accountants van de groepsonderdelen 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.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	78%
Balanstotaal	94%
Resultaat voor belasting	85%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 5% van de geconsolideerde omzet 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. 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, hetzij door 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 beoordeling van werkdocumenten.
- Formele schriftelijke communicatie beoordeeld die door de accountants van groepsonderdelen zijn opgesteld voor het lokale management van het groepsonderdeel en/of regelgevende autoriteiten van de groepsonderdelende component, die naar ons oordeel relevant waren voor de groepscontrole.
- Bepaalde belangrijke klantbijeenkomsten bijgewoond tussen de accountant en management van de groepsonderdelen.

Wij hebben als groepsteam de consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal complexe aspecten gecontroleerd. Dit betreft de waardering van goodwill, significante inschattingen inzake de waardering van onzekere belastingposities en pensioenposities.

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 zijn van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Koninklijke FrieslandCampina N.V. zijn 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 executive board haar frauderisicoanalyse heeft opgenomen en hoofdstuk 'Commissies van de raad van commissarisssen' van het jaarverslag waar de raad van commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van de executive board, de gedragscode, klokkenluidersregeling, incidentenregistratie en onderzoeksprotocollen en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

We hebben inlichtingen ingewonnen bij een selectie van leden van de executive board en het management van de business groups, de interne accountantsdienst, compliance afdeling en de raad van commissarissen om hun fraudebewustzijn te evalueren, alsmede om de interne beheersomgeving met betrekking tot fraude, de 'tone at the top' en de controles op entiteitsniveau te evalueren.

Wij hebben aan de leden van de executive board en het management van de business groups, de interne accountantsdienst, compliance afdeling en de raad van commissarissen gevraagd of zij op de hoogte waren van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van 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. Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van de executive board. 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 transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.	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 met behulp van data-analyse, 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.

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving ten gevolge van te hoog verantwoorde omzet Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke opbrengstsoorten aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude. De Zuivelcoöperatie, en daarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V., heeft als doel om zoveel mogelijk waarde te creëren voor ledenmelkveehouders. Aan de doelstellingen is tevens een resultaatafhankelijke bonus voor bestuurders gekoppeld. Hierdoor bestaat het risico dat er voor boekjaar 2025 druk is op het executive team en bestaat het risico van bewuste verhoging van de omzet in het boekjaar.	Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd en de werking getoetst van de interne beheersingsmaatregelen rondom de omzetverantwoording en de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten betreffende de omzet. Wij concludeerden dat wij, in het kader van onze controle, konden steunen op de voor dit risico relevante maatregelen van interne beheersing. Wij hebben door middel van data-analyse eventuele opvallende omzetboekingen in het boekjaar geïdentificeerd en hierop gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd door vast te stellen dat deze boekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke leveringen in het betreffende boekjaar. Daarnaast hebben we een gegevensgerichte deelwaarneming uitgevoerd op de juistheid van de omzetboekingen in het boekjaar. Op openstaande vorderingen per jaareinde hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waarbij wij debiteuren om een saldobevestiging hebben gevraagd. 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 niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien 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 waren die een aanwijzing vormden voor fraude.

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 en de executive board bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- 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 de 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 continuïteits-veronderstelling.

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 €999 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. 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. 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 2028). 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.
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.	De controle van de belastingposities hebben wij uitgevoerd met de hulp van belastingspecialisten. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit het uitvoeren van een risicoinschatting, 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.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
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.	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.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

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 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 10 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 controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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.

Amsterdam, 13 februari 2026
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door B.A.A. Verhoeven RA

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 2025

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 2025 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, getrouwe weergave geeft van:

- het beleid ten aanzien van de niet-financiële informatie; en
- de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied over het jaar geëindigd op 31 december 2025, 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 2025 (hierna: de niet-financiële informatie):

- 'Introductie', met uitzondering van de paragrafen 'FrieslandCampina wereldwijd';
- 'Verslag van de executive board', met uitzondering van de paragrafen "Risicobeheersing', 'Vooruitblik','Managementverklaring en 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 kwaliteitsmanagement' (NVKM) toe. Op grond daarvan beschikt PwC over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement 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. 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 'Toelichting', 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 gerechtvaardigde 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 de 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, 13 februari 2026
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door B.A.A. Verhoeven RA

Overzichten

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	**2025**	2024	2023	2022	2021
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	13.393	12.923	13.072	14.076	11.501
Bedrijfsresultaat	507	527	75	471	355
Resultaat boekjaar	328	321	-149	292	172
Melkprijs[1]					
Garantieprijs[2]	53,77	49,48	46,26	55,21	37,84
Contante nabetaling	1,31	1,21	0,00	0,90	0,14
Foqus planet-toeslag	1,30	1,44	1,21	0,91	0,91
Correctie Foqus planet-toeslag voorgaand boekjaar	-0,14	0,21			
Bijzondere melkstromen	0,62	0,61	0,61	0,33	0,34
Kwantumtoeslag	0,07				
Melkprijs	56,93	52,95	48,08	57,35	39,23

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	**2025**	2024	2023	2022	2021
Balans					
Balanstotaal	9.167	9.793	9.119	10.037	9.056
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	2.099	2.175	1.833	2.616	1.914
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.486	3.492	3.374	3.841	3.635
Nettoschuld (excl. leaseverplichtingen)	316	270	635	888	700
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	615	900	831	293	594
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-311	-446	-309	-570	-302
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	379	381	428	448	465
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	38,0	35,7	37,0	38,3	40,1
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	19.075	19.576	20.928	21.715	22.961
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	9.268	9.050	9.369	9.502	9.745

[1] In euro's per 100 kilogram melk
[2] Exclusief btw. Voor 2023, 2024 en 2025 bij 3,58% eiwit en 4,45% vet. Voor 2021 en 2022 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose.

Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk	**2025**	2024
Vetprijs	24,37	22,42
Eiwitprijs	29,40	27,06
Garantieprijs[1]	**53,77**	**49,48**
Contante nabetaling	1,31	1,21
Foqus planet-toeslag[2]	1,30	1,44
Correctie Foqus planet-toeslag voorgaand boekjaar[3]	-0,14	0,21
Bijzondere melkstromen[4]	0,62	0,61
Kwantumtoeslag[5]	0,07	
Melkprijs	**56,93**	**52,95**

[1] Exclusief btw, bij 3,58% eiwit en 4,45% vet.
[2] 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 in 2025 bedraagt 1,30 euro per 100 kilogram melk. Dit bedrag bestaat uit een inschatting van 1,90 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen Foqus planet-toeslag. De gemiddelde toeslag in 2024 bedroeg 1,44 euro per 100 kilogram. Dit bedrag bestond uit een inschatting van 2,04 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk voor 2024.
[3] Het verschil tussen de inschatting voor de Foqus planet-toeslag en de daadwerkelijk uitgekeerde toeslag in het opvolgende jaar wordt separaat weergegeven. In 2025 bedraagt deze correctie -0,14 voor een te hoge inschatting over 2024. In 2024 bedroeg de correctie 0,21 euro per 100 kilogram melk voor een te lage inschatting over 2023.
[4] Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,49 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijzen voor biologische melk (66,26 euro) en gangbare melk (53,77 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,13 euro per 100 kilogram.
[5] Beginnend bij melkleverantie van 1,5 miljoen kilogram melk per jaar.

Samenstelling raad van commissarissen

Sybren (S.S.U.) Attema (1960)

Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Nationaliteit Nederlandse

Overige functies

Geen

Baptiest (J.B.P.) Coopmans (1965)

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

Herman (H.H.) Bakhuis (1964)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Nationaliteit Nederlandse

Beroep Melkveehouder

Overige functies

Geen

Nils (N.) den Besten (1982)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Nationaliteit Nederlandse

Beroep Melkveehouder

Overige functies

Geen

Wietse (W.) Duursma (1979)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies
Geen

Betty (B.M) Eeckhaut (1977)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Nationaliteit Belgische
Beroep Agrariër/melkveehouder
Overige functies
Geen

Trienke (T.) Elshof-Witteveen (1967)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies
Geen

Petri (P.H.M) Hofsté (1961)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit Nederlandse
Beroep Bestuurder en commissaris
Overige functies
Lid raad van commissarissen ING Groep N.V. en Pon Holding B.V., voorzitter bestuur Stichting Nyenrode, Vereniging Hendrick de Keyser en Stichting Capital, lid bestuur Impact Economy Foundation en bestuur Oranjefonds, lid AFM-commissie Financiële Verslaggeving en Accountancy en NBA-stakeholdersforum

Cor (C.C.H.) Hoogeveen (1962)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies
Geen

Sandra (S.A.M.) Stuijk-Pelkmans (1995)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V., lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies
Geen

Marleen (M.) Vaesen (1959)

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 AIF en bestuurder UZ Leuven

Eugène (E.) Willemsen (1967)

Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit Nederlandse
Beroep CEO PepsiCo International Beverages
Overige functies
Voorzitter U.S. Chamber's U.S.-UAE Business Program, lid adviesraad Dubai Chamber of Commerce, voorzitter US-Africa Business Council bij de US Chamber, lid Executive Leadership Advisory Council van Georgetown University Dubai

Audit- en riskcommissie

Petri Hofsté, voorzitter

Baptiest Coopmans

Wietse Duursma

Sandra Stuijk-Pelkmans

Cor Hoogeveen

Betty Eeckhaut

Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie

Baptiest Coopmans, voorzitter

Sybren Attema

Nils den Besten

Eugène Willemsen

Herman Bakhuis

ESG-commissie

Wietse Duursma, voorzitter

Petri Hofsté

Marleen Vaesen

Herman Bakhuis

Trienke Elshof-Witteveen

Samenstelling executive team

Executive board

Jan Derck (J.D.) van Karnebeek (1967)

Chief Executive Officer

Benoeming	1 juni 2023
Nationaliteit	Nederlandse
Verantwoordelijk voor	Businessgroepen Corporate Communication Company Secretariaat & Group Legal Corporate Strategy Mergers & Acquisitions Commercial Excellence
Nevenfuncties	Non-Executive Director N.S.W. BV De Eese

Hans (J.G.) Janssen (1967)

Chief Financial Officer

Benoeming	1 mei 2021
Nationaliteit	Nederlandse
Verantwoordelijk voor	Corporate Finance & Reporting, Corporate Tax, Corporate Treasury, Corporate Internal Audit, Global Business and Digital 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)

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)

Chief Sustainability Officer

Benoeming	1 augustus 2023
Nationaliteit	Nederlandse
Verantwoordelijk voor	Corporate Sustainability Cooperative Affairs Public Affairs
Nevenfuncties	Voorzitter Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO), lid dagelijks bestuur VNO-NCW (namens NZO)

Overige ET-leden

Patricia Snel
Chief People Officer

Nationaliteit
Nederlandse

Kemal Cetin
Chief Global Business and Digital Solutions

Nationaliteit
Turkse en Britse

Dustin Woodward
President Europe

Nationaliteit
Nederlandse

Tuncay Özgüner
President Retail & Americas

Nationaliteit
Nederlandse en Turkse

Ali Khan
President Middle East, Pakistan & Africa

Nationaliteit
Pakistaanse

Corine Tap
President Asia

Nationaliteit
Nederlandse

Anne Peter Lindeboom
President Ingredients

Nationaliteit
Nederlandse

Roger Loo
President Professional

Nationaliteit
Nederlandse

Harvey Uong
President Specialised Nutrition

Nationaliteit
Filipijnse

Per 1 april 2026 treedt Peter Grugeon, voormalig CEO van Milcobel, toe tot het Executive Team als president Professional, als opvolger van Roger Loo. Roger Loo volgt Harvey Uong op als president Specialised Nutrition.

Bijlagen

GRI-tabel

Item	Content
Gebruiksverklaring	Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft gerapporteerd in overeenstemming met GRI Standaarden over de periode 1 januari tot en met 31 december 2025.
Gehanteerde GRI 1	GRI 1: Foundation 2021
Gehanteerde sector standaard	GRI 13: Agriculture, Aquaculture & Fishing Sectors 2022
Lijst van materiële onderwerpen	1 Klimaatverandering · 2 Biodiversiteit · 3 Circulaire verpakkingen en afval · 4 Water · 5 Product traceerbaarheid en ontbossing · 6 Diergezondheid en welzijn · 7 Voedzame en betaalbare voeding · 8 Productkwaliteit en veiligheid · 9 Eigen medewerkers · 10 Werknemers in de waardeketen · 11 Eerlijke relatie en prijzen met (leden-) melkveehouders · 12 Verantwoord zakelijk gedrag

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
Algemene toelichtingen						
GRI 2 Algemene toelichtingen 2021	2-1 Organisatie details	p.9 p.11 p.17 p.21	Een grijze cel geeft weer dat dit niet van toepassing is. Dit betreft alleen de kolommen met betrekking tot omissies en verwijzingen naar de GRI sector Standaard 13.			
	2-2 Entiteiten meegenomen in het rapport	p.47				
	2-3 Rapportage periode, frequentie en contact	p.23				
	2-4 Aanpassing vergelijkende cijfers	p.47				
	2-5 Externe assurance	p.251				
	2-6 Activitieten, waardeketen en andere zakelijke relaties	p.17 p.21 p.52				
	2-7 Werknemers	p.96	2-7b. iii	Informatie niet beschikbaar / niet volledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	
	2-8 Medewerkers die niet werknemer zijn		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar / niet volledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	
	2-9 Governance structuur en samenstelling	p.127				
	2-10 Nominatie en selectie van hoogste governance orgaan	p.127				
	2-11 Voorzitter van hoogste governance orgaan	p.248				

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
	2-12 Rol van het hoogste governance orgaan in toezicht op de aanpak van impacts	p.144				
	2-13 Delegatie van de verantwoordelijkheid voor de aanpak van impacts	p.127 p.128				
	2-14 Rol van het hoogste governance orgaan in duurzaamheidsverslaggeving	p.127 p.128				
	2-15 Belangenverstrengeling	p.133				
	2-16 Communicatie van kritieke zorgen	p.132				
	2-17 Gezamenlijke kennis van het hoogste governance orgaan	p.130				
	2-18 Evaluatie van de prestaties van het hoogste governance orgaan	p.131				
	2-19 Beloningsbeleid	p.144				
	2-20 Proces voor het bepalen van beloning	p.144				
	2-21 Jaarlijkse totale beloningsverhouding	p.144				
	2-22 Verklaring over duurzame ontwikkelingsstrategie	p.43				
	2-23 Beleidscommitteringen	p.53				
	2-24 Integreren van beleidscommitteringen	p.53				
	2-25 Proces voor het herstellen van negatieve impacts	p.53				
	2-26 Mechanisme voor het inwinnen van advies en het uiten van zorgen	p.114 p.116				
	2-27 Naleving van wet- en regelgeving		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
	2-28 Lidmaatschappen	p.50				
	2-29 Aanpak voor stakeholderbetrokkenheid	p.49				

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
	2-30 Collectivee arbeidsovereenkomsten	p.98	2-30b	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
Materiële onderwerpen						
GRI 3 Materiële onderwerpen 2021	3-1 Proces voor het bepalen van materiële onderwerpen	p.48				
	3-2 Lijst van materiële onderwerpen	p.51 p.53				
1 Klimaatverandering						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.57				13.1.1
GRI 305 Emissies 2016	305-1 Direct (Scope 1) broeikasgasemissies	p.60				13.1.2
	305-2 Energie-indirect (Scope 2) broeikasgasemissies	p.60				13.1.3
	305-3 Overige indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies	p.60				13.1.4
	305-4 Intensiteit broeikasgasemissies	p.60				13.1.5
	305-5 Vermindering van broeikasgasemissies	p.58				13.1.6
	305-6 Emissies van ozone-depleting substances (ODS)		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.1.7
	305-7 NOx, SOx & overige uitstoot in de lucht		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.1.8

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
GRI 302 Energie 2016	302-1 Energieverbruik binnen de organisatie	p.61	302-1d	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
	302-2 Energieverbruik buiten de organisatie		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
	302-3 Energie intensiteit	p.61				
	302-4 Vermindering van energieverbruik	p.61	Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	In het jaarverslag leggen we de mutatie uit op totaalniveau.	
	302-5 Vermindering in energiegebruik van producten of diensten		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
2 Biodiversiteit						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.65				13.3.1
GRI 101 Biodiversiteit 2024	101-1 Beleid om verlies aan biodiversiteit tegen te gaan en te herstellen	p.66				
	101-2 Aanpak van impact op biodiversiteit	p.67				
	101-3 Toegang en het delen van voordelen		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
	101-4 Identificeren van impacts op biodiversiteit	p.65				

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
	101-5 Locaties met impact op biodiversiteit	p.67	101-5a / 101-5b / 101-5c	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.3.2
	101-6 Directe oorzaken van biodiversiteitsverlies	p.67	101-6a / 101-6b / 101-6c / 101-6d	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.3.3
	101-7 Wijzigingen in de toestand van biodiversiteit		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
	101-8 Ecosysteemdiensten		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
3 Circulaire verpakkingen en afval						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.81				13.8.1
Eigen indicator	Recyclebare verpakkingen en duurzame verpakkingsmaterialen	p.82				

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
GRI 306 Afval 2020	306-1 Produceren van afval en significante impacts met betrekking tot afval		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	13.8.2
	306-2 Aanpak van significante impacts met betrekking tot afval		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	13.8.3
	306-3 Afval geproduceerd		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	13.8.4
	306-4 Afval dat anders naar de stort zou worden afgevoerd		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.8.5
	306-5 Afval bestemd voor afvalverwerking		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.8.6

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
4 Water						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.71				13.7.1
GRI 303 Water & afvalwater 2018	303-1 Interacties met water als gedeelde bron	p.71				13.7.2
	303-2 Aanpak van impacts gerelateerd aan waterlozingen		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.7.3
	303-3 Wateronttrekkingen	p.71	303-3c	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.7.4
	303-4 Waterlozingen		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.7.5
	303-5 Waterverbruik		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.7.6

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
5 Productkwaliteit en veiligheid						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.93				13.10.1
GRI 416 Gezondheid en veiligheid van de klant 2016	416-1 Beoordeling van de impacts met betrekking tot gezondheid en veiligheid van categorieën producten en diensten	p.93				13.10.2
	416-2 Incidenten van het niet naleven van wet- en regelgeving met betrekking tot de impacts gerelateerd aan de gezondheid en veiligheid van producten en diensten		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	13.10.3
Eigen indicator	Klachtenverhouding van consumenten en klanten	p.94				
6 Eigen medewerkers						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.96				

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
GRI 401 Werkomstandigheden 2016	401-1 Nieuw personeel en personeelsverloop	p.99	401-1a / 401-1b	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	
	401-2 Voordelen versterkt aan full-time werknemers die niet zijn verstrekt aan tijdelijke of parttime werknemers		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
	401-3 Ouderschapsverlof		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	
GRI 403 Arbo en veiligheid 2018	403-1 Managementsysteem voor arbeidsgezondheid en -veiligheid	p.103				13.19.2
	403-2 Identificatie van gevaren, risicobeoordeling en incidentonderzoek		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	13.19.3

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
	403-3 Bedrijfsgezondheidszorg		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	13.19.4
	403-4 Werknemersparticipatie, overleg en communicatie over arbeidsveiligheid en -gezondheid	p.104	403-4b	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.19.5
	403-5 Training van werknemers op het gebied van arbeidsveiligheid en -gezondheid	p.104				13.19.6
	403-6 Bevordering van de gezondheid van werknemers		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.19.7
	403-7 Preventie en beperking van de gevolgen voor de gezondheid en veiligheid op het werk die rechtstreeks verband houden met zakelijke relaties		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.19.8
	403-8 Werknemers die vallen onder een beheerssysteem voor arbeidsveiligheid en -gezondheid	p.104				13.19.9

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
	403-9 Arbeidsgerelateerde verwondingen		Volledige vereiste	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.19.10
	403-10 Werkgerelateerde ziekte		Volledige vereiste	Niet van t4epassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.19.11
GRI 405 Diversiteit & Gelijke Kansen 2016	405-1 Diversiteit van bestuursorganen en werknemers	p.100				13.15.2
	405-2 Verhouding tussen het basissalaris en de beloning van vrouwen en mannen	p.101				13.15.3
GRI 406 Non-discriminatie 2016	406-1 Incidenten van discriminatie en corrigerende maatregelen	p.116	406-1b	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	13.15.4
GRI 407 Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen 2016	407-1 Activiteiten en leveranciers waarbij het recht op vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen in gevaar kan komen.		Volledige vereiste	Informatie niet beschikbaar / onvolledig	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	13.18.2
GRI 408 Kinderarbeid 2016	408-1 Activiteiten en leveranciers met een aanzienlijk risico op kinderarbeid.	p.106				13.17.2

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			GRI 13 ref. nr.
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	
GRI 409 Gedwongen of verplichte arbeid 2016	409-1 Activiteiten en leveranciers met een aanzienlijk risico op incidenten van dwangarbeid.	p.106				13.16.2
7 Werknemers in de waardeketen						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.105				
GRI 408 Kinderabeid 2016	408-1 Activiteiten en leveranciers met een aanzienlijk risico op kinderarbeid.	p.106				13.17.2
GRI 409 Gedwongen of verplichte arbeid 2016	409-1 Activiteiten en leveranciers met een aanzienlijk risico op incidenten van dwangarbeid.	p.106				13.16.2
8 Product traceerbaarheid en ontbossing						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.73 p.77				13.23.1
Eigen indicator	Certificering van grondstoffen met verhoogd risico op ontbossing of conversie	p.74				
9 Verantwoord zakelijk gedrag						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.113				13.26.1
GRI 205 Anti-corruptie 2016	205-1 Activiteiten beoordeeld op risico's met betrekking tot corruptie	p.113				13.26.2
	205-2 Communicatie en training over anti-corruptie beleid en procedures	p.114	205-2a / 205-2b / 205-2c / 205-2d	Informatie niet beschikbaar / onvolledig.	De vereiste informatie, of een deel hiervan, kan niet verkregen worden of is van onvoldoende kwaliteit om te rapporteren. Voor verdere verbetering van de toelichting zullen we rekening houden met de aankomende vereisten vanuit CSRD.	13.26.3
	205-3 Bevestigde incidenten van corruptie en ondernomen acties	p.116	205-3c / 205-3d	Niet van toepassing	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA) is deze toelichting niet van belang voor de impacts van FrieslandCampina, andere impacts zijn beoordeeld als meer materieel.	13.26.4

GRI Standaard / andere bron	Toelichting	Plek in het verslag	Omissie			
			Weggelaten vereisten	Reden	Uitleg	GRI 13 ref. nr.
10 Voedzame en betaalbare voeding						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.87				13.10.1
Eigen indicator	Aandeel verkocht volume consumenten-producten dat eiwitten, calcium en/of andere mineralen en vitamines bevat en voldoet aan de FrieslandCampina Nutrition Standards.	p.88				
Eigen indicator	Aandeel betaalbare voeding in lage- en middeninkomenslanden	p.90				
11 Diergezondheid en welzijn						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.78				13.11.1
Eigen indicator	Gemiddelde levensduur van koeien	p.78				
Eigen indicator	% leden-melkveehouders met een gemiddelde levensduur van koeien boven het 2018 sectorgemiddelde	p.78				
12 Eerlijke relatie en prijzen met (leden-)melkveehouders						
GRI 3: Materiële onderwerpen 2021	3-3 Aanpak van materiële onderwerpen	p.107 p.108				
Eigen indicator	Melkprijs leden-melkveehouders	p.107				
	Aantal getrainde lokale melkveehouders in Dairy Development landen	p.108				

Onderwerpen in de van toepassing zijnde GRI Sector Standaard beoordeeld als niet materieel (GRI 13: Agriculture, Aquaculture and fishing sectors 2022)

Onderwerp	Inhoud
13.6 Gebruik van pesticiden	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse is deze toelichting niet relevant, aangezien andere impacts als meer materieel zijn beoordeeld.
13.12 Locale gemeenschappen	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse is deze toelichting niet relevant, aangezien andere impacts als meer materieel zijn beoordeeld.
13.13 Land- & grondstoffen-rechten	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse is deze toelichting niet relevant, aangezien andere impacts als meer materieel zijn beoordeeld.
13.14 Rechten van inheemse volkeren	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse is deze toelichting niet relevant, aangezien andere impacts als meer materieel zijn beoordeeld.
13.22 Economische inclusie	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse is deze toelichting niet relevant, aangezien andere impacts als meer materieel zijn beoordeeld.
13.24 Openbaar beleid	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse is deze toelichting niet relevant, aangezien andere impacts als meer materieel zijn beoordeeld.
13.25 Concurrentievervalsend gedrag	Op basis van onze Dubbele Materialiteitsanalyse is deze toelichting niet relevant, aangezien andere impacts als meer materieel zijn beoordeeld.

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 2025. Het jaarverslag is opgemaakt per 31 december 2025. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS), en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing. Het verslag is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) Standards (2021) en de intern gehanteerde criteria voor niet-financiële KPI's, zoals waar nodig uiteengezet in het ESG-verslag (zie pagina 42 t/m 117).

De melkprijs 2025 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.

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
DartDesign, Amsterdam

Tekstredactie
Blikopeners
DartDesign en R&Z Content Makers
FrieslandCampina Corporate Communication, Sustainability en Finance

www.frieslandcampina.com/nl

Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort,
T +31 33 713 3333

www.frieslandcampina.com/nl