FrieslandCampina
nourishing by nature

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Continuïteit: voor de volgende generatie

Jaarverslag 2022

Toelichting op het jaarverslag

In dit jaarverslag worden de financiële resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. over het jaar 2022 gepresenteerd.

De jaarrekening 2022 zal op 14 maart 2023 ter vaststelling worden voorgelegd aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. omvat:
— honderd procent dochteronderneming Koninklijke FrieslandCampina N.V. waarin de ondernemingsactiviteiten zijn ondergebracht;
— gedeeltelijke financiering van de ondernemingsactiviteiten, voor zover niet ondergebracht bij Koninklijke FrieslandCampina N.V.;
— directe belangen in enkele overige vennootschappen.

De jaarrekening is opgemaakt per 31 december 2022. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing.

De melkprijs in 2022, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde boerderijmelk, is vastgesteld op basis van de FrieslandCampina-melkprijssystematiek 2020-2022. Alle bedragen in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders vermeld.

Dit jaarverslag bevat mededelingen over toekomstverwachtingen. Deze mededelingen zijn gebaseerd op actuele verwachtingen, schattingen en projecties van het management van FrieslandCampina en informatie die op dit moment beschikbaar is. De verwachtingen zijn onzeker en bevatten elementen van risico's die moeilijk te kwantificeren zijn. FrieslandCampina geeft dan ook geen zekerheid dat de verwachtingen zullen worden gerealiseerd.

Het jaarverslag van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is te vinden op de website www.frieslandcampina.com.

In dit jaarverslag worden onder meer de volgende begrippen gebruikt:
— Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie')
— Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en zijn dochterondernemingen ('FrieslandCampina')
— Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (het 'bestuur')
— Koninklijke FrieslandCampina N.V. en zijn dochterondernemingen (de 'vennootschap', de 'onderneming')
— Executive board van de vennootschap (de 'executive board')

Foto cover:
William Nillesen met zijn zoon op zijn melkveebedrijf in Groesbeek

Inhoud

4 Dit is FrieslandCampina
4 Zuivel van gras tot glas
5 Coöperatie en onderneming
6 Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. 2022 in één oogopslag
7 Woord vooraf: voorzitter bestuur Sybren Attema

11 Verslag van het bestuur
12 Belangrijke gebeurtenissen 2022
13 Koers op 2030
17 Ledenbetrokkenheidsonderzoek
18 Campina Dichterbij
19 A New Day
20 Bestuurswisselingen

21 Resultaten en ontwikkelingen zuivelcoöperatie
22 Kerncijfers zuivelcoöperatie 2022
23 Resultaten en ontwikkelingen
25 Foqus planet: hogere vergoedingen voor duurzaamheid
27 Evaluatie Melkgeldreglement

28 Duurzaamheid op leden-melkveebedrijven
29 We nourish a better planet
30 Op weg naar klimaatneutrale zuivel
31 Minder broeikasgasemissies op boerenerf
33 Meer biodiversiteit
35 Stikstofmaatregelen en het toekomstperspectief voor leden-melkveehouders
36 Trots op onze boeren
37 Duurzaam inkopen
38 Zicht op gezondheid en welzijn koeien
39 Duurzaamheid in dialoog

40 Resultaten en ontwikkelingen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
41 We nourish growth and change
42 De zuivelmarkt in 2022
44 Kerncijfers onderneming 2022
46 Verkorte toelichting ontwikkelingen onderneming
50 Risicobeheersing
53 Vooruitzichten 2023

54 Corporate governance
55 Corporate governance
59 Belastingen

60 Jaarrekening
62 Geconsolideerde jaarrekening
147 Enkelvoudige jaarrekening
153 Overige gegevens

154 Verklaringen van de accountant
155 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

172 Overzichten
173 Meerjarenoverzicht
174 Melkprijsoverzicht
175 Bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

177 Bijlagen
178 Belangrijkste risico's, trends en maatregelen
184 Toelichting materialiteitsmatrix
188 Begrippenlijst

15.137
Leden-melkveehouders

9.927
Leden-melkveebedrijven

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is een coöperatie van melkveehouders in Nederland, Duitsland en België. De coöperatie telde eind 2022 15.137 leden-melkveehouders. Via de coöperatie zijn de leden eigenaar van de onderneming Koninklijke FrieslandCampina N.V. De coöperatie stelt zich ten doel de melk van haar leden tot waarde te brengen en daarmee duurzaam waarde te creëren voor al haar leden-melkveehouders. Dat uit zich onder andere in de melkprijs en in de vergoeding op het kapitaal dat leden aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ter beschikking stellen. De coöperatie telde eind 2022 9.927 zelfstandige leden-melkveebedrijven die onderling verschillen in onder meer omvang en werkwijze. De leden hebben bovendien verschillende ontwikkelingswensen. De coöperatie behartigt de belangen van haar leden en oefent, via het bestuur van de coöperatie, het stemrecht uit op de aandelen in Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Bezoek onze website voor meer informatie: www.frieslandcampina.com.

Zuivel van gras tot glas

Van gras ...

... tot glas

Coöperatie en onderneming

We maken ons sterk voor een goede toekomst

Koninklijke FrieslandCampina N.V verwerkt de melk die geleverd wordt door de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in zuivelproducten en verkoopt deze producten. De coöperatie en onderneming werken vanuit de purpose *Nourishing by nature*. Waar de onderneming haar strategie heeft vastgelegd in *Our Purpose, Our Plan*, heeft de coöperatie haar visie vastgelegd in Koers op 2030. Zo versterken doel en ambities van de onderneming en coöperatie elkaar en zijn ze met elkaar verbonden.

Onze purpose

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

Onze aanpak

OUR PURPOSE
Our Plan

- Vooroplopen met gezonde voeding
- Zijn waar de klant is, altijd en overal
- Leiden in duurzaamheid
- Meer (waarde) uit basiszuivel

KOERS OP 2030

- Vasthouden van onze coöperatieve kracht
- Meer (markt)waarde uit diversiteit
- Belonen van zorg voor dier, klimaat en natuur
- Bouwen op betrokken eigenaren

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. 2022 in één oogopslag

We nourish a better planet

10.823 ▼ -2,5%
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven
in kton CO_2-equivalent
2021: 11.099[1]

53%
Groenestroomverbruik uit eigen keten
(o.a. geproduceerd door eigen leden)
2021: 50%

83,8%
Weidegang
2021: 83,9

83,7%
Geregistreerde leden actief natuur- en landschapsbeheer
2021: 81,1%

Waardecreatie voor leden-melkveehouders

14.076 ▲ 22,4%
Netto-omzet[2]
2021: 11.501

462 ▲ 33,1%
Bedrijfsresultaat[2]
2021: 347

285 ▲ 71,7%
Nettowinst[2]
2021: 166

55,21 ▲ 45,9%
Garantieprijs[3]
2021: 37,84

57,35 ▲ 46,2%
Melkprijs[3]
2021: 39,23

58,69 ▲ 47,2%
Prestatieprijs[3]
2021: 39,88

9.502 ▼ -2,5%
Melkaanvoer van leden[4]
2021: 9.745

Financiële resultaten

[1] Vanaf 2022 baseren we de berekening van de broeikasgasuitstoot op leden-melkveebedrijven op in beginsel alle Nederlandse leden-melkveebedrijven in plaats van op een analyse gebaseerd op een representatieve groep leden-melkveebedrijven. Op basis hiervan is de in 2021 gerapporteerde broeikasgasuitstoot herberekend.
[2] In miljoenen euro's.
[3] In euro's per 100 kilogram melk (exclusief btw, bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose).
[4] In miljoen kilogrammen.

“Een gezond, krachtig, duurzaam en modern bedrijf aan de volgende generatie doorgeven”

Sybren Attema
Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Woord vooraf: voorzitter bestuur Sybren Attema

Voorzitter van het bestuur van de coöperatie en ook van de raad van commissarissen van de onderneming Sybren Attema blikt terug op een zeer enerverend jaar: 'De wereld blijft veranderen! Wie kon begin dit jaar voorspellen dat gas, diesel en elektriciteit zo duur zouden worden? Dat voedselprijzen zo sterk zouden stijgen? Dat een inval in Oekraïne ons leven zo zou bepalen? Deze veranderingen raken ons allemaal. Omgaan met verandering zit in het DNA van onze leden en onze coöperatie. Het weer en de seizoenen zijn nooit hetzelfde. We laten keer op keer zien dat we inspelen op nieuwe vragen in de markt, de maatschappij of de politiek. Eén ding blijft daarbij steeds hetzelfde: samen zorgen we voor een eerste levensbehoefte: goed en gezond voedsel voor iedereen. Daar kunnen we ons aan vasthouden.'

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

> "Omgaan met verandering zit in het DNA van onze leden en onze coöperatie. Het weer en de seizoenen zijn nooit hetzelfde. We laten keer op keer zien dat we inspelen op nieuwe vragen in de markt, de maatschappij of de politiek."

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

Op verschillende terreinen wijzen de routepijlen van Koers op 2030 en de ondernemingsstrategie *Our Purpose, Our Plan* dezelfde kant op. Dat zie je onder meer in de duurzaamheidsagenda. De twee strategieën versterken elkaar?
'Op het terrein van duurzaamheid zie je dat coöperatie en onderneming beter gezamenlijk optrekken dan ooit. Een voorbeeld is het nieuwe beloningssysteem voor duurzaamheidsmaatregelen, Foqus planet Duurzame ontwikkeling. Dat hebben we in 2022 samen

opgezet en de leden zien het als een vooruitgang. Foqus planet gaat uit van wat de markt en maatschappij vragen en wat leden willen, namelijk waarde toevoegen aan hun melk. Het geeft ze meer duidelijkheid: als je deze maatregelen of investeringen doorvoert en als dat het gewenste resultaat oplevert, staat er dit bedrag tegenover.'

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

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

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

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

> **“Het kan niet vaak genoeg gezegd worden: boeren zijn in de eerste plaats rentmeesters. Ze streven naar continuïteit en beheren op basis daarvan hun bedrijf én de natuur.”**

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

In 2022 was sprake van een historische hoge melkprijs. Dat moet de leden tot tevredenheid stemmen.
‘Dat geldt voor een deel van de leden, maar het beeld is gemêleerd. Niet iedereen kon profiteren van de oplopende prijs mede doordat de kosten ook stevig toenamen. Tegelijkertijd zagen we dat de hoge melkprijs de onderneming voor een stevige opdracht stelde. We mogen er trots op zijn dat zij erin is geslaagd de hogere melkprijs in 2022 door te berekenen aan een deel van onze klanten. Dat daarmee de marges onder druk komen te staan en dat je als lid van de coöperatie misschien niet de nabetaling krijgt die je graag zou willen, dat wordt wel begrepen.’

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

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

Verslag van het bestuur

Belangrijke gebeurtenissen 2022

FrieslandCampina 150 jaar

2e deel viering 150 jaar FrieslandCampina met o.a. diverse activiteiten in de districten

1 januari

Start vernieuwde ledenfinanciering

31 januari t/m 22 februari

Themabijeenkomsten Koers op 2030

4 april t/m 28 april

Voorjaars-ledenbijeenkomsten

9 juni

Ledenraad stemt in met wijzigingen Ledenaannamebeleid

24 juni

Campina Dichterbij

30 september

Lancering jubileum-film ‘A New Day’

18 oktober t/m 11 november

Najaarsleden-bijeenkomsten

13 december

Ledenraad stemt in met wijzigingen Melkgeldreglement

16 december

Chocomelactie bij 250 verzorgings-tehuizen

Koers op 2030

Begin 2022 werd Koers op 2030 gedeeld met de leden: de coöperatieve ambitie waar het bestuur samen met de leden en districts-raadsleden aan wil bouwen. In Koers op 2030 zijn duidelijke keuzes gemaakt voor een sterke, slagvaardige en wendbare coöperatie. Bestuur, leden en districtsraads-leden zijn in themabijeenkomsten in gesprek gegaan over hoe we die ambities waarmaken en wat eenieder daaraan kan bijdragen. Daarbij stonden in 2022 twee onderwerpen centraal in de coöperatie: behoud van de omvang van de coöperatie én een duidelijkere en aantrekkelijkere beloning van duurzaamheidsprestaties op het erf.

Omvang helpt de marktposities van FrieslandCampina en een breed palet aan producten en merken te behouden en ons fabrieksnetwerk optimaal te benutten. De plannen van de overheid voorspellen een krimp van de melkveehouderij in het werkgebied. Minder melk betekent minder markt, een kleiner portfolio en dus meer risico. Het betekent ook dat de financiering van onze onderneming gedragen moet worden door minder schouders. Krimp gaat ten koste van onze ambitie en focus. Dat willen we voorkomen en dat maakt behoud van omvang tot een opgave voor de hele coöperatie.

Daarnaast is met inbreng van leden en districtsraadsleden gedurende het jaar gewerkt aan de aanpassing van het Praktijkreglement en Foqus planet Duurzame ontwikkeling om meer trekkracht te genereren op duurzaamheid. Hierbij is nauw samengewerkt met het ledenraadscluster Zorg voor Dier en Natuur. Zij hebben bewaakt of er voldoende balans is tussen wat de aanpassingen moeten opleveren en wat de impact daarvan is op het dagelijkse werk en de bedrijfsvoering van de leden.

De acht zekerheden van FrieslandCampina

Samenwerken is de kracht van onze coöperatie. FrieslandCampina is al ruim 150 jaar een coöperatie van ondernemende melkveehouders.

De kern van Koers op 2030

KOERS OP 2030

1. Onze coöperatie betaalt een toonaangevende melkprijs. Om blijvend van waarde te zijn voor leden, markt en samenleving behouden we onze omvang.
2. De coöperatie staat voor goede waardering van de melk, biedt ledenbedrijven ruimte om te groeien en wil ook nieuwe leden aan zich binden.
3. De wensen van de markt zijn leidend voor onze koers.
4. Diversiteit is onze kracht en geeft de coöperatie stabiliteit en wendbaarheid.
5. We verbeteren voortdurend en halen onze collectieve duurzaamheidsdoelen. Elk individueel bedrijf kiest op welke thema's het wil excelleren.
6. De coöperatie verdeelt de meeropbrengsten uit de markt.
7. We belonen beweging op duurzaamheidseisen van de markt van morgen.
8. Eigenaarschap brengt zeggenschap en waarde en vraagt verantwoordelijkheid en bijdrage.
9. De coöperatie blijft enig aandeelhouder van de onderneming. Vreemd kapitaal mag niet ten koste gaan van onze zeggenschap.
10. We werken vanuit vertrouwen. Daarbij is iedereen aanspreekbaar op zijn of haar bijdragen aan het collectief.

Met elkaar produceren we de beste zuivel en brengen we deze tot waarde. Die samenwerking biedt zekerheid, juist ook in deze roerige tijden. Met elkaar werken we aan perspectief in de markt. Als FrieslandCampina kunnen we bouwen op onze sterke merken en marktposities. Dat zorgt ervoor dat we onze leden een toonaangevende melkprijs kunnen betalen.

Het lidmaatschap biedt meer dan alleen een goede prijs. In 2022 hebben de coöperatie en de onderneming samen acht zekerheden benoemd waar leden bij FrieslandCampina op kunnen rekenen. Acht zekerheden die houvast bieden. Hiermee laten we nog duidelijker dan voorheen zien waar we als FrieslandCampina voor staan; hier is onze coöperatie en onderneming sterk en uniek in. Daarbij staat het belang van de leden altijd voorop.
In 2022 hebben de acht zekerheden een centrale rol gespeeld in de werving van nieuwe leden en communicatie met bestaande leden.

De acht zekerheden van FrieslandCampina

1. Toonaangevende melkprijs
2. Gegarandeerde melkafname
3. Focus op de toekomst
4. Belonen van extra inspanningen
5. Grote, lokaal gewortelde coöperatie
6. Krachtige internationale onderneming
7. Sterke merken en marktposities
8. Midden in de samenleving

Ledenfinanciering

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

Ledenaannamebeleid

Om onze omvang te behouden moet de coöperatie aantrekkelijk zijn en blijven voor de leden. FrieslandCampina wil bestaande lid-bedrijven ruimte geven voor groei en ondernemerschap. Daarnaast is met leden en districtsraadsleden een dialoog gevoerd over hoe we nieuwe leden aan de coöperatie kunnen binden en onder welke voorwaarden we dit doen. De Ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft op 9 juni 2022 ingestemd met de voorgestelde wijzigingen in het ledenaannamebeleid.

Met deze wijzigingen zet de coöperatie de deuren open voor nieuwe leden-melkveehouders in het coöperatieve werkgebied in Nederland, Duitsland en België.

“De coöperatieve gedachte is erg belangrijk voor mij. Het is mij met de paplepel ingegoten. Samen kom je altijd verder dan alleen. We zijn een grote coöperatie en daarmee kunnen we veel bereiken. En ondanks die grootte, heb ik als lid inspraak. Ik kan mijn mening delen en als ik de juiste argumenten vind, dan wordt hier ook iets mee gedaan. Via onder andere huiskamer-bijeenkomsten, video’s en digitale vragenuurtjes word ik meegenomen in de beweegreden achter bepaalde keuzes vanuit het bestuur of de onderneming en krijg ik de mogelijkheid om te reageren en vragen te stellen. Dat is uniek en dat vind ik echt de kracht van onze coöperatie.”

Johan Harbers,
Lid-melkveehouder in Barger-Compascuum

In het ledenaannamebeleid staan de grondslagen van het beleid tot toelating van nieuwe leden. Het doel van het ledenaannamebeleid is het waarborgen van de continuïteit van de coöperatie met bescherming van de zittende leden. Vanaf de fusie tussen Friesland Foods en Campina eind 2008 waren de voorwaarden voor een lidmaatschap van de coöperaties strikter. Daar is per 9 juni 2022 verandering in gekomen op een aantal gebieden. Om het verkrijgen van een lidmaatschap via een samenwerking met een zittend lid te versoepelen, is de vereiste periode van samenwerking verkort van vijf jaar naar drie jaar. Daarnaast is de coöperatie opengegaan voor nieuwe leden die eerder aan een andere zuivelafnemer hebben geleverd. Om toetreding te vergemakkelijken is het entreegeld verlaagd van 15,00 euro naar 5,00 euro per 100 kilogram melk. Voor trouwe leveranciers binnen het coöperatieve werkgebied geldt een korting van 2,00 euro per 100 kilogram melk op het entreegeld. Voor de financiering van het entreegeld worden verschillende betalingsmogelijkheden aangeboden. Naast het entreegeld dienen nieuwe leden, net als zittende leden, melkcertificaten voor een bedrag van 8,00 euro per 100 kilogram te kopen. Nieuwe leden moeten voldoen aan de eisen die Foqus planet, het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma van FrieslandCampina, stelt. Ook moeten bedrijven potentie hebben om zich te ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast geldt dat melkvee van nieuwe leden het hele jaar door bewegingsvrijheid dient te hebben.

Het ledenaannamebeleid wordt ten minste een keer per drie jaar geëvalueerd. De komende jaren zal de coöperatie de ontwikkelingen volgen en het beleid eerder evalueren en bijstellen als de situatie daarom vraagt.

“Samenwerken is een onmisbaar onderdeel voor de continuïteit en het perspectief voor de melkveehouderij. Dat is ook de reden dat ik lid ben van de coöperatie FrieslandCampina. We hebben allemaal ons eigen melkveebedrijf en dat runnen we ieder op onze eigen manier. Zo leveren wij weidemelk, een ander melkveebedrijf is weer sterk in het behoud van natuur en landschap en weer een ander realiseert een lage broeikasgasuitstoot. FrieslandCampina zorgt ervoor dat we onze eigen talenten kunnen gebruiken om de melk gezamenlijk te verwaarden. De vraag vanuit de markt en maatschappij is continu in beweging. FrieslandCampina heeft de diversiteit in huis om hierop in te blijven spelen, nu en in de toekomst. Dat is onze grote kracht.”

Marijke Arts-Peters,
Lid-melkveehoudster in Overloon

“We willen een aantrekkelijke coöperatie zijn en blijven voor onze leden-melkveehouders en daarvoor is voldoende schaalgrootte van belang. Dit draagt namelijk bij aan continuïteit, een goede concurrentiepositie, een optimale bezetting van ons productienetwerk en daarmee een brede beschikbaarheid van onze producten en merken in de markt. Naast dat we bestaande leden de ruimte geven voor ondernemerschap, zetten we nu ook de deuren open voor nieuwe leden.”

Sybren Attema,
voorzitter Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.

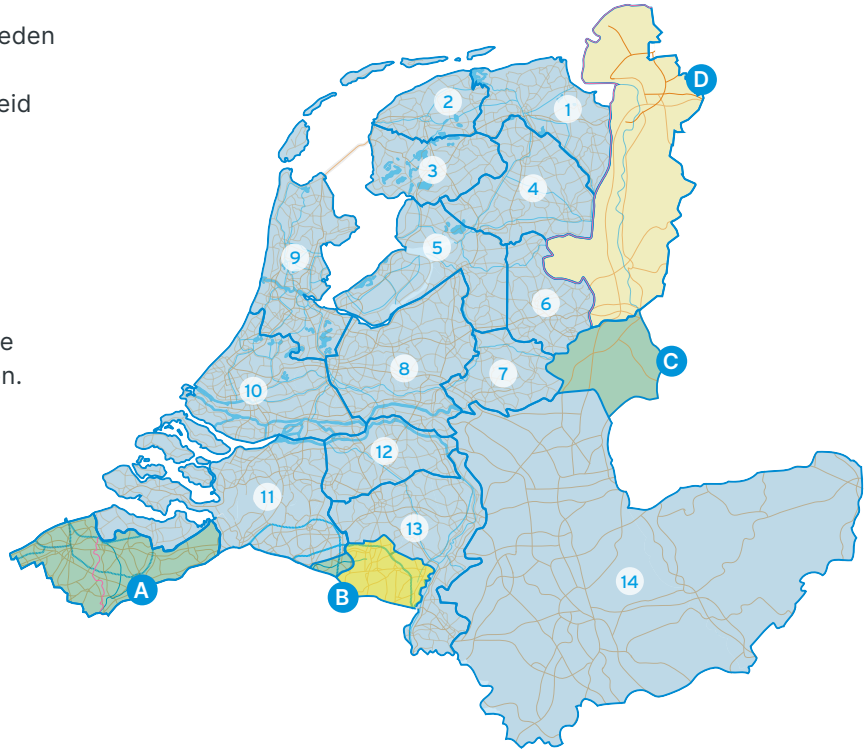
Uitbreiding coöperatief werkgebied en aanpassing districtsgrenzen

In Koers op 2030 is de coöperatieve ambitie uitgesproken om omvang te behouden. Om dit te bereiken in een sector die naar verwachting krimpt, is het nodig dat bestaande leden worden behouden, het mogelijk wordt voor bestaande lid-bedrijven om te groeien en de deur open wordt gezet voor nieuwe leden. Om nieuwe leden aan de coöperatie te kunnen binden, is in de eerste helft van 2022 het Ledenaannamebeleid aangepast. Vervolgens is in december 2022 besloten om het coöperatieve werkgebied grenzend aan het huidige werkgebied in Duitsland en België uit te breiden.

Door de uitbreiding van het coöperatief werkgebied hebben ook bestaande Belgische leveranciers de mogelijkheid om lid te worden. Het coöperatief werkgebied wordt als volgt uitgebreid:

— In België: de regio Aalter en gebied Noord-Antwerpen/Noord-Limburg (per 1 januari 2023).
— In Duitsland: een noordelijk deel van de deelstaat Noordrijn-Westfalen en een deel van de deelstaat Nedersaksen in Noord-Duitsland (per 1 juli 2023).

Deze gebieden grenzend aan Nederland zijn gekozen vanwege de geografische ligging van huidige leveranciers (ophaalgebied België), de afstand tot melkverwerkingslocaties en het verwachte melkvolume van potentiële leden in deze gebieden. De nieuwe werkgebieden worden aangesloten bij bestaande districten.



A - regio Aalter (groen), aan te sluiten bij district 11, per 1 januari 2023.
B - regio Noord-Antwerpen/Noord-Limburg (geel) aan te sluiten bij district 13, per 1 januari 2023 (groene stukje bij district 11).
C - regio noorden van de deelstaat Noordrijn-Westfalen, aan te sluiten bij district 14, per 1 juli 2023.
D - regio Noordwest-Nedersaksen, aan te sluiten bij district 14, per 1 juli 2023.

Ledenbetrokkenheidsonderzoek 2022

Bijna 2.000 leden namen in het voorjaar van 2022 deel aan het ledenbetrokkenheidsonderzoek van FrieslandCampina, dat iedere twee jaar wordt herhaald. Het ledenbetrokkenheidsonderzoek is uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de tevredenheid, de loyaliteit en de betrokkenheid van de leden bij FrieslandCampina.

Uit het onderzoek komt naar voren dat leden tevreden en loyaal zijn, en trots zijn op de coöperatie. Daarnaast zien en waarderen leden de stappen die zijn gezet om de ledenbetrokkenheid te versterken. Tegelijkertijd willen leden ook dat de coöperatie beter naar hen luistert. Leden vinden de coöperatie zichtbaar, maar vinden ook dat de coöperatie zich meer onderscheidend kan opstellen. Leden geven aan dat de financiële voordelen en een versterkte marktpositie de belangrijkste redenen voor het lidmaatschap zijn. Daarnaast worden de coöperatieve gedachte en sterke positie van FrieslandCampina veel genoemd.

Samen stappen zetten voor een sterke coöperatie

Uit de antwoorden die de leden hebben gegeven op de open vragen in het onderzoek blijkt dat de stappen die in de afgelopen jaren zijn gezet om de ledenbetrokkenheid te verbeteren, worden gezien, ervaren en gewaardeerd. Een voorbeeld dat leden noemen is dat de mening van de leden eerder en vaker wordt opgehaald. Vervolgens wordt ook vaker en eerder teruggekoppeld wat hiermee wordt gedaan.

Belangrijkste resultaten	%
Trots op coöperatie	70
Begaan met toekomst coöperatie	82
Tevreden met lidmaatschap	73
Voelt zich betrokken bij coöperatie	65
Niet het gevoel invloed en/of zeggenschap te hebben binnen coöperatie	68
Vertrouwen in besturing coöperatie	49
Vertrouwen in aansturing onderneming	45
Vertrouwen in onderneming	65
Tevreden over communicatie vanuit coöperatie	80

Bron: Ledenbetrokkenheidsonderzoek 2022 uitgevoerd door NCR in voorjaar 2022.

Het vergroten van ledenbetrokkenheid is een intensief en langdurig proces tussen de coöperatie en het lid. In de afgelopen jaren zijn goede stappen gezet, maar we zullen er hard aan blijven werken om de tevredenheid, loyaliteit en betrokkenheid van de leden te versterken.

Ledencommunicatie*)

	Aantal
Bijeenkomsten	
Najaars-, voorjaars- en thema-bijeenkomsten (alle districten)	208
Webinars	
Vragenuur (4 x) en webcasts (5 x) toegankelijk voor alle leden.	9
Melkmail/Milchmail	
Naar alle leden in Nederland, België en Duitsland	24
Magazine Melk / Magazin Milch	
Voor alle leden in Nederland, België en Duitsland	4
Informatieverzoeken Binnendienst Farmer Services	30.672
Bekeken pagina's op melkweb/Milchweb	8,4 miljoen

*) niet meegenomen: losse mailings en contactmomenten van de Buitendienst.

Campina Dichterbij

Op 24 juni werd in Nederland het evenement 'Campina Dichterbij' georganiseerd. Met bussen toerden leden en medewerkers gezamenlijk naar 150 steden en dorpen om inwoners te trakteren op Campina Sterke Start-yoghurt, waarbij het gras-tot-glas-verhaal van FrieslandCampina werd verteld. Bij terugkomst op de verzamellocaties werd het evenement feestelijk afgesloten. Ook is een donatie gedaan aan de Voedselbank van 150.000 pakken Campina-zuivel.

A New Day

Ter gelegenheid van de afsluiting van het 150-jarig jubileum presenteerde FrieslandCampina op 30 september 2022 de korte film '*A New Day*'. Met deze film brengt de onderneming een ode aan de vele generaties melkveehouders die FrieslandCampina hebben gemaakt tot wat het vandaag is: een dynamische, toekomstgerichte zuivelcoöperatie en een internationaal opererende onderneming. '*A New Day*' laat zien hoe ook een nieuwe generatie melkveehouders met veel passie en vastberadenheid werkt aan een duurzame toekomst en zich aanpast aan een snel veranderende wereld. De vier minuten durende film toont het verhaal van drie jonge melkveehouders van FrieslandCampina, die – soms letterlijk – op reis gaan, uitdagingen trotseren, keuzes maken en er sterker uitkomen: klaar voor een nieuwe dag.

Bekijk de video A New Day

Bestuurswisselingen

Bestuursleden Angelique Huijben-Pijnenburg en Sandra Berendsen traden eind 2022 af als lid van het coöperatiebestuur en als lid van de raad van commissarissen van de onderneming. De laatste was tevens vice-voorzitter. Per 13 december 2022 zijn Sandra Stuijk en Herman Bakhuis toegetreden tot het bestuur.

Sybren Attema, voorzitter Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.: “Angelique en Sandra hebben beiden een grote bijdrage geleverd aan het bestuur van de coöperatie en het toezicht op de onderneming. Naast dat het buitengewoon goede, kritische bestuurders zijn, nemen we afscheid van fijne betrokken collega’s.

Ik bedank ze beiden uit de grond van mijn hart voor hun tomeloze inzet en hun bestuurlijke inbreng over de afgelopen jaren. De nieuwe bestuursleden, Sandra Stuijk en Herman Bakhuis, heet ik van harte welkom en wens ik veel succes in het bestuur van onze coöperatie.”

Het coöperatiebestuur bestaat vanaf 13 december 2022 uit de volgende personen: Sybren Attema (voorzitter), Elze Jellema (vicevoorzitter), Herman Bakhuis, Nils den Besten, Hans Hettinga, Cor Hoogeveen, Hans Stöcker en Sandra Stuijk.

Nieuwe coöperatiebestuurders Sandra Stuijk en Herman Bakhuis

Resultaten en ontwikkelingen zuivelcoöperatie

Kerncijfers zuivelcoöperatie 2022

	2022	2021	Δ%
Financiële resultaten			
Netto-omzet[1]	14.076	11.501	22,4
Bedrijfsresultaat[1]	462	347	33,1
Nettowinst[1]	285	166	71,7
Waardecreatie voor leden-melkveehouders			
Garantieprijs[2]	55,21	37,84	45,9
Melkprijs[2]	57,35	39,23	46,2
Prestatieprijs[2]	58,69	39,88	47,2
Melkaanvoer van leden[3]	9.502	9.745	-2,5
Nourishing a better planet			
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO_2-equivalent)	10.823	11.099[4]	-2,5
Groenestroomverbruik uit eigen keten (o.a. geproduceerd door eigen leden)	53%	50%	
Weidegang	83,8%	83,9%	
Geregistreerde leden actief natuur- en landschapsbeheer	83,7%	81,1%	

	2022	2021	Δ%
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	9.927	10.564	6,0
Waarvan in Nederland	9.309	9.922	-6,2
Waarvan in Duitsland	594	620	-4,2
Waarvan in België	24	22	9,1
Aantal leden einde jaar	15.137	15.703	-3,6
Waarvan in Nederland	14.522	15.064	-3,6
Waarvan in Duitsland	590	615	-4,1
Waarvan in België	25	24	4,2
Melkaanvoer van leden (in miljoen kg)	9.502	9.745	-2,5
Waarvan in Nederland	9.009	9.259	-2,7
Waarvan in Duitsland	452	447	1,2
Waarvan in België	41	39	5,4
Gemiddelde leverantie per bedrijf (in kg)	957.329	922.447	3,8

1 In miljoenen euro's.
2 In euro's per 100 kilogram melk (exclusief btw, bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose).
3 In miljoen kilogram.
4 Vanaf 2022 baseren we de berekening van de broeikasgasuitstoot op leden-melkveebedrijven op in beginsel alle Nederlandse leden-melkveebedrijven in plaats van op een analyse gebaseerd op een representatieve groep leden-melkveebedrijven. Op basis hiervan is de in 2021 gerapporteerde broeikasgasuitstoot herberekend.

Resultaten en ontwikkelingen

Netto-omzet, bedrijfsresultaat en nettowinst

De netto-omzet van FrieslandCampina steeg in 2022 met 22,4 procent naar 14,1 miljard euro (2021: 11,5 miljard euro), gecorrigeerd voor valuta-effecten steeg de omzet met 20,1 procent naar 13,8 miljard euro. Het bedrijfsresultaat steeg met 33,1 procent naar 462 miljoen euro (2021: 347 miljoen euro). Zonder valuta-effecten en gecorrigeerd voor herstructureringskosten en overige bedrijfslasten -en opbrengsten steeg het bedrijfsresultaat met 96,4 procent naar 703 miljoen euro (2021: 358 miljoen euro). De nettowinst steeg met 71,7 procent naar 285 miljoen euro (2021: 166 miljoen euro).

Zowel de omzet als het bedrijfsresultaat is met name gerealiseerd door de honderd procent dochteronderneming Koninklijke FrieslandCampina N.V. Voor een verkorte toelichting op de financiële ontwikkelingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt verwezen naar de toelichting op de resultaten van de onderneming op pagina 46. Voor een uitgebreide toelichting kan het Jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. 2022 worden geraadpleegd.

Kasstromen

De hoge melkprijs en inflatie hebben in 2022 geleid tot hogere voorraadwaardering en debiteuren posities en met name daardoor is de operationele kasstroom significant lager dan in 2022. De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg 372 miljoen euro (2021: 637 miljoen euro).

De uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities is in 2022 toegenomen, met name door investeringen in onder meer Indonesië en Maleisië. De uitgaande kasstroom bedroeg -575 miljoen euro (2021: -302 miljoen euro), inclusief ontvangen bedragen uit de desinvestering van de productielocatie in Xiushui (China).

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam uit op 100 miljoen euro (2021: -195 miljoen euro). Dit is het saldo van opgenomen rentedragende verplichtingen, uitbetaalde dividenden aan leden-melkveehouders en minderheidsbelangen, rente voor ledenobligaties en aflossingen op lease-verplichtingen. Het saldo van liquide middelen en rekening-courant bij banken nam af van 505 miljoen euro (ultimo 2021) naar 404 miljoen euro (ultimo 2022).

Financiële positie

Het eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie steeg naar 2.483 miljoen euro (2021: 1.639 miljoen euro). De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie en minderheidsbelangen gehouden door leden als percentage van het balanstotaal, daalde naar 33,4 procent (2021: 33,7 procent).

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen gehouden door derden, bedroeg per 31 december 2022 3.962 miljoen euro (ultimo 2021: 3.641 miljoen euro).

Het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill), bedroeg 8,8 procent (2021: 6,6 procent).

De nettoschuld is berekend vanuit de jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en bedraagt 888 miljoen euro per 31 december 2022. Ten opzichte van ultimo 2021 is de schuld toegenomen met 188 miljoen euro (2021: 700 miljoen euro).

Winstverdeling

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stelt voor van de winst van 186 miljoen euro toe te rekenen aan leden van de coöperatie, 85 miljoen euro uit te keren in de vorm van een contante nabetaling, 100 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve en 1 miljoen euro te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledencertificaten.

Lidmaatschapsmutaties

FrieslandCampina telde per ultimo 31 december 2022 15.137 leden-melkveehouders, een daling van 3,6 procent (2021: 15.703 leden-melkveehouders). In 2022 zijn er 366 nieuwe leden-melkveehouders toegetreden tot de coöperatie (2021: 407 nieuwe leden-melkveehouders). 952 leden hebben hun lidmaatschap beëindigd (2021: 1.699 beëindigingen). Het aantal leden-melkveebedrijven daalde met 6,0 procent naar 9.927 leden-melkveebedrijven (2021: 10.564 leden-melkveebedrijven). De daling is het gevolg van bedrijfsbeëindiging en deels van vertrek naar een andere afnemer of coöperatie. Per ultimo 31 december 2022 bedroeg het percentage leden-melkveehoudsters 20,4 procent (2021: 20,2 procent).

Waardecreatie voor leden

Alle in deze paragraaf genoemde bedragen zijn exclusief btw.

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

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

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

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

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

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

Melkprijs en prestatieprijs

58,69
Prestatieprijs
2021: 39,88

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

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

57,35
Melkprijs
2021: 39,23

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

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

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

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

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

Foqus planet: hogere vergoedingen voor duurzaamheid

Foqus planet is het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma van FrieslandCampina voor de leden-melkveehouders. Het onderdeel 'Duurzame ontwikkeling' is de vertaling van de duurzaamheidsstrategie van FrieslandCampina naar het erf. Leden-melkveehouders ontvangen binnen Foqus planet Duurzame ontwikkeling financiële toeslagen op basis van hun duurzaamheidsresultaten.

In 2022 is de systematiek voor Foqus planet Duurzame ontwikkeling, met de inbreng van leden en districtsraadsleden, vernieuwd. In diverse bijeenkomsten zijn de leden, districtsraadsleden, ledenraad en het ledenraadscluster Zorg voor Dier en Natuur in dialoog geweest voor de evaluatie en aanpassing van het Praktijkreglement en het duurzaamheidsprogramma Foqus planet Duurzame ontwikkeling als onderdeel daarvan. Zes bijeenkomsten met ledenraadscluster Zorg voor Dier en Natuur over de voorgestelde wijzigingen in het Praktijkreglement inclusief Foqus planet hebben plaatsgevonden. In thema- en ledenbijeenkomsten is hierover met de leden gesproken. Dit heeft in december 2022 geleid tot het besluit van het bestuur tot de voorgestelde aanpassingen.

Het vernieuwde Foqus planet Duurzame ontwikkeling geeft invulling aan de ambitie uit Koers op 2030 om te versnellen op duurzaamheid. Met de nieuwe systematiek worden leden gestimuleerd om op eigen wijze het bedrijf verder te verduurzamen. Dit gebeurt door middel van financiële toeslagen voor resultaten binnen vier thema's: klimaat, biodiversiteit, diergezond en -welzijn en weidegang. In de nieuwe tabel Foqus planet Duurzame ontwikkeling (zie afbeelding) zijn de vier thema's

en de daarbij behorende indicatoren weergegeven. Nieuw is dat leden vóóraf kunnen zien wat een bepaald duurzaamheidsresultaat concreet waard is in euro's. Elke indicator heeft een eigen maximale toeslag per 100 kilogram melk. De toeslag loopt lineair op vanaf een drempelwaarde naar een topwaarde. Als voor een bepaalde indicator de topwaarde wordt bereikt, geldt de maximale toeslag voor die indicator. Voor weidegang en deelweidegang gelden vaste toeslagen.

Binnen het vernieuwde Foqus planet Duurzame ontwikkeling is het voor de coöperatie en de onderneming mogelijk om te bepalen op welke duurzaamheidsdoelen de focus in een bepaalde periode komt te liggen. Op dit moment is klimaat een belangrijk thema om op te versnellen, zoals ook te lezen is in het klimaatplan van FrieslandCampina. Daarom worden ledenmelkveehouders vanaf 2023 méér beloond op duurzaamheidsresultaten die op het gebied van klimaat behaald worden: hier geldt een maximale toeslag van 1,50 euro per 100 kilogram geleverde boerderijmelk voor Nederlandse leden en 1,45 euro per 100 kilogram voor Duitse leden. De eerste uitbetaling volgens de nieuwe systematiek is in 2024, over de resultaten van 2023. Voor wat betreft de KringloopWijzer-gegevens gaat het dus over de KringloopWijzer 2023, die leden in 2024 indienen.

Tabel Duurzame ontwikkeling

Thema's	Indicatoren		Drempelwaarde (start toeslag)	Toeslagen	Topwaarde (maximale toeslag per 100 kg melk)
DIERGEZONDHEID EN -WELZIJN	Levensduur (jaren + maanden + dagen)		€0,00	5 jaar en 4 maanden	7 jaar en 2 maanden €0,10
	Kalveropfok (KalfOK)		€0,00	70 punten	95 punten €0,10
KLIMAAT	Broeikasgasuitstoot (gram CO_2-eq/kg meetmelk)		€0,00	1.100 g CO_2-eq	775 g CO_2-eq €1,50
BIODIVERSITEIT	Stikstofbodembalans (kg N/ha)	Water & lucht	€0,00	160 kg/ha	20 kg/ha €0,10
	Ammoniakemissie (kg NH_3/ha)	Water & lucht	€0,00	70 kg/ha	35 kg/ha €0,10
	Eiwit van eigen land (% eiwit van eigen land in rantsoen)	Bodem	€0,00	45%	80% €0,10
	Blijvend grasland (% blijvend grasland)	Bodem	€0,00	40%	100% €0,10
	Natuur & Landschap (% beheeroppervlak)	Natuur	€0,00	0%	40% €0,10
WEIDEGANG	Weidegang		Deelweidegang €0,40		Volledige weidegang €1,30

Vaste toeslag On the way to PlanetProof

On the way to PlanetProof-deelnemers worden vanaf 2023 op een andere wijze beloond voor Foqus planet Duurzame ontwikkeling: via één vaste On the way to PlanetProof-toeslag van 5 euro per 100 kilogram geleverde boerderijmelk. Dit is een toeslag voor het complete pakket aan voorwaarden van On the way to PlanetProof. On the way to PlanetProof-deelnemers ontvangen hier bovenop geen variabele Foqus planet-toeslag.

Evaluatie Melkgeldreglement

Tenminste iedere drie jaar evalueert de coöperatie haar Melkgeldreglement. In meerdere bijeenkomsten met ledenraadscluster Waarde voor Ons is het Melkgeldreglement aan bod gekomen. Ook zijn de voorstellen besproken met de leden gedurende de ledenbijeenkomsten. Op 13 december 2022 heeft de ledenraad de wijzigingen in het Melkgeldreglement goedgekeurd.

Met ingang van 1 januari 2023 zijn de volgende aanpassingen gedaan in het Melkgeldreglement:

Laiterie des Ardennes toegevoegd aan het mandje

Voor een representatievere vertegenwoordiging van de Belgische markt is de Waalse coöperatie Laiterie des Ardennes toegevoegd als tweede referentiebedrijf in België, naast Milcobel, voor de bepaling van de garantieprijs voor reguliere melk.

Verenigd Koninkrijk niet langer in mandje biologische melk

Het Verenigd Koninkrijk heeft in 2021 de Europese Unie (EU) verlaten. Engeland-Verenigd Koninkrijk wordt per 2023 uitgesloten van de referentiebedrijven voor de biologische garantieprijsberekening.

Waardering melkcomponenten

Van 2014 tot en met 2022 werd de garantieprijs uitbetaald over de melkcomponenten eiwit, vet en lactose in een vaste verhouding eiwit (10), vet (5) en lactose (1). Dit betekent dat de prijs voor een kilogram eiwit tweemaal zo hoog lag als voor een kilogram vet en tien keer zo hoog als een kilogram lactose. In de afgelopen jaren heeft FrieslandCampina fors ingezet op de verwaarding van vet. Hierdoor is de behoefte aan melkvet toegenomen. Daarom wordt lactose per 2023 niet langer gewaardeerd als melkcomponent en wordt vet meer gewaardeerd.

	Waardering 2020-2022	Waardering 2023-2025
Eiwit	10	6
Vet	5	4
Lactose	1	0

Actualiseren gehaltes

De standaardgehaltes zijn geactualiseerd op basis van de werkelijk geleverde gehaltes in 2021. Dit betekent dat de garantieprijs vanaf 2023 wordt gepubliceerd per 100 kilogram melk, bij 3,58 procent eiwit en 4,45 procent vet.

Actualiseren gemiddelde bedrijfsgrootte

De gemiddelde bedrijfsgrootte voor reguliere bedrijven is geactualiseerd naar 925.000 kilogram melk per jaar (was 850.000 kilogram). De gemiddelde bedrijfsgrootte voor biologische en biologisch-dynamische bedrijven is 550.000 kilogram gebleven.

Vaste kosten geactualiseerd

De vaste kosten inhouding wordt 151 euro per maand per bedrijf met een maximum van 1,51 euro per 100 kilogram melk. De vaste kosten zijn gestegen door enerzijds stijgende kosten en anderzijds een dalend aantal bedrijven waarover de kosten verdeeld worden.

Bekijk hier de animatie over de Melkprijssystematiek van FrieslandCampina

Duurzaamheid op leden-melkveebedrijven

We nourish a better planet

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

We nourish a better planet

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

Voor een verkorte toelichting op de financiële ontwikkelingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt verwezen naar de toelichting op de resultaten en ontwikkelingen van de onderneming op pagina 46. Voor een uitgebreide toelichting kan het Jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. 2022 worden geraadpleegd.

Enkele kerncijfers 2022

10.823 ▼-2,5%

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

53%

Groenestroomverbruik uit eigen keten
(o.a. geproduceerd door eigen leden)
2021: 50%

Reductiedoelen gevalideerd volgens SBTi

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

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

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

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

Sanne Griffioen,
Director Farm Sustainability

Klimaatplan FrieslandCampina

‘Op weg naar klimaatneutrale zuivel’

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

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

Lees hier het klimaatplan

Onze klimaatdoelen

Broeikasgasuitstoot 2015-2030

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

Hoe willen we onze klimaatambitie bereiken?

Netto-klimaatneutrale productie houdt voor FrieslandCampina in dat we:

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

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

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

Minder broeikasgasemissie

De lagere emissies in 2022 voor scope 3-ledenmelk zijn voornamelijk het gevolg van een lager melkvolume en veranderingen in landgebruik voor het verbouwen van eiwitrijk veevoer (bijvoorbeeld soja). Daarnaast lopen er pilots op een aantal leden-melkveebedrijven op het gebied van voeradditieven die moeten bijdragen aan de reductie van emissies (zie onder). Na certificering zal de gerealiseerde reductie van deze pilots worden meegenomen in de gerapporteerde kpi.

Leden wekken stroom op

89 procent van het elektriciteitsverbruik van onze productielocaties in Nederland werd gedekt met stroom opgewekt door eigen leden, wereldwijd komt dat overeen met 53 procent van het stroomverbruik. In 2022 is wederom een stap voorwaarts gezet met het verwaarden van groene energie uit eigen keten. Zo kocht de onderneming voor bijna 486.000 MWh aan groenestroomcertificaten van 1.194 leden-melkveebedrijven (2021: 1.022).

Zo'n 3.708 leden-melkveehouders wekten groene stroom op (2021: 3.400). De cijfers over de actuele stroomopwekking van leden-melkveehouders vindt u op frieslandcampinaopwek.nl.

In 2023 kijken leden-melkveehouders ook naar andere initiatieven rondom hernieuwbare energie, zoals energieopslag, slim elektriciteitsverbruik en -besparing en het gebruik van waterstof.

Innovatief veevoeradditief

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

Beter monitoren

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

3.708

Leden-melkveehouders wekten groene stroom op

2021: 3.400

Lees meer over energieverbruik en broeikasgasuitstoot

Impuls voor mono-mestvergisting

Door een combinatie van stijgende energieprijzen en leden-melkveehouders die hun bijdrage willen leveren aan het verlagen van de milieudruk, steeg in 2022 de interesse voor mestvergisting. Een mono-mestvergister levert groene energie en reduceert de methaanuitstoot uit mest met circa 80 procent. In combinatie met meststrippen wordt ook de stikstofuitstoot in de totale bedrijfsvoering (stal, mestopslag en aanwending van meststoffen) ongeveer gehalveerd. FrieslandCampina stimuleert leden-melkveehouders mono-mestvergisting toe te passen door hen te informeren over de mogelijkheden en een goede prijs te betalen voor energie en broeikasgasreductie. In 2022 bezochten circa 500 melkveehouders een open dag over mono-mestvergisters. Leden-melkveehouders die concrete plannen hadden voor mono-mestvergisting ontvingen 1.000 euro steun voor een haalbaarheidsstudie. Hiermee konden 68 bedrijven een vergunning en subsidie aanvragen. Eind 2022 draaide op 41 leden-melkveebedrijven een mono-mestvergister waarmee ruim 10 miljoen m^3 biogas werd geproduceerd (2021: 8 miljoen m^3).

Meer biodiversiteit

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

In 2022 werkte FrieslandCampina samen met de Duurzame Zuivelketen en externe experts aan de ontwikkeling van één integrale score voor biodiversiteitsimpact. De integrale score helpt ons in 2023 doelen te definiëren en de route naar een netto-positief effect in 2050 uit te stippelen. Voor het vertalen van de integrale score naar doelen en de route naar een netto-positief effect, onderzoeken we in 2023 of de integrale score voldoet aan onze kwaliteitsstandaarden en wat er nodig is om de score te optimaliseren. Tevens werken we met BoerenNatuur aan een systeem om het natuur- en landschapsbeheer op melkveebedrijven beter te borgen. In 2022 heeft 83,7 procent van de leden-melkveebedrijven actief natuur- en landschapsbeheer bij FrieslandCampina geregistreerd (2021: 81,1). 1.995 leden-melkveehouders werden beloond voor hun inspanningen op biodiversiteit (2021: 1.018).

Stikstof

FrieslandCampina realiseert zich dat Nederland tegen zijn ecologische grenzen aanloopt. En dat alle sectoren, dus ook de landbouw, moeten

Bestrijden van ontbossing

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

Van weide naar kruidenrijk grasland

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

1.995

Aantal leden-melkveehouders beloond voor verbeteringen in biodiversiteit
2021: 1.018

83,7%

Geregistreerde leden actief natuur- en landschapsbeheer
2021: 81,1%

bijdragen aan het oplossen van dit probleem. Het is van belang snel tot een eerlijke verdeling te komen tussen sectoren en tot een integrale aanpak voor de landbouw met toekomst-perspectief en een verdienmodel voor de boeren.

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

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

In 2022

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

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

Emissieregistratie stikstof per NEC-sector in Kton

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

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

Stikstofmaatregelen en het toekomstperspectief voor leden-melkveehouders

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

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

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

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

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

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

Trots op onze boeren

Om de trots en steun van FrieslandCampina aan zijn leden-melkveehouders zichtbaar uit te dragen, hesen alle productielocaties en kantoren van FrieslandCampina in Nederland in juli 2022 Trots op onze boeren-vlaggen. Daarbij lieten zij ook een speciale rode boerenzakdoek-wimpel wapperen. Ook ontvingen alle leden-melkveehouders in Nederland en België een boerenzakdoek-wimpel op hun huisadres. Aanleiding van deze actie was de brief met de stikstofplannen van het kabinet, die de Minister voor Natuur en Stikstof op vrijdag 10 juni 2022 naar de Tweede Kamer stuurde.

Duurzaam inkopen

Melk is het hoofdbestanddeel van de meeste producten die we binnen ons zuivelbedrijf produceren. Aangezien de melk die FrieslandCampina verwerkt afkomstig is van de leden van de coöperatie, valt deze binnen onze ketenverantwoordelijkheid. Daarmee zijn de duurzaamheidsnormen die we vaststellen tegelijkertijd de regels waaraan we gebonden zijn. Voor het niet-melk-gerelateerde deel van onze toeleveringsketen streven we naar duurzame en traceerbare inkoop van landbouwgrondstoffen.

Alleen gecertificeerde grondstoffen

Bij het ontwikkelen van producten maken we gebruik van ingekochte grondstoffen afkomstig van duurzaam beheerde bronnen, met wereldwijd erkende certificaten die voldoen aan duurzaamheidsstandaarden of waarvoor in samenwerking met leveranciers een plan voor duurzame ontwikkeling is opgesteld.

Omdat toeleveringsketens in de agrarische sector dynamisch zijn, streven we naar beter inzicht in de herkomst van deze grondstoffen om bijvoorbeeld ontbossing en dwangarbeid tegen te kunnen gaan. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking met Agrifirm op het gebied van ontbossingsvrije soja.

Lees meer over duurzaam inkopen:

Zicht op gezondheid en welzijn koeien

Monitoring en borging van diergezondheid en dierenwelzijn vindt plaats met het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma voor leden-melkveehouders: Foqus planet (zie pagina 25).

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

Koeien leven langer en kalveropfok verbetert

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

83,8%

Weidegang
2021: 83,9

Weidegang stabiel hoog

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

Lees meer over dierenwelzijn:

- Duurzaamheid op de boerderij – Weidegang
- Foqus planet

Duurzaamheid in dialoog

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

Enkele voorbeelden van samenwerkingen:

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

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

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

> "Samenwerken aan een toekomstbestendige zuivelketen

Lees meer over duurzame samenwerking:

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

Resultaten en ontwikkelingen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

We nourish growth and change

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

We nourish growth and change

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

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

Martijn Truin,
Manager Corporate Finance

Kerncijfers 2022

14.076 ▲22,4%

Netto-omzet
2021: 11.501
(in miljoen euro)

471 ▲32,7%

Bedrijfsresultaat
2021: 355
(in miljoen euro)

58,69 ▲47,2%

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

21.715 -5,4%

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

15.137 -3,6%

Aantal leden-melkveehouders
2021: 15.703

De zuivelmarkt in 2022

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

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

Melkaanvoer stabiel

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

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

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

Vraag naar zuivelproducten

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

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

Prijsontwikkeling

De achterblijvende melkaanvoer en de sterk stijgende vraag in de eerste helft van 2022 in

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

Boterprijzen op en neer

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

Melkpoederprijzen lange tijd op hoog niveau

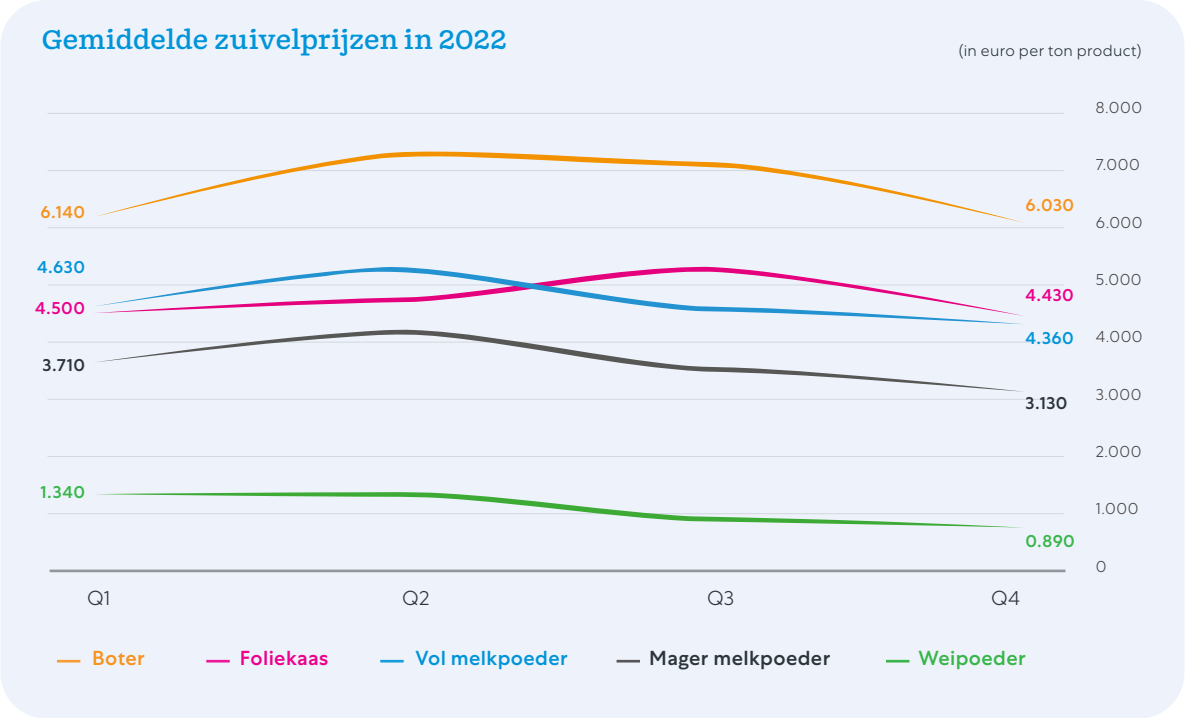
Door een haperende melkaanvoer in Europa en veel vraag naar magere melkpoeder stegen de prijzen van 3.450 euro per ton in januari tot 4.020 euro in juni 2022. Een achterblijvende vraag zorgde vanaf juni voor een prijsdaling tot zo'n 2.780 euro per ton in december. De wereldmarktprijzen van magere melkpoeder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

Andere zuivelprijzen eveneens lange periode op hoog niveau

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

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

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



Kerncijfers onderneming 2022

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

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

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

We nourish growth and change

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven

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

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

People

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

Verkorte toelichting op ontwikkelingen onderneming

Solide resultaten voor FrieslandCampina in een dynamisch jaar

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

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

Netto-omzet, bedrijfsresultaat en nettowinst sterk toegenomen

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

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

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

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

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

Lage operationele kasstroom

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

Winstverdeling

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

Optimalisatie organisatie

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

Innovatie

Investeringen in onderzoek en ontwikkeling bedroegen 93 miljoen euro in 2022 (85 miljoen euro in 2021). In consumentenzuivel werden in markten buiten Europa, waaronder Pakistan en Egypte, nieuwe kaastoepassingen geïntroduceerd. Het merk Parrano groeide onder meer door de introductie van nieuwe smaken strooikaas. Naast nieuwe zuivelproducten werden ook plantaardige varianten geïntroduceerd onder de merken Chocomel en Friesche Vlag. Professional introduceerde Debic Vegantop en breidde zijn zuivelassortiment uit met roomkaas. FrieslandCampina Ingredients breidde zijn supplementenportfolio onder andere uit met BiotisTM GOS-OP Purity, een hoogwaardig prebiotisch ingrediënt dat de darmgezondheid ondersteunt.

Financiële positie

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

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

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

Financiering

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

Verdere stappen in verduurzaming zuivelketen

Klimaat

In april 2022 publiceerde FrieslandCampina zijn klimaatplan met daarin doelen voor 2030. FrieslandCampina heeft zich bij melkverwerking en transport (scope 1 en 2) een reductie van 63 procent broeikasgasuitstoot in 2030 ten opzichte van 2015 ten doel gesteld. Het doel bij de melkproductie op de leden-melkveebedrijven (scope 3 – ledenmelk) is een reductie van 33 procent en bij leveranciers (scope 3 - overig) 43 procent. Het Science Based Targets initiative (SBTi) heeft bevestigd dat deze klimaatdoelen in lijn zijn met de klimaatdoelen van Parijs.

Om concreet invulling te geven aan de reductiedoelen, is samen met Agrifirm en DSM een pilot gestart op leden-melkveebedrijven waarbij aan het rantsoen van 21.000 koeien de methaanremmer Bovaer wordt toegevoegd. Daarnaast helpt FrieslandCampina samen met Lely en Rabobank 97 melkveebedrijven te investeren in een circulair stalsysteem dat de stikstofuitstoot in de stal significant zal verlagen. Samen met Agrifirm zet FrieslandCampina zich bovendien in voor een volledig gescheiden, ontbossings- en conversievrije soja-veevoerketen naar Europa. Sinds de start in de zomer van 2022 is ruim 20.000 ton gegarandeerd ontbossingsvrije soja geleverd aan FrieslandCampina-leden. FrieslandCampina investeert tot 2030 1,5 miljard euro extra in de realisatie van zijn klimaatambities.

De broeikasgasuitstoot bij verwerking en transport van melk (scope 1 en 2) daalde in 2022 met 6,2 procent naar 648 kton CO_2-equivalenten (2021: 691 kton CO_2-equivalenten) door

investeringen in nieuwe CO_2-reducerende processen en de sluiting van installaties. Ook een daling van het productievolume en een vermindering van het aandeel CO_2-intesieve producten, zoals melkpoeder, in het productportfolio heeft bijgedragen aan deze daling. Verdere verlaging van de uitstoot werd geremd door de beperkte beschikbaarheid van biobrandstoffen voor productie als gevolg van de energiecrisis.

De broeikasgasuitstoot bij de productie van melk op leden-melkveebedrijven (scope 3 – ledenmelk) daalde met 2,5 procent naar 10.823 kton CO_2-equivalenten (2021: 11.099 kton CO_2-equivalenten). De totale broeikasgasuitstoot daalde met 2,7 procent naar 11.471 kton CO_2-equivalenten (2021: 11.790 kton CO_2-equivalenten).

In 2022 werd 89 procent van het elektriciteitsverbruik van de productielocaties in Nederland gedekt met groene stroom van eigen leden, wereldwijd komt dat overeen met 52 procent van het stroomverbruik. Eind 2022 draaide op 41 leden-melkveebedrijven een monomestvergister waarmee in totaal ruim 10 miljoen m^3 biogas werd geproduceerd (2021: 8 miljoen m^3).

Verpakkingen
Het percentage herbruikbare en recyclebare verpakkingen steeg in 2022 naar 91 procent (2021: 90 procent). FrieslandCampina investeerde onder meer in het ontwerpen en invoeren van recyclebare bekers en flessen. Voor plastic flessen en yoghurt- en kwarkbekers werd bijvoorbeeld een andere wikkel ingevoerd, waardoor ze beter kunnen worden gesorteerd en gerecycled.

Dairy Development
In 2022 namen in totaal 70.101 lokale melkveehouders deel aan Dairy Development-trainingen in Nigeria, Vietnam, Thailand, Maleisië, Indonesië, Pakistan en Roemenië (2021: 70.385). In Nigeria werd een in Nederland ontwikkelde mobiele yoghurtfabriek in gebruik genomen. In 2022 heeft FrieslandCampina in Pakistan en de Filipijnen centra opgericht om de melkveehouderij verder te ontwikkelen door kennisoverdracht tussen Nederlandse en lokale partijen. Eerder werden al centra opgericht in China, Nigeria en Ivoorkust.

Onze medewerkers

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

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

Aantal medewerkers*

21.715 ▼ -5,4%
Totaal
2021: 22.961

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

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

1.837 ▼ -5,2%
Ingredients
2021: 1.937

54 ▼ -23,9%
Trading
2021: 71

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

* Gemiddeld aantal fte's in 2022

Risicobeheersing

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

Risico's in 2022 & trends

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

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

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

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

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

In 2022 werden de financiële markten behoudender. In combinatie met de stijgende rentetarieven om de inflatie te beteugelen, verhoogde dit de financiële risico's van de onderneming. Ondanks het positieve effect van de nieuwe ledenfinancieringsstructuur werden onze financiën negatief beïnvloed door de wisselkoersen (in verband met de omrekening van lokale valuta van lokale activiteiten in euro's en Amerikaanse dollars) en het gebrek aan vreemde valuta (bijvoorbeeld in Nigeria, Pakistan en Egypte). Deze ontwikkelingen zijn extra in de gaten gehouden en in een aantal specifieke

gevallen resulteerde dit in gerichte acties. Als gevolg van stijgende prijzen en rentetarieven voorziet FrieslandCampina voor 2023 een aanhoudende druk op het werkkapitaal en de kasstromen. Financiële toelichting op pagina 23 voor meer informatie over onze financiën.

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

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

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

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

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

De toekomst biedt echter niet alleen risico's, maar ook kansen, zoals een groeiende vraag naar gezonde producten, betaalbare voeding en hoogwaardige zuivelproducten. Voor 2023 omvatten FrieslandCampina's prioriteiten: People, Planet en Profit. Onze medewerkers, People, zijn onze belangrijkste assets: medewerkersbetrokkenheid, diversiteit en meer datagedreven gedrag zijn kerngebieden waarop we ons richten. Op het gebied van Planet, onze planeet, investeert de

onderneming aanzienlijk om onze ESG-ambities te behalen en te zorgen voor degelijke ESG-rapportages. Door het uitvoeren van onze strategie *Our Purpose Our Plan*, zoals vermeld in andere paragrafen van dit jaarverslag, streven wij naar een goede Profit, winst, voor onze leden-melkveehouders en andere stakeholders. Dit behoeft extra aandacht voor het herstellen van marges in bepaalde gebieden, innovatie en het voortzetten van de huidige transformatie naar één wereldwijde supply chain-organisatie.

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

Fraude & Compliance

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

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

Er zijn verschillende initiatieven gelanceerd om de aandacht voor fraude en een cultuur van bewustzijn binnen de onderneming te blijven versterken. Voor de specifiek benoemde trends, zijn nieuwe controlemaatregelen en is monitoring geïmplementeerd.

Governance

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

De raad van commissarissen van FrieslandCampina wordt door de audit- en riskcommissie geïnformeerd.

Raamwerk risicobeheersing

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

Risicobewustzijn en -cultuur

Medewerkers zijn verplicht zich aan de geldende algemene gedragscode van de onderneming (Compass) te houden en de wet- en regelgeving en beleidslijnen na te leven. FrieslandCampina

stimuleert een cultuur waarin zwakke punten in zijn risicobeheersingsprogramma's of controlemaatregelen op transparante wijze kunnen worden gemeld en doeltreffend worden aangepakt, bijvoorbeeld door middel van het Speak Up-proces van FrieslandCampina.

Verbeteringen op het gebied van risicobeheersing

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

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

Zie voor een nadere uitwerking van de specifieke risico's en trends vanaf pagina 178.

Vooruitzichten 2023

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

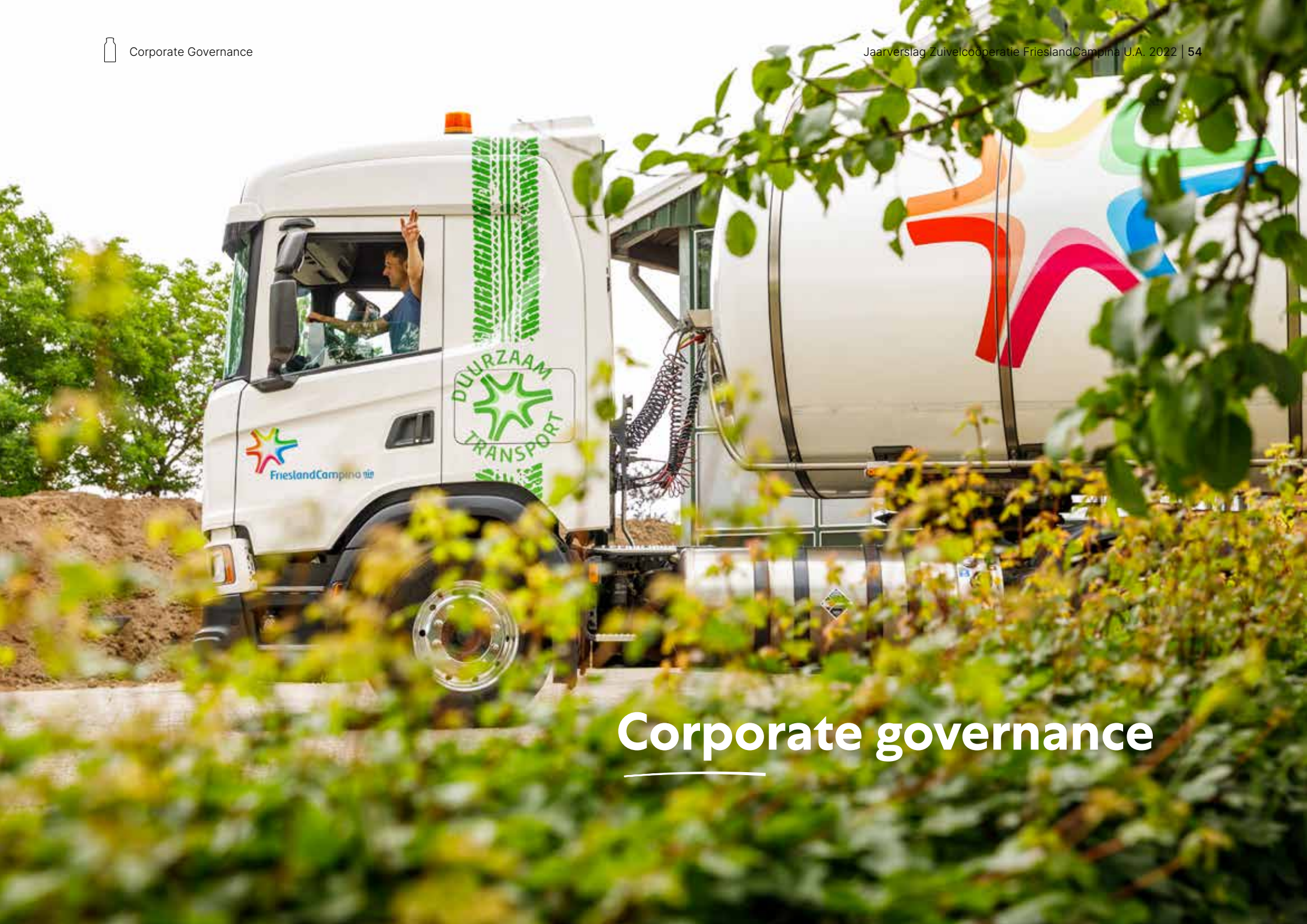
Voor 2023 zijn duidelijke prioriteiten gesteld. Er zal meer aandacht uitgaan naar product- en merkinnovatie om te blijven voldoen aan de wensen en verwachtingen van consumenten en klanten. De plannen voorzien daarom in hogere investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D), met name gericht op betere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

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

De zuivelsector

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

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



Corporate governance

Corporate governance in een oogopslag

Vanuit het oogpunt van corporate governance zijn bij de coöperatie de leden (districten), de districtsraden, de portefeuilles, de ledenraad, de ledenraadsclusters, het voorzittersoverleg en het bestuur relevant. De coöperatie is als 'houdstercoöperatie' vrijgesteld van het wettelijke structuurregime, dat wel wordt toegepast op het niveau van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is houder van alle aandelen in Koninklijke FrieslandCampina N.V. In de aandeelhoudersvergadering van Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt de aandeelhouder vertegenwoordigd door het bestuur van de coöperatie.

Aanpassing huishoudelijk reglement per 1 januari 2023

In het kalenderjaar 2022 heeft een evaluatie van het in 2021 ingestelde huishoudelijk reglement van de coöperatie plaatsgevonden. Dit resulteerde in een aantal wijzigingen, waaronder de wijziging van de naam, het aantal en werkzaamheden van de districtsraadclusters naar 'portefeuilles'. Deze wijzigingen zijn per 1 januari 2023 van kracht geworden.

De districten

De leden van de coöperatie zijn ingedeeld in 14 geografisch begrensde districten, het coöperatieve werkgebied. Het bestuur stelt de grenzen van de districten vast. Wijziging van het aantal districten en/of de grenzen van de districten geschiedt door het bestuur in overleg met de betrokken districtsraden en dient door de ledenraad te worden goedgekeurd.

Als onderdeel van de coöperatieve strategie Koers op 2030 en passend bij de coöperatieve ambitie om haar omvang te behouden, bestaande leden te binden en ruimte te bieden voor nieuwe leden is in 2022 binnen de coöperatie de dialoog gevoerd over de uitbreiding van het coöperatieve werkgebied. In december 2022 hebben het bestuur en de ledenraad besloten tot uitbreiding van het coöperatieve werkgebied en overeenkomstige aanpassing van de districtsgrenzen. Per 1 januari 2023 is het coöperatieve werkgebied uitgebreid in de regio's Aalter (België) en Noord-Antwerpen/Noord-Limburg. Per 1 juli 2023 wordt het werkgebied uitgebreid in de regio's Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen. Zie ook onder 'Uitbreiding coöperatief werkgebied en aanpassing districtsgrenzen'.

De districtsraden

Ieder district heeft een districtsraad, bestaande uit tien leden. De leden die tot een district behoren kiezen uit de leden van het betreffende district het bestuur van het district, de districtsraad. De voorzitter van de districtsraad wordt door de districtsraad gekozen uit de leden van de districtsraad. De districtsraad heeft tot taak het behartigen van de belangen van de leden in het district en kan inlichtingen en adviezen geven aan het bestuur omtrent hetgeen bij de leden binnen het district leeft. In de vergaderingen van een districtsraad heeft ieder lid van de districtsraad recht op het uitbrengen van één stem. In elk boekjaar worden ten minste twee districtsvergaderingen (ledenvergaderingen) gehouden, één in het voorjaar en één in het najaar. Aan ieder tot een district behorend lid van de coöperatie komt in de districtsvergadering (ledenvergadering) één stem toe.

De portefeuilles

In het huishoudelijk reglement van de coöperatie zijn op districtsraadsniveau drie verschillende portefeuilles (voorheen: districtsraadsclusters, zie onder 'Aanpassing huishoudelijk reglement per 1 januari 2023') ingericht, die zich richten op specifieke onderwerpen binnen de coöperatie, zoals 'zorg voor dier en natuur', 'waarde voor ons' (zoals financieringen en investeringen) en

‘ledenbetrokkenheid en ledenbinding’. Deze werkwijze geeft de mogelijkheid om specialistische kennis van districtsraadsleden op bepaalde onderwerpen beter te benutten.

Ambassadeurs

Specifieke districten kunnen vanwege hun grootte, indien daar aanleiding en noodzaak toe bestaat, één of meer ambassadeurs aanwijzen als regionale vertegenwoordigers van de leden in dat district. De activiteiten van deze ambassadeurs worden door de betreffende districtsraad bepaald.

De ledenraad van de coöperatie

De ledenraad van de coöperatie bestaat uit 140 leden afkomstig uit de 14 districtsraden, met een maximum van tien leden per district.

Jaarlijks wordt ten minste één ledenraadsvergadering gehouden, die binnen zes maanden na afloop van het boekjaar moet worden gehouden. Op schriftelijk verzoek van ten minste een zodanig aantal ledenraadsleden als bevoegd tot het uitbrengen van 10 procent van de stemmen is het bestuur verplicht tot het bijeenroepen van een vergadering van de ledenraad op een termijn van niet langer dan vier weken. Het verzoek tot het bijeenroepen van een vergadering moet de te behandelen onderwerpen vermelden.

Ieder ledenraadslid heeft in de ledenraadsvergadering één stem. Aan de gezamenlijke tot één en dezelfde districtsraad behorende leden, die deel uitmaken van de ledenraad, komt in de ledenraad één stem toe voor elke tien miljoen volle kilogram melk die over het laatst verstreken boekjaar van de coöperatie door de tot dat district behorende leden aan de coöperatie is geleverd. Bepaalde belangrijke besluiten dienen door de ledenraad te worden genomen of goedgekeurd. Voorbeelden hiervan zijn wijzigingen in de statuten van de coöperatie en de vaststelling van de jaarrekening van de coöperatie. Het bestuur van de coöperatie heeft daarnaast goedkeuring nodig van de ledenraad voor een aantal van de besluiten waarvoor hij stem uitbrengt namens de coöperatie in de vergadering van aandeelhouders van de vennootschap: bijvoorbeeld besluiten op het gebied van de juridische en vermogensstructuur van de vennootschap of besluiten tot het doen van grote investeringen. Goedkeuring is voorts onder meer vereist voor een besluit tot wijziging van de statuten van de vennootschap en voor een besluit tot vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap.

De ledenraadsclusters

Voor de onderwerpen ‘zorg voor dier en natuur’, ‘waarde voor ons’ en ‘ledenbetrokkenheid en ledenbinding’ zijn er per 1 januari 2023 drie ledenraadsclusters bestaande uit de portefeuillehouders van alle districtsraden om zo ook op ledenraadsniveau de dialoog te verbeteren en kennis van elkaar te benutten. Het ledenraadscluster ‘zorg voor dier en natuur’ brengt onder andere advies uit aan het bestuur over het Praktijkreglement. Het ledenraadscluster ‘waarde voor ons’ wordt onder andere gehoord over voorstellen van de executive board van de vennootschap over voorgenomen acquisities, fusies en (des)investeringen met een bepaalde waarde. Het ledenraadscluster ‘ledenbetrokkenheid & ledenbinding’; vergadert over onderwerpen zoals de jaarplannen, het stimuleren van betrokken eigenaren en communicatie met leden.

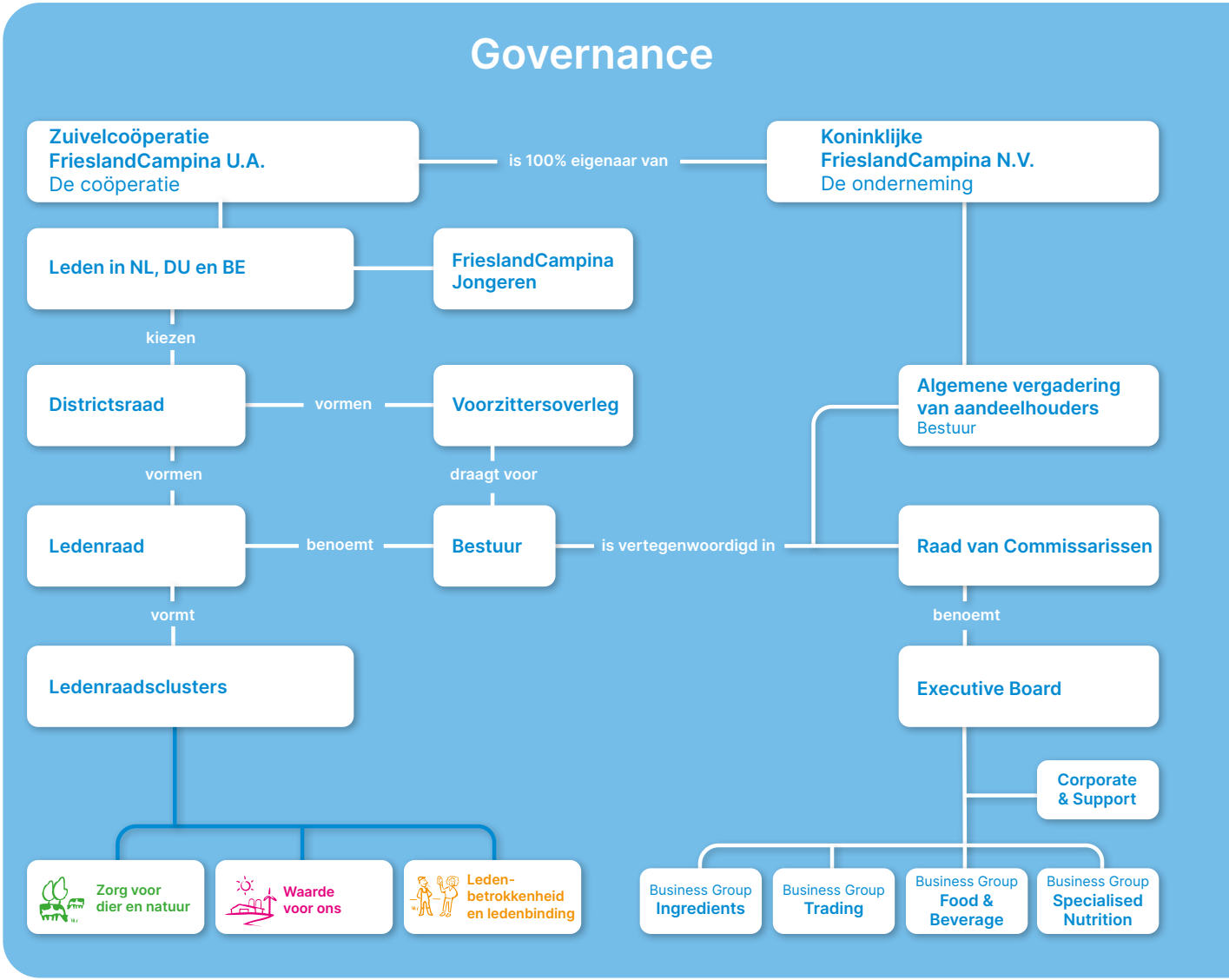
Het voorzittersoverleg

Het voorzittersoverleg functioneert als klankbord voor het bestuur. Het voorzittersoverleg bestaat uit de voorzitters van de districtsraden, die tevens lid zijn van de ledenraad. Het voorzittersoverleg brengt advies uit aan het bestuur over statutenwijzigingen van de coöperatie. Het voorzittersoverleg heeft tevens de bevoegdheid een bindende voordracht te doen aan de ledenraad bij vacatures in het bestuur. Het voorzittersoverleg vergadert ten minste tweemaal per jaar.

Het bestuur van de coöperatie

Het bestuur van de coöperatie bestuurt de coöperatie, heeft de leiding over de coöperatie en draagt zorg voor de uitvoering van besluiten van de ledenraad. Het bestuur is daarmee verantwoordelijk voor de coöperatieve aangelegenheden. Hieronder is voornamelijk begrepen de behartiging van de belangen van de leden bij de coöperatie en bij de door de vennootschap en haar dochtervennootschappen gedreven onderneming. Het bestuur bepaalt ook het geografisch werkgebied van de coöperatie.

Het bestuur is bevoegd de coöperatie rechtsgeldig te vertegenwoordigen. Het bestuur van de coöperatie bestaat op grond van de statuten van de coöperatie uit ten minste zeven en ten hoogste negen leden (natuurlijke personen). De ledenraad heeft in december 2022 besloten om dit aantal op acht leden te stellen. De leden van het bestuur worden door de ledenraad benoemd op bindende voordracht van het voorzittersoverleg. Een bestuurslid kan te allen tijde door de ledenraad worden geschorst of ontslagen. Het bestuur van de coöperatie heeft goedkeuring nodig van de ledenraad voor bepaalde, in de statuten omschreven, belangrijke besluiten op het gebied van de juridische en vermogensstructuur van de vennootschap en de coöperatie en besluiten tot het doen van grote investeringen. Een aftredend lid van bestuur is na zijn eerste termijn van vier jaar herkiesbaar voor een tweede termijn van vier jaar, en hierop volgend voor een derde termijn voor een periode van twee jaar, welke derde termijn na een evaluatie met het bestuur van de coöperatie hierna nogmaals met twee jaar verlengd kan worden. Voor de voorzitter geldt dat een aftredend voorzitter eveneens tweemaal herkiesbaar is, met dien verstande dat indien hij/zij in de derde termijn als voorzitter fungeerde, hij/zij herkiesbaar is voor een vierde termijn van twee jaar, welke vierde termijn na een evaluatie met het bestuur van de coöperatie met twee jaar verlengd mag worden. Het bestuur van de coöperatie vormt tevens de algemene vergadering van Koninklijke FrieslandCampina N.V.



Governance-structuur per 31 december 2022

In december 2022 is de samenstelling van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. gewijzigd. Hierdoor maakt niet het gehele bestuur meer deel uit van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Per 13 december 2022 bestaat de raad van commissarissen uit ten minste drie en maximaal vijf bestuursleden van de coöperatie, waaronder de voorzitter van het bestuur. De raad van commissarissen kan tevens maximaal twee leden hebben die leden van de coöperatie zijn, niet zijnde bestuursleden van de coöperatie.

Diversiteit

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen van de onderneming. Daarbij stelt de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden het bestuur en de raad van commissarissen het best in staat aan zijn diverse verplichtingen tegenover de vennootschap en de betrokkenen bij de vennootschap te voldoen. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in het bestuur en de raad van commissarissen. Het streven is hierbij dat ten minste een/derde van de zetels van de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen en ten minste een/derde door mannen. Tot 13 december 2022 waren drie van de acht leden van het bestuur vrouw, met ingang van 13 december 2022 zijn twee van de acht leden van het bestuur vrouw. Tot 13 december 2022 waren vier van de twaalf leden van de raad van commissarissen vrouw en sinds 13 december 2022 zijn drie van de negen leden van de raad van commissarissen vrouw. Hiermee was in 2022 de representatie van vrouwelijke leden in de coöperatie (circa een/derde) geborgd. Bij herbenoemingen wordt het streven naar een evenwichtige participatie van vrouwen en mannen meegewogen.

Governance code voor coöperatieve ondernemingen

In 2005 ontwikkelde de Nationale Coöperatieve Raad ('NCR') een governance code voor coöperatieve ondernemingen. Deze code voorziet in principes en een groot aantal gedragsregels in governance, de bestuurlijke inrichting en bestuurlijke kwaliteit van coöperatieve ondernemingen. Op 3 oktober 2019 heeft de NCR een herziene governance code (de 'Coöperatie Code') gepubliceerd. Deze herziening had als doel bij te dragen aan verbetering van het coöperatief ondernemerschap, ledenbetrokkenheid en collectiviteit. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is lid van de NCR en het bestuur ondersteunt en past de principes van de (herziene) Coöperatie Code toe.

Toepassing Coöperatie Code door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De Coöperatie Code bestaat uit twee onderdelen: Principes en Voorschriften. De Coöperatie Code werkt (net als de Nederlandse Corporate Governance Code) met het 'pas toe of leg uit' principe. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. voldoet aan alle principes van de Coöperatie Code behalve Voorschrift f behorende bij Principes 1, 2 en 3, inhoudende dat het uitkerings- en reserveringsbeleid jaarlijks met de leden wordt besproken. De evaluatie van het reserveringsbeleid van FrieslandCampina vindt plaats conform een driejaarlijkse evaluatie nu dit een uitgebreid en zorgvuldig proces samen met de leden van de coöperatie is, dat een kalenderjaar in beslag neemt. Het reserveringsbeleid kan ook jaarlijks geëvalueerd en gewijzigd worden.

Belastingen

FrieslandCampina neemt zijn verantwoordelijkheid bij het afdragen van belastingen.

Fiscale wet- en regelgeving

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

Fiscale positie in de jaarrekening

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

Belastingplanning

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

Verrekenprijzen

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

Fiscale beheersing en risicomanagement

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

Tax Governance Code

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

Jaarrekening

Inhoud

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening **62**
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat **63**
Geconsolideerde balans **64**
Geconsolideerd kasstroomoverzicht **65**
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties **66**
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening **68**
Algemeen 68
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 68
Consolidatie van entiteiten 71
Segmentatie 72
Acquisities 75
Netto-omzet 75
Bedrijfskosten 76
Overige bedrijfslasten en -opbrengsten 77
Financieringsbaten en -lasten 79
Belastingen 80
Grond, gebouwen en installaties 83
Immateriële activa 86
Biologische activa 89
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen 90
Overige financiële activa 90
Voorraden 91
Handelsdebiteuren en overige vorderingen 91
Liquide middelen 92
Activa en passiva aangehouden voor verkoop 92
Eigen vermogen 93
Personeelsbeloningen 96
Latente belastingvorderingen en -verplichtingen 103
Voorzieningen 105
Rentedragende verplichtingen 107
Overige financiële verplichtingen 110
Handelscrediteuren en overige verplichtingen 113
Niet in de balans opgenomen verplichtingen 114
Transacties met verbonden partijen 115
Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. 116
Financieel risicomanagement en financiële instrumenten 117
Specificatie honorarium van de externe accountant 128
Gebeurtenissen na balansdatum 128
Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving 128
Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen **146**

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans **147**
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening **148**
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening **149**
Algemeen 149
Deelnemingen in dochterondernemingen 149
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V. 149
Perpetuele lening aan dochtermaatschappijn 150
Financiële vaste activa 150
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers 150
Rentedragende verplichtingen 151
Kortlopende verplichtingen 151
Overige financiële activa en verplichtingen 151
Niet in de balans opgenomen verplichtingen 152
Bezoldiging bestuur en statutaire bestuurders 152
Gebeurtenissen na balansdatum 152
Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder 152

Overige gegevens

Statutaire winstbestemmingsregeling **153**

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	Toelichting	2022	2021
Netto-omzet	(3)	14.076	11.501
Kostprijs omzet	(4)	–11.822	–9.780
Brutomarge		**2.254**	**1.721**
Reclame- en promotiekosten	(4)	-601	-504
Verkoop- en algemene beheerskosten	(4)	-931	-859
Overige bedrijfslasten	(5)	-279	-95
Overige bedrijfsopbrengsten	(5)	19	84
Bedrijfsresultaat		**462**	**347**
Financieringsbaten	(6)	20	16
Financieringslasten	(6)	–63	–63
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(11)	15	14
Winst voor belastingen		**434**	**314**
Belastingen	(7)	-149	-148
Winst boekjaar		**285**	**166**
Winst toe te rekenen aan:			
– toevoeging algemene reserve		185	33
– houders van ledencertificaten		1	8
Leden van de coöperatie		**186**	**41**
Minderheidsbelangen gehouden door leden		28	38
Minderheidsbelangen gehouden door derden		71	87
		285	**166**

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's

	Toelichting	2022		2021	
Winst boekjaar			**285**		**166**
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):					
– effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen		8		8	
– valuta-omrekenverschillen		–46		44	
– gerealiseerde valuta-omrekenverschillen verwerkt in de winst-en-verliesrekening	(5)	12		29	
			–26		**81**
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):					
– herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		11		36	
			11		**36**
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen			**–15**		**117**
Totaalresultaat boekjaar			**270**		**283**
Totaalresultaat toe te rekenen aan:					
– Leden van de coöperatie		183		150	
– Minderheidsbelangen gehouden door leden		28		38	
– Minderheidsbelangen gehouden door derden		59		95	
			270		**283**

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toe-lichting	2022	2021
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8)	3.239	3.402
Immateriële activa	(9)	1.403	1.503
Biologische activa	(10)	9	8
Latente belastingvorderingen	(19)	130	187
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	116	113
Personeelsbeloningen	(18)	9	8
Overige financiële activa	(12)	197	48
Vaste activa		**5.103**	**5.269**
Voorraden	(13)	2.064	1.493
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)	1.970	1.503
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		19	24
Overige financiële activa	(12)	320	151
Liquide middelen	(15)	421	507
Activa aangehouden voor verkoop	(16)	88	7
Vlottende activa		**4.882**	**3.685**
Totaal activa		**9.985**	**8.954**

	Toe-lichting	2022	2021
Eigen vermogen			
Ledencertificaten	(17)	65	127
Melkcertificaten	(17)	752	
Overige reserves	(17)	-289	-276
Algemene reserve	(17)	1.955	1.788
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie		**2.483**	**1.639**
Minderheidsbelangen leden	(17)	848	1.375
Minderheidsbelangen derden	(17)	631	627
Totaal eigen vermogen		**3.962**	**3.641**
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(18)	202	250
Latente belastingverplichtingen	(19)	53	91
Voorzieningen	(20)	78	73
Rentedragende verplichtingen	(21)	1.003	1.166
Overige financiële verplichtingen	(22)	21	17
Langlopende verplichtingen		**1.357**	**1.597**
Rentedragende verplichtingen	(21)	785	397
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)	3.658	3.091
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		111	134
Voorzieningen	(20)	47	30
Overige financiële verplichtingen	(22)	59	64
Passiva aangehouden voor verkoop	(16)	6	
Kortlopende verplichtingen		**4.666**	**3.716**
Totaal verplichtingen		**6.023**	**5.313**
Totaal passiva		**9.985**	**8.954**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's

	Toelichting	2022	2021
Operationele activiteiten			
Winst voor belastingen		**434**	**314**
Aanpassingen voor:			
– rente	(6)	23	21
– afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8) (9)	448	465
– bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8) (9)	140	14
– aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	–15	–14
– overige financieringsbaten en -lasten		–1	16
– resultaat op desinvesteringen		5	–22
Totaal aanpassingen		**600**	**480**
Mutaties in:			
– voorraden		-624	-88
– vorderingen		-431	-115
– verplichtingen		561	327
– personeelsbeloningen		-11	-160
– voorzieningen	(20)	21	14
Totaal mutaties		**–484**	**–22**
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**550**	**772**
Ontvangen dividend		13	17
Betaalde vennootschapsbelasting		–169	–132
Betaalde rente		–35	–35
Ontvangen rente		13	15
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		**372**	**637**

	Toelichting	2022	2021
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		–458	–326
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		15	44
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen	(5)	48	90
Verstrekte leningen		–179	–108
Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen		–1	–2
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		**–575**	**–302**
Financieringsactiviteiten			
Uitbetaald dividend		–60	–42
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledencertificaten en ledenobligaties		–24	–46
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties		–9	–9
Aflossing ledenobligaties			–54
Conversie ledenobligaties en kapitaalstortingen		23	
Uitbetaalde vergoeding aan vertrekkende leden		-11	-15
Opgenomen rentedragende verplichtingen		1.535	1.610
Afgelost op rentedragende verplichtingen		–1.282	–1.577
Afgelost op leaseverplichtingen		–67	–61
Aflossing voorwaardelijke verplichtingen	(27)	–3	–2
Afwikkeling derivaten en overige		–2	1
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		**100**	**-195**
Nettokasstroom		**–103**	**140**
Liquide middelen begin boekjaar[1]		505	339
Nettokasstroom		-103	140
Koersverschil liquide middelen		2	26
Liquide middelen einde boekjaar[1]		**404**	**505**

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

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's

									2022
			Overige reserves						
	Leden-certificaten	Melk-certificaten	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	**Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie**	Minder-heids-belangen leden	Minder-heids-belangen derden	**Totaal eigen vermogen**
Begin boekjaar	127		6	-282	1.788	**1.639**	1.375	627	**3.641**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:									
– winst boekjaar	1				185	**186**	28	71	**285**
– overig totaalresultaat			8	-21	10	**-3**		-12	**-15**
Totaalresultaat boekjaar	**1**		**8**	**-21**	**195**	**183**	**28**	**59**	**270**
Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:									
– uitbetaald dividend					-14	**-14**		-46	**-60**
– uitbetaalde rentevergoeding	-2				10	**8**	-22	-9	**-23**
– conversie ledencertificaten en ledenobligaties	-11					**-11**	11		
– conversie melkcertificaten	-50	752			-13	**689**	-544		**145**
– vertrekpremie leden-melkveehouders Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.					-11	**-11**			**-11**
Totaal transacties met vermogensverschaffers	-63	**752**			**-28**	**661**	**-555**	**-55**	**51**
Einde boekjaar	**65**	**752**	**14**	**-303**	**1.955**	**2.483**	**848**	**631**	**3.962**

								2021
		Overige reserves						
	Leden-certificaten	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	**Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie**	Minderheids-belangen leden	Minderheids-belangen derden	**Totaal eigen vermogen**
Begin boekjaar	141	-2	-350	1.707	**1.496**	1.415	601	**3.512**
Overzicht totaalresultaat boekjaar:								
– winst boekjaar	8			33	**41**	38	87	**166**
– overig totaalresultaat		8	68	33	**109**		8	**117**
Totaalresultaat boekjaar	**8**	**8**	**68**	**66**	**150**	**38**	**95**	**283**
Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:								
– uitbetaald dividend							-42	**-42**
– uitbetaalde rentevergoeding	-4			12	**8**	-42	-9	**-43**
– conversie ledencertificaten en ledenobligaties	-18				**-18**	18		
– aflossing ledenobligaties						-54		**-54**
– vertrekpremie leden-melkveehouders Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.				-15	**-15**			**-15**
– herallocatie van goodwill door wijziging segmenten				18	**18**		-18	
Totaal transacties met vermogensverschaffers	**–22**			**15**	**–7**	**–78**	**–69**	**–154**
Einde boekjaar	**127**	**6**	**-282**	**1.788**	**1.639**	**1.375**	**627**	**3.641**

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. Het adres is: Stationsplein 4, 3818 LE Amersfoort. De coöperatie is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11024221. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2022 zijn opgenomen Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

De coöperatie wordt gevormd door 15.137 ledenmelkveehouders in Nederland, Duitsland en België. De leden-melkveehouders zijn de gezamenlijke eigenaren van de coöperatie.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') heeft het doel in stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten gesloten met hen in het bedrijf van Koninklijke FrieslandCampina N.V. dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doet uitoefenen.

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het continuïteitsbeginsel.

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

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

Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

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

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

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

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

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

Overeenstemmingsverklaring

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

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

De jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. per 31 december 2022 wordt, na ondertekening door het bestuur op 7 maart 2023, door het bestuur vrijgegeven voor publicatie op 14 maart 2023. Op 14 maart 2023 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan de ledenraad van FrieslandCampina U.A.

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

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

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

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

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

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

- FrieslandCampina blijft investeren in oplossingen voor het opwekken van duurzame energie voor zijn fabrieken en scenario's voor een duurzame voetafdruk van zijn productieketen zijn ontwikkeld. Vermindering van broeikasgasemissies is een integraal onderdeel van de wereldwijde productieketen- en voetafdrukstrategie. FrieslandCampina heeft plannen ontwikkeld voor zijn fabrieken en installaties in de productieketen om de broeikasgasemissies te verminderen. Investeringen zijn nodig om de 2030 doestellingen te behalen van -63% (ten opzichte van het basisjaar 2015) aan broeikasgasemissies (scope 1 en 2) van FrieslandCampina's wereldwijde activiteiten en logistiek. Management verwacht dat de benodigde investeringen niet zullen resulteren in lagere netto resultaten in de toekomst, en verwacht dat hogere kosten gecompenseerd zullen worden door efficiency verbeteringen, kostenbesparingen en hogere verkoopprijzen van producten.
- FrieslandCampina voert korte- en langetermijn risicobeoordelingen uit voor waterverbruik in zijn fabrieken in de productieketen. Management verwacht dat de benodigde investeringen niet zullen leiden tot lagere netto resultaten in de toekomst.
- Management onderkent dat robuuste plannen met mitigerende maatregelen en aanpassingsvermogen om te anticiperen op mogelijke wet- en regelgeving noodzakelijk zijn in het beheersen van de risico's als gevolg van klimaatverandering. De impact van klimaatverandering op droogte en excessieve regenval is onzeker, hetzelfde geldt voor de impact van strengere milieu wet- en regelgeving. Wanneer overheden overwegen om verdere maatregelen in te voeren, zoals CO_2 belastingen, dan kan dit impact hebben op de financiële prestaties van FrieslandCampina. Management blijft bouwen aan zijn kennis over de impact van klimaatverandering en zal de beoordeling van de impact van klimaatverandering op productie, transport, op de boerderijen van leden-melkveehouders en op aangekochte producten, in lijn met OECD richtlijnen blijven uitbreiden.
- Management heeft de impact overwogen van scenario's van klimaatverandering, zoals hierboven genoemd, op de inschattingen van toekomstige kasstromen zoals gehanteerd in beoordelingen van bijzondere waardeverminderingen op de boekwaarde van vaste activa. In de investeringsbeslissingen wordt de klimaatimpact op specifieke productielijnen en fabrieken meegenomen om te waarborgen dat de duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald en fabrieken voldoen aan wettelijke vereisten. Management heeft in de prognoses verondersteld dat de ontwikkeling van de melktoevoer licht zal dalen. In de projecties van kasstromen zijn geen uitgaande kasstromen opgenomen voor herstructureringsprogramma's van sluitingen van locaties, aangezien nog geen verplichtingen tot herstructureringen zijn aangegaan of sluitingen van locaties zijn aangekondigd. Wanneer management een besluit neemt over een sluiting van een locatie en herstructurering, zal dit resulteren in een bijzondere afwaardering van de activa en kosten voor herstructurering op het moment van besluit, en zal dit resulteren in een verlaging van de kosten in de toekomst. Management verwacht dat de impact op de kasstromen minimaal zal zijn, doordat noodzakelijke investeringen en aanpassingen terugverdiend zullen worden in de markt.

Meest kritische schattingen en aannames

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

- bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 8 en 9);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 8 en 9);
- leasetermijnen en het verwachte gebruik van activa met gebruiksrecht (zie toelichting 8);
- benutting van fiscale verliezen en latente belastingvorderingen en waardering van verplichtingen met betrekking tot onzekere fiscale posities (zie toelichting 7, 19 en 24);
- voorziening voor bijzondere waardevermindering van handelsdebiteuren (zie toelichting 14);
- waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 18);
- waardering van put-optieverplichtingen (zie toelichting 27);
- voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie toelichting 20 en 24);

- verplichting voor kosten voor het omwisselen van valuta in Nigeria (Naira) naar USD (zie toelichting 5);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten (zie toelichting 2 en 27).

Consolidatie van entiteiten

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

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

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

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

1. Segmentatie

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

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

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

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

Segmentatie naar business group

							2022
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	9.608	1.279	1.647	1.542			**14.076**
Interne leveringen[1]	750	183	483	1.472		–2.888	
Totaal netto-omzet	**10.358**	**1.462**	**2.130**	**3.014**		**–2.888**	**14.076**
Bedrijfsresultaat	113	190	182	109	–132		**462**
Financieringsbaten en -lasten							**–43**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			1		14		**15**
Winst voor belastingen							**434**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	1,2	14,9	11,1	7,1			**3,3**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	5.610	946	1.686	588	456	–514	**8.772**
Boekwaarde overige activa							**1.213**
Totaal activa							**9.985**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	2.903	490	321	106	688	–514	**3.994**
Overige verplichtingen							**2.029**
Totaal verplichtingen							**6.023**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	312	64	69		29		**474**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	–245	–41	–93		–69		**–448**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	–101	–6	–17		–17		**–141**
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa					1		**1**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			33		83		**116**

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

Segmentatie naar business group

							2021
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Eliminatie	**Totaal**
Netto-omzet derden	7.935	1.086	1.249	1.135	96		**11.501**
Interne leveringen[1]	1.246	200	426	1.091	72	–3.035	
Totaal netto-omzet	**9.181**	**1.286**	**1.675**	**2.226**	**168**	**–3.035**	**11.501**
Bedrijfsresultaat	257	81	94	–31	–54		**347**
Financieringsbaten en -lasten							**–47**
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			3		11		**14**
Winst voor belastingen							**314**
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	3,2	7,5	7,5	–2,7			**3,0**
Boekwaarde activa operationele activiteiten[2]	5.030	850	1.661	405	482	–467	**7.961**
Boekwaarde overige activa							**993**
Totaal activa							**8.954**
Verplichtingen uit operationele activiteiten[3]	2.413	392	242	193	678	–467	**3.451**
Overige verplichtingen							**1.862**
Totaal verplichtingen							**5.313**
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa[4]	241	41	67		27		**376**
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	–252	–43	–93	–1	–76		**–465**
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	–7	–1	–6		–2		**–16**
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa	2						**2**
Geïnvesteerd vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			32		81		**113**

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

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

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

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

2. Acquisities

Gedurende 2022 hebben geen significante acquisities plaatsgevonden.

3. Netto-omzet

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

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

4. Bedrijfskosten

	2022	2021
Melk leden-melkveehouders	–5.338	–3.821
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	–3.878	–3.510
Personeelskosten	–1.179	–1.158
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	–448	–465
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	–18	–16
Reclame- en promotiekosten	–601	–504
Transportkosten	–641	–539
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	–273	–250
Energiekosten	–251	–195
Overige	–727	–685
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	**–13.354**	**–11.143**

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

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

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

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

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

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

Op 15 juni 2022 heeft FrieslandCampina de voorgenomen verkoop van zijn Duitse consumentenmerken en activiteiten aan Unternehmensgruppe Theo Müller aangekondigd. De verkoop betreft de productielocaties en distributiecentra in Keulen, Heilbronn en Shefflenz en enkele merken, waaronder Landliebe. Per 31 december 2022 is de verkoop onder voorbehoud van goedkeuring door de Duitse mededingingsautoriteit. In februari 2023 is de verkoop onder voorwaarden goedgekeurd.

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

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

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

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

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

Resultaat verkoop bedrijfsonderdelen

Desinvestering productielocatie Xiushui (China)

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

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

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

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

Afwikkeling voorwaardelijke vordering

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

6. Financieringsbaten en -lasten

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

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

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

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

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

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

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

7. Belastingen

Specificatie belastinglasten	2022	2021
Acute belasting huidig boekjaar	–142	–134
Aanpassing voorgaande boekjaren	–1	–1
Acute belasting	**–143**	**–135**
Latente belasting huidig boekjaar	52	45
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven		7
Afwaardering van latente belastingvorderingen	–56	–69
Aanpassing voorgaande boekjaren	–2	4
Latente belasting	**–6**	**–13**
Belastingdruk	**–149**	**–148**

Effectieve belastingdruk	2022		2021	
		%		%
Winst voor belastingen	**434**		**314**	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	–112	25,8	–78	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	14	–3,3	9	–2,9
Effect wijziging belastingtarieven			7	–2,2
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	–0,8	4	–1,3
Bronbelasting op dividenden	–11	2,5	–13	4,1
Niet-aftrekbare kosten	–9	2,0	–15	4,8
Onbelaste baten en vrijstellingen	23	–5,3	8	–2,5
Afwaardering van latente belasting-vorderingen	–56	12,9	–69	22,0
Desinvestering dochterondernemingen	–5	1,2	–4	1,3
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	3	–0,7	3	–1,1
Effectieve belastingdruk	**–149**	**34,3**	**–148**	**47,2**

De effectieve belastingdruk daalde naar 34,3% (2021: 47,2%). In 2021 was de afwaardering van latente belastingvorderingen met name het gevolg van verliezen in Nederland, Duitsland en China, waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen, vanwege onvoldoende verwachte belastbare resultaten in deze landen. In 2022 heeft een afwaardering van overige belastingvorderingen in Nederland plaatsgevonden als gevolg van de afronding in 2022 van de strategische heroriëntatie en onvoldoende verwachte belastbare resultaten in Nederland om de latente belasting-vordering in de toekomst te effectueren. Deze afboeking is gedeeltelijk gecompenseerd door verrekening van belastbare winst van het jaar in Nederland met niet gewaardeerde verliezen van voorgaande jaren.

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

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

Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen	2022		
	Voor belas-tingen	Belasting-last/-bate	Na belas-tingen
Minderheidsbelangen derden	–9	2	–7
Minderheidsbelangen leden	–30	8	–22
	–39	**10**	**–29**
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	11	–3	8
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	–34		–34
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	35	–24	11
	12	**–27**	**–15**

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

Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen	2021		
	Voor belas-tingen	Belasting-last/-bate	Na belas-tingen
Minderheidsbelangen derden	–9	2	–7
Minderheidsbelangen leden	-29	8	-21
	-38	10	-28
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	11	–3	8
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	73		73
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	44	–8	36
	128	**–11**	**117**

8. Grond, gebouwen en installaties

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

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

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

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

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

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

Activa met een gebruiksrecht

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

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

9. Immateriële activa

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

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

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

Goodwill impairment test

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Biologische activa

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

11. Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

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

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

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 146.

12. Overige financiële activa

Langlopende overige financiële activa	2022	2021
Verstrekte leningen aan leden-melkveehouders	127	
Verstrekte leningen aan overige	24	20
Derivaten	40	24
Overige	6	4
	197	**48**

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

De verstrekte leningen aan leden-melkveehouders betreffen renteloze leningen die verstrekt zijn in ruil voor een deel van de uitgegeven melkcertificaten per 1 januari 2022. Gedurende het jaar zijn nog leningen toegekend aan leden-melkveehouders op grond van de bedrijfsovername regeling. De verstrekte leningen hebben een looptijd van 12 jaar. De aflossing in de eerste 8 jaar is gelijk aan de contante nabetaling van het betreffende jaar. Het resterend bedrag wordt in 4 gelijke jaarlijkse termijnen afgelost. De renteloze periode leidt tot een disagio van EUR 13 miljoen, verantwoord in de algemene reserve. De disagio, die in vermindering is gebracht op de boekwaarde van de leningen, wordt op basis van de effectieve interestmethode geamortiseerd over de resterende looptijd. Zie voor meer achtergrond in toelichting 17.

De overige kortlopende overige financiële activa hebben met name betrekking op tegoeden bij banken als gevolg van vooruitbetalingen aan banken en distributeurs in Nigeria om op termijn US dollars te verkrijgen. De economische situatie in Nigeria zorgt voor een beperkte beschikbaarheid van US dollars, welke benodigd zijn om internationale handelscrediteuren te betalen. Voor zover de US dollars beschikbaar komen binnen 3 maanden, zijn de

vooruitbetalingen als liquide middelen (niet geheel ter vrije beschikking) verantwoord. Wanneer de US dollars beschikbaar komen na 3 maanden, zijn de vooruitbetalingen als overige kortlopende overige financiële activa geclassificeerd.

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

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

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

13. Voorraden

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

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

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

14. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2022	2021
Handelsdebiteuren	1.581	1.172
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	–23	–20
Overige vorderingen	75	82
	1.633	**1.234**
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennoot-schapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	99	107
Vooruitbetalingen	238	162
	1.970	**1.503**

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

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen	2022			2021		
	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.436	–2	1.434	1.088	–5	1.083
Overschrijding minder dan 3 maanden	188	–5	183	120	–4	116
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	10	–7	3	23	–2	21
Overschrijding meer dan 6 maanden	22	–9	13	23	–9	14
	1.656	**–23**	**1.633**	**1.254**	**–20**	**1.234**

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

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

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

15. Liquide middelen

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

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

16. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

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

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

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

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

17. Eigen vermogen

Ledencertificaten

Aan de leden-melkveehouders zijn ten tijde van de fusie ledencertificaten toegekend. De looptijd van de ledencertificaten is onbeperkt. De ledencertificaten zijn achtergesteld ten opzichte van alle schuldeisers van FrieslandCampina en zijn niet verhandelbaar. Het rentetarief voor de ledencertificaten is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, plus 3,25%. Ledencertificaten kunnen onder bepaalde voorwaarden worden omgezet in ledenobligaties van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse coupondatum geen contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2022 is EUR 1 miljoen toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledencertificaten. In 2022 hebben de leden ter volstorting van een deel van de melkcertificaten ledencertificaten ingewisseld. De nominale waarde van deze ledencertificaten was op het moment van conversie EUR 50 miljoen (inclusief lopende rente). Daarnaast is in 2022 voor een bedrag van EUR 11 miljoen (2021: EUR 18 miljoen) ledencertificaten geconverteerd in ledenobligaties van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Melkcertificaten

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

De verstrekte leningen aan leden-melkveehouders betreffen renteloze leningen die verstrekt zijn in ruil voor uitgegeven melkcertificaten per 1 januari 2022 en gedurende het jaar op grond van de bedrijfsovername regeling. De renteloze periode leidt tot een disagio van EUR 13 miljoen, verantwoord in de algemene reserve.

Overige reserves

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

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

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

Algemene reserve
De algemene reserve betreft het saldo van de in het verleden behaalde winsten die niet uitgekeerd zijn aan de leden van de coöperatie.

In de algemene reserve is een disagio van EUR 13 miljoen verantwoord met betrekking tot de renteloze leningen aan leden-melkveehouders ter verkrijging van melkcertificaten.

Minderheidsbelangen gehouden door leden
Deze categorie van het eigen vermogen betreft de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. uitgegeven ledenobligaties aan leden van de coöperatie. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft geen beschikkingsmacht over de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. uitgegeven ledenobligaties aan leden van de coöperatie, en zijn derhalve opgenomen als minderheidsbelangen gehouden door leden.

In 2022 hebben de leden ter volstorting van een deel van de melkcertificaten de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. uitgegeven ledenobligaties ingewisseld. De nominale waarde van deze ledenobligaties was op het moment van conversie EUR 535 miljoen (inclusief lopende rente: EUR 544 miljoen). Als gevolg van de conversie is het minderheidsbelang gehouden door leden met EUR 544 miljoen afgenomen.

Minderheidsbelangen gehouden door derden
De post minderheidsbelangen gehouden door derden heeft betrekking op het aandeel in het eigen vermogen dat niet aan FrieslandCampina of zijn leden toekomt. Deze post bestaat uit minderheidsbelangen gehouden door derden in deelnemingen en de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. aan derden uitgegeven perpetuele obligatie van EUR 300 miljoen met een effectief vast rente percentage van 2,875%. Vanuit de winst van het boekjaar 2022 is EUR 9 miljoen (2021: 9 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de perpetuele obligaties.

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

	2022						2021					
	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC[1]	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige[2]	Totaal	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co KG[1]	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige[2]	Totaal
Percentage minderheidsbelang	**32,19%**	**49%**	**50%**	**49,04%**			**32,19%**	**49%**	**50%**	**49,04%**		
Vaste activa	107	150	95	77			107	186	95	46		
Vlottende activa	415	90	82	102			415	76	82	102		
Langlopende verplichtingen	–29	–35	–14	–4			–29	–50	–14	–3		
Kortlopende verplichtingen	–438	–84	–11	–90			–438	–70	–11	–64		
Netto-activa	**55**	**121**	**152**	**85**			**55**	**142**	**152**	**81**		
Boekwaarde minderheidsbelang	18	59	133	42	379	**631**	18	69	133	40	367	**627**
Netto-omzet	556	342		284			556	270		227		
Winst boekjaar	16	5	54	9			16	2	54	51		
Overig totaalresultaat	1	–25					1	–3		3		
Totaalresultaat voor de periode	**17**	**–20**	**54**	**9**			**17**	**–1**	**54**	**54**		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	5	2	27	4	33	**71**	5	1	27	25	29	**87**
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang		–12				**–12**		–2		2	8	**8**
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	–5		–19	–3	–19	**–46**	–5		–19	–3	–15	**–42**
Kasstroom uit operationele activiteiten	96	33		33			96	20		–2		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	–121	–11		-27			–121	–6		24		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	–27	–13		–8			–27	–7		–6		
Nettokasstroom	**–52**	**9**		**-2**			**–52**	**7**		**16**		

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

2 In de categorie overige zijn onder andere de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. aan derden uitgegeven perpetuele obligaties verantwoord.

De genoemde percentages in de vorige tabel geven het directe minderheidsbelang weer dat wordt gehouden door derden in deze deelnemingen.

18. Personeelsbeloningen

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

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

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

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

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

In verband met de pensioensituatie vanaf 1 januari 2015 is de pensioenopbouw in de pensioenregeling van voormalig Campina-medewerkers, uitgevoerd in een ondernemingspensioenfonds, en de pensioenregeling van voormalig medewerkers van Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers in dienst getreden in de periode van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2014, uitgevoerd door een verzekeraar in een gesepareerd beleggingsdepot, stopgezet. Inzake de regeling van voormalig Campina-medewerkers heeft de Hoge Raad op 16 september 2022 een uitspraak gedaan in de juridische procedure tussen Stichting Pensioenfonds Campina en FrieslandCampina. Op basis van deze uitspraak heeft FrieslandCampina de contante waarde van de brutopensioenverplichting verhoogd met een inschatting van de te reserveren schade. In februari 2023 heeft Stichting Pensioenfonds Campina een schadestaatprocedure gestart waarin het schade vordert tussen de EUR 74 en 131 miljoen (exclusief wettelijke rente). FrieslandCampina is het oneens met de hoogte van deze vordering. De hoogte van het uiteindelijk te betalen schadebedrag moet nog worden vastgesteld.

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

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

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

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

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

Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Campina-medewerkers

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

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

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

Nederlandse medewerkers Cao voor het Partikulier Kaaspakhuisbedrijf

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

Buitenlandse medewerkers

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

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

Veronderstellingen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gevoeligheidsanalyse

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

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

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

19. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2022
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtin-gen en voor-zieningen	Niet-gerealiseerde verliescom-pensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	–76	13	34	106	19	**96**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	20	–70	–5	19	30	**–6**
Opgenomen in eigen vermogen			–24	9	–2	**–17**
Valuta-omrekenverschillen	1	6		–1	–2	**4**
Einde boekjaar	**–55**	**–51**	**5**	**133**	**45**	**77**

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

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

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels-beloningen	Voorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtin-gen en voor-zieningen	Niet-gerealiseerde verliescom-pensaties en faciliteiten	2021 Totaal
Begin boekjaar	–89	12	60	107	17	**107**
Mutatie door verkoop bedrijfsonderdeel	1			–2		**–1**
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	13	1	–18	1	–10	**–13**
Opgenomen in eigen vermogen			–8	–3	12	**1**
Valuta-omrekenverschillen	–1			3		**2**
Einde boekjaar	**–76**	**13**	**34**	**106**	**19**	**96**

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

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

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

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

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

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

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

20. Voorzieningen

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

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

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

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

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

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

Daarnaast zijn voorzieningen getroffen voor verlieslatende contracten.

21. Rentedragende verplichtingen

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

	Jaar van aflossing	% Nominale rente	2022 Boekwaarde		2021 Boekwaarde	
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2022-2026	0,8	135		139	
Europese Investeringsbank (variabele rente)	2026-2029	2,4	150			
International Finance Corporation (variabele rente)	2022-2026	5,9	44		53	
TLTRO leningen (variabele rente)	2023-2024	1,9	325		325	
Korte termijn faciliteit in Nigeria (vaste rente)	2023	19,5	81			
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen			30		49	
Verplichtingen aan kredietinstellingen				**765**		**566**
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0			70	
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	136		129	
Private Placement (vaste rente)	2022-2027	4,0	96		108	
Verplichtingen aan institutionele beleggers				**232**		**307**
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2023-2026	1,5	252		252	
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen				**252**		**252**
Euro commercial paper (variabele rente)	2023	2,1	175			
Ongecommitteerde faciliteiten				**175**		
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	2027	0,9	10		63	
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2022-2023	0,1	162		169	
Rekening-courant banken (variabele rente)	2022-2023	2,3	17		2	
Leaseverplichtingen (vaste rente)	2022-2037	2,0	176		205	
Geactiveerde afsluitkosten	2022-2027		–1		–1	
Overige				**364**		**438**
Rentedragende verplichtingen				**1.788**		**1.563**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen				1.003		1.166
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen				785		397

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Achtergestelde obligaties
De achtergestelde obligaties hebben betrekking op de in 1997 tot en met 2008 aan leden van Zuivelcoöperatie Campina U.A. en overige partijen uitgegeven achtergestelde obligaties. Op 1 juni 2027 zal EUR 10 miljoen worden afgelost. Vervroegde aflossing vindt plaats in het geval van beëindiging van het bedrijf door leden-melkveehouders van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. De vorderingen tot betaling van aflossing van deze obligaties zijn achtergesteld jegens alle vorderingen van andere schuldeisers van de coöperatie. De achterstelling is beperkt tot faillissement, surseance van betaling en soortgelijke situaties. Stichting Pensioenfonds Campina heeft per ultimo 2022 geen uitgegeven achtergestelde obligaties in bezit (ultimo 2021: EUR 15 miljoen).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders
De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 147 miljoen (2021: EUR 153 miljoen) betrekking op de vrije ledenrekening. Op de vrije ledenrekening worden alle betalingen van FrieslandCampina aan de leden-melkveehouders gedaan, uitgezonderd de betalingen van de garantieprijs. Bedragen op de vrije ledenrekening zijn vrij opneembaar. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichting bedroeg over 2022 0,0% (2021: 0,0%).

Daarnaast heeft EUR 15 miljoen (2021: EUR 14 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze depositoleningen hebben een variabele rente op basis van 6-maands Euribor en zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,25%.

22. Overige financiële verplichtingen

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

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

Derivaten

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

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

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

Kasstroomafdekkingen

Cross currency swaps

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

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

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

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

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

Commodity swaps

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

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

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

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

Interest rate swaps

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

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

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

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

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

23. Handelscrediteuren en overige verplichtingen

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

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

24. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

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

Belastingrisico's

Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)

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

Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

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

Voorwaardelijke verplichtingen

Uit fusie voortvloeiende verplichtingen

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

Bankgaranties

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

Voorwaardelijke belastingverplichtingen

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

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

Juridische claims

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

Voorwaardelijke activa

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

25. Transacties met verbonden partijen

Leden-melkveehouders

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

Per 1 januari 2022 heeft de coöperatie melkcertificaten uitgegeven aan haar leden-melkveehouders, volgestort middels ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V., ledencertificaten van de coöperatie, rekening courant of contant. Zie toelichting 17 voor meer toelichting omtrent deze transactie.

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen met leden-melkveehouders toegelicht:

	2022	2021
Inkoop grondstoffen	5.338	3.821
Rente toegerekend aan ledenobligaties	28	38
Rente toegerekend aan ledencertificaten	1	8
Verstrekte lening aan leden-melkveehouders	127	
Melkcertificaten	752	
Ledencertificaten	65	127
Ledenobligaties	848	1.375
Achtergestelde obligaties	10	48
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	789	637

Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

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 de leden van het bestuur in het bezit van ledenobligaties en melkcertificaten. In onderstaande tabel zijn de transacties toegelicht van de leden-melkveehouders die in het verslagjaar lid zijn of zijn geweest van het bestuur en de balansposities met de leden die op 31 december van het verslagjaar lid zijn van het bestuur:

	2022	2021
Inkoop grondstoffen	6	5
Melkcertificaten	1	
Ledencertificaten	3	3

Voor de bezoldiging van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. zie toelichting 26.

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

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

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

26. Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	2022	2021
Kortertermijnbeloning	1,2	1,2
Uitkering bij beëindiging functie[1]		0,1
	1,2	**1,3**

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

Per 13 December zijn de bestuursleden A.A.M. Huijben-Pijnenburg en S. Berendsen afgetreden als bestuurslid en zijn H.H. Bakhuis en S.A.M. Stuijk toegetreden tot het bestuur. Bezoldiging van het bestuur betreft de bestuursvergoeding ten aanzien van de bestuursactiviteiten voor Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en voor een aantal bestuursleden tevens de bezoldiging uit hoofde van haar functie als raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Externe leden van raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.	2022	2021
Kortertermijnbeloning	0,2	0,2

Executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V.
De bezoldiging van leden van de executive board van FrieslandCampina N.V. bestaat uit een vaste component en een variabele component. De variabele component bestaat uit een kortetermijnbeloning en een langetermijnbeloning. De kortetermijnbeloning is gebaseerd op een ondernemingsdeel en een individueel deel, zoals bepaald door de raad van commissarissen aan het begin van het jaar.

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

Executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V.	2022	2021
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	4,4	3,2
Langetermijnpersoneelsbeloningen[1]	1,2	0,5
Pensioenregelingen	0,6	0,4
	6,2	**4,1**

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

27. Financieel risicomanagement en financiële instrumenten

Kapitaalmanagement

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

Het bestuur 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 het bestuur in zijn overzichtstaak.

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

Actief risicobeheer

Verhoogde volatiliteit van valutamarkten, waaronder bijvoorbeeld valutaire beperkingen in Nigeria, sterke daling van de economische groei in opkomende markten en problemen in de Eurozone kunnen op verschillende manieren een materieel effect hebben op de toekomstige resultaten van FrieslandCampina. FrieslandCampina voert een actief risicobeheer. Scenarioplanning en maatregelen voor eventuele problemen maken hier deel van uit. Op basis van een continu bedrijfsproces worden, op grond van monitoring en risicoanalyses in alle werkmaatschappijen van FrieslandCampina, businessplannen waar nodig bijgesteld en onderhouden met een gericht pakket van risico mitigerende maatregelen.

Financieel risicomanagement

FrieslandCampina is een multinational met een groot aantal werkmaatschappijen in verschillende landen. Hierdoor is FrieslandCampina gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico, commodity prijsrisico en valutarisico. Het algemene risicobeleid is erop gericht om financiële risico's te identificeren, analyseren en waar nodig deze risico's te mitigeren om zodoende mogelijke negatieve financiële resultaten te voorkomen. De afdeling Corporate Treasury heeft het mandaat gekregen om deze mitigerende maatregelen uit te voeren.

Deze maatregelen zijn vastgelegd in duidelijk geformuleerd beleid. Corporate Treasury rapporteert de blootstelling aan financiële risico's, inclusief liquiditeitsrisico, valutarisico, renterisico, commodity prijsrisico en kredietrisico op financiële dienstverleners aan het Treasury Committee. De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina bestaan uit leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, ledenobligaties en liquide middelen. Het voornaamste doel van de mix van deze financiële instrumenten is om op een gediversifieerde wijze fondsen van verschillende markten en investeerders aan te trekken ten behoeve van de financiering van FrieslandCampina's activiteiten. FrieslandCampina heeft verscheidene andere financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren en -crediteuren die rechtstreeks voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten. FrieslandCampina

volgt nauwgezet de marktrisico's, voornamelijk valutarisico en renterisico, verband houdend met alle financiële instrumenten.

Derivatentransacties, voornamelijk valutatermijntransacties en interest rate swaps, worden afgesloten ten behoeve van het beheersen van de valuta- en renterisico's voortvloeiend uit FrieslandCampina's activiteiten en de financiering daarvan. Het is en was gedurende de verslagperiode, het beleid van FrieslandCampina om niet voor speculatieve doeleinden in financiële instrumenten te handelen. De voornaamste risico's voortvloeiend uit de financiële instrumenten zijn valuta-, rente-, liquiditeits- en kredietrisico's.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. voert hetzelfde beleid als Koninklijke FrieslandCampina N.V. Dit beleid is onderstaand omschreven en heeft als doel om de genoemde risico's te beheersen. In de geconsolideerde jaarrekening van de coöperatie zijn de financiële verplichtingen hoger dan de financiële verplichtingen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Dit wordt met name veroorzaakt door de vrije ledenrekening en achtergestelde obligaties uitgegeven door de coöperatie aan haar leden, waarop geen actief risicomanagementbeleid wordt gevoerd.

Saldering van financiële instrumenten

FrieslandCampina heeft verschillende financiële activa en financiële verplichtingen die onderhevig zijn aan salderings- of verrekeningsovereenkomsten.

FrieslandCampina heeft meerdere cash-pool systemen geïmplementeerd die een meer efficiënt beheer van de dagelijkse werkkapitaalbehoeften van deelnemende entiteiten mogelijk maakt. De verrekenmechanismes van deze cash-pools worden verzorgd door een externe financiële instelling, voornamelijk door middel van dagelijkse afromingen, waardoor geen verschil meer bestaat tussen het bruto uitstaande bedrag en het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling. Eind 2022 is nog EUR 3 miljoen (2021: EUR 181 miljoen) van het bruto uitstaande bedrag gesaldeerd weergegeven in de jaarrekening.

Derivatentransacties worden door FrieslandCampina uitgevoerd op basis van standaardovereenkomsten volgens de International Swaps and Derivatives Association (ISDA). Over het algemeen kunnen de transactie bedragen die op dagelijkse basis uitstaan in dezelfde valuta samengevoegd worden waardoor een netto bedrag resulteert. In bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld wanneer zich een gebeurtenis zoals een wanbetaling voordoet, kunnen alle uitstaande transacties onder de overeenkomst worden beëindigd, wordt de beëindigingswaarde beoordeeld en moet een nettobedrag worden betaald bij de afwikkeling van de transacties. Per jaareinde heeft FrieslandCampina op basis van ISDA-verrekeningsovereenkomsten een niet significant bedrag gesaldeerd.

Financieringsprogramma's

FrieslandCampina maakt gebruik van verschillende financieringsprogramma's met betrekking tot handelsdebiteuren en -crediteuren als onderdeel van het liquiditeitsbeheer en het kredietrisicobeheer:

- Een aantal leveranciers van FrieslandCampina neemt deel in financieringsprogramma's, waarbij banken voor de leveranciers als financieringspartners fungeren. Wanneer leveranciers aan deze programma's deelnemen, heeft de leverancier naar eigen inzicht en flexibiliteit de mogelijkheid om vervroegde betaling te ontvangen van de financieringspartner op basis van facturen die naar FrieslandCampina zijn verzonden. Voorwaarde hiervoor is dat FrieslandCampina de ontvangst van de goederen of diensten erkent en goedkeurt, en onherroepelijk de verplichting aanvaardt om de factuur op vervaldag te betalen via de financieringspartner. Door deel te nemen aan dit financieringsprogramma, profiteert de leverancier van de kredietwaardigheid van FrieslandCampina, terwijl FrieslandCampina zijn betalingstermijnen kan verbeteren.
- Daarnaast maakt FrieslandCampina gebruik van verkoopprogramma's van handelsdebiteuren, waarbij handelsdebiteuren eerder dan de

betalingstermijn worden verkocht aan banken. Hierbij worden de rechten en verplichtingen ten aanzien van deze handelsdebiteuren, waaronder het kredietrisico, volledig overgedragen.

FrieslandCampina maakt zelf ook gebruik van financieringsprogramma's die door klanten van FrieslandCampina worden aangeboden. Bij deze programma's heeft FrieslandCampina de mogelijkheid om vervroegde betaling te ontvangen.

Valutarisico

Aangezien FrieslandCampina bedrijfsactiviteiten ontplooit in verschillende landen in de wereld, is een aanzienlijk deel van zijn activa, passiva en resultaten gevoelig voor valutaschommelingen. Het geformuleerde beleid voor het beheersen van transactierisico's heeft als doel de gevoeligheid van de resultaten voor wisselkoersschommelingen te beperken. Transactierisico's worden in principe afgedekt. De omvang van de afgedekte posities kan vanwege specifieke product- en marktomstandigheden variëren.
De koersrisico's, voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden in principe niet afgedekt. Ook het koersrisico voortvloeiende uit dividendvorderingen op buitenlandse dochterondernemingen wordt niet afgedekt. De koersrisico's voortvloeiende uit leningen aan buitenlandse dochterondernemingen worden in principe wel afgedekt. Door dochterondernemingen in het buitenland zoveel mogelijk te financieren in valuta van het betreffende land wordt het risico voortkomend uit de valutaire 'mismatch' tussen activa en verplichtingen beperkt.

Vanwege de economische situatie in Nigeria zijn sinds 2020 valutaire beperkingen ontstaan, resulterend in een toegenomen verplichting in US dollars. Het valutarisico is deels afgedekt middels 'non deliverable forwards' en daarmee voor een bepaalde looptijd afgedekt (2022: EUR 98 miljoen, 2021: EUR 35 miljoen). Daarnaast is het valutarisico deels afgedekt middels vooruitbetalingen in lokale valuta om in de toekomst US dollars te verkrijgen.

De solvabiliteitseis die FrieslandCampina aan buitenlandse dochterondernemingen stelt, brengt een zeker translatierisico met zich mee.

Positie valutarisico's

De samenvatting van kwantitatieve gegevens over de valutarisicopositie van FrieslandCampina verstrekt aan het management, op basis van zijn risicomanagementbeleid, was als volgt (posities zijn weergegeven in EUR):

					2022
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	563	217	226	6	9
Liquide middelen	193		3		2
Verplichtingen	476	94	327	13	34
Netto-overzicht van de financiële positie	**280**	**123**	**–98**	**–7**	**–23**
Valutatermijncontracten	167	134	–155	–35	
Nettopositie einde boekjaar	**113**	**–11**	**57**	**28**	**–23**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	6	–1	3	1	–1

					2021
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	455	63	108	45	5
Liquide middelen	73		45		9
Verplichtingen	483	3	325	9	63
Netto-overzicht van de financiële positie	**45**	**60**	**–172**	**36**	**–49**
Valutatermijncontracten	38	83	–35		–8
Nettopositie einde boekjaar	**7**	**–23**	**–137**	**36**	**–41**
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting		–1	–7	2	–2

Gevoeligheidsanalyse

FrieslandCampina is hoofdzakelijk gevoelig voor koersschommelingen van de US dollar als gevolg van inkopen en verkopen in dollars. De valutaparen met de grootste omvang zijn EUR/USD, EUR/CNY, NGN/USD, IDR/USD en EUR/HKD. Ten opzichte van de euro betreft het voornamelijk verkopen in US dollars en Chinese yuan. Ten opzichte van de andere valuta betreft het vooral de inkoop van grondstoffen op de wereldmarkt.

In bovenstaande opstelling is de invloed weergegeven, welke 5% mutatie van de genoemde koers (USD, CNY en HKD) ten opzichte van de lokale valuta (EUR, NGN en IDR) heeft op de winst voor belastingen. Een koersmutatie van 5% wordt als een reële mogelijkheid verondersteld.
Deze analyse is gebaseerd op de wisselkoerseffecten voor vreemde valuta, die FrieslandCampina redelijkerwijs voor mogelijk hield op de balansdatum. De analyse gaat ervan uit dat alle andere variabelen, met name de rentetarieven, constant blijven.
Aanvullend worden vanwege de valutaire restricties US dollars in Nigeria van tijd tot tijd verkregen tegen een hogere koers dan de officiële koers, het verschil wordt in de kostprijs omzet verantwoord. Per balansdatum is deze koers 66% hoger. Daarnaast is in 2022 een verplichting opgenomen voor hogere kosten voor het omwisselen van lokale valuta in US dollars, zie toelichting 5.

Op dit moment leidt een 5% koersmutatie niet tot materiële impact op de reserve kasstroomafdekkingen en daarom zijn deze niet vermeld.

Commodity prijsrisico

FrieslandCampina is gevoelig voor prijsrisico's van toekomstige aan- en/of verkopen van grondstoffen, zoals melk, melk gerelateerde posities (bijvoorbeeld melkpoeder en boter) en ingrediënten (bijvoorbeeld suiker) en tevens voor prijsrisico's van de brandstofcomponent in het weg- en zeetransport.

In het treasury beleid is vastgelegd dat een deel van het geprognosticeerde verbruik van brandstof en ingrediënten voor gelimiteerde, gestaffelde hoeveelheden in de komende jaren maximaal kan worden afgedekt. De grondstofprijsrisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, onafhankelijk van de contracten met de fysieke leveranciers.
De totale portfolio van financiële derivaten welke deze prijsrisico's hebben afgedekt zijn relatief beperkt ten opzichte van de totale posities bij FrieslandCampina.

Renterisico

Renterisicobeheersing heeft tot doel het limiteren van de invloed van fluctuaties in de rentevoet op de resultaten en het zoveel mogelijk beperken van de rentekosten. Rentederivaten worden gebruikt om het effectieve interestpercentage van de leningenportefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel. In het treasury-beleid is vastgelegd dat het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking varieert binnen een bandbreedte van 40%-80% waarbij een tijdshorizon van minimaal 3 volledige kalenderjaren geldt.

Het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, is per 31 december 2022 70%

(2021: 91%). Voor de renterisicobeheersing van FrieslandCampina wordt geen rekening gehouden met de vrije ledenrekening en de achtergestelde obligaties uitgegeven door de coöperatie. In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

Renteopbouw van de financiële verplichtingen	2022		2021	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Vast percentage	884	1.134	915	1.218
Variabel percentage	904	654	648	345
	1.788	**1.788**	**1.563**	**1.563**

FrieslandCampina heeft een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd gebaseerd op de invloed van rentetarieven op derivaten en overige financiële instrumenten per jaareinde. Voor liquide middelen en verplichtingen met variabele rentetarieven is de analyse uitgevoerd uitgaande van de veronderstelling dat het uitstaande bedrag per jaareinde het gehele jaar heeft uitgestaan. Deze gevoeligheidsanalyse geeft aan dat, wanneer de rente was gestegen of gedaald met 0,5%, de cumulatieve rentelasten voor het huidige jaar niet significant hoger of lager geweest zouden zijn.

Liquiditeitsrisico

Het is het doel van FrieslandCampina om een balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van zijn financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale netto schuld dient in overwegende mate gefinancierd te zijn door langetermijnleningen en gecommitteerde kredietfaciliteiten wat tevens als back-up voor korte termijn schuldpapier aangehouden wordt. FrieslandCampina beheerst zijn liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommitteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2.507 miljoen (2021: totaal EUR 2.337 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2022 EUR 1.250 miljoen (2021: EUR 1.150 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale kredietruimte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

Kasstromen financiële verplichtingen

Onderstaande tabel betreft een overzicht van de vervaldata van de financiele verplichtingen van contractuele nominale betalingen inclusief gerelateerde renteverplichtingen. In deze tabel zijn derivaten opgenomen onder de kortlopende en langlopende overige financiële activa niet toegelicht. Voor derivaten opgenomen onder de overige financiële verplichtingen zijn zowel de inkomende als uitgaande contractuele kasstromen toegelicht.

					2022
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2023	2024 - 2027	Na 2027
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.612	**–1.681**	–807	–785	–89
Leaseverplichtingen	176	**–191**	–55	–106	–30
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	3.658	**–3.658**	–3.658		
Put-optieverplichtingen	68	**–68**	–51		–17
Voorwaardelijke verplichtingen	1	**–1**	–1		
Derivaten					
Valutatermijncontracten - inkomend	7	**419**	419		
Valutatermijncontracten - uitgaand		**–426**	–426		
Commodity swaps - uitgaand	1	**–2**	–1	–1	
	5.523	**–5.608**	**–4.580**	**–892**	**–136**

					2021
	Boek-waarde	Con-tractu-ele kas-stromen	2022	2023 - 2026	Na 2026
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.358	**–1.405**	–398	–994	–13
Leaseverplichtingen	205	**–219**	–59	–120	–40
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	3.091	**–3.091**	–3.091		
Put-optieverplichtingen	65	**–65**	–51		–14
Voorwaardelijke verplichtingen	4	**–4**	–4		
Derivaten					
Cross currency swaps - inkomend	1	**53**	53		
Cross currency swaps - uitgaand		**–56**	–56		
Valutatermijncontracten - inkomend	4	**321**	321		
Valutatermijncontracten - uitgaand	–1	**–324**	–324		
Commodity swaps - uitgaand	1	**–1**	–1		
	4.728	**–4.791**	**–3.610**	**–1.114**	**–67**

Kredietrisico

FrieslandCampina is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot zijn handelsvorderingen, liquide middelen, financiële activa en derivaten. Kredietrisico wordt beheerd door het systematisch monitoren van de kredietwaardigheid van afnemers op decentraal niveau en financiële tegenpartijen op centraal niveau. De strategie is ondermeer gericht op de versterking van de kasstromen. Door middel van blijvende aandacht voor kredietwaardigheid en mogelijke betalingsproblemen van afnemers wordt het kredietrisico beheerst.

De afnemers van FrieslandCampina bestaan in het algemeen uit gerespecteerde partijen met wie een langdurige relatie wordt onderhouden. In overeenstemming met het kredietmanagementbeleid van FrieslandCampina worden afnemers gecategoriseerd en afhankelijk van hun kredietprofiel zijn de volgende risico mitigerende maatregelen genomen:

- vooruitbetaling, contante betaling bij ontvangst goederen of verstrekking van een onderpand;
- afdekking door middel van kredietbrieven of bankgaranties;
- kredietverzekering.

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (geen enkele klant is verantwoordelijk voor meer dan 2,1% (2021: 2,2%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 14.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft sinds 2022 een lening aan leden-melkveehouders verstrekt ter verkrijging van melkcertificaten. Het krediet risico van de lening aan leden-melkveehouders is beperkt door de onderlinge afhankelijkheid, waaronder de maandelijkse betaling voor levering van melk.

Liquide middelen worden zoveel mogelijk aangehouden bij eersteklas internationale banken, dat wil zeggen banken met minstens een kredietclassificatie van 'single A'. In de afgelopen jaren is de kredietclassificatie van banken over de gehele linie verslechterd. Daar waar liquide middelen worden aangehouden door dochterondernemingen in politiek minder stabiele landen, zijn deze activa onderhevig aan lokale landenrisico's. Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken, past FrieslandCampina een actief dividendbeleid toe met betrekking tot die dochterondernemingen. Veel landen waarin FrieslandCampina actief is, vooral opkomende markten, hebben een veel lagere kredietclassificatie dan ‘single A’. Hierdoor hebben lokale banken in deze landen een overeenkomstige lage of geen kredietclassificatie. FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld substantiële uitstaande gelden in Nigeria en om het verhoogde kredietrisico te mitigeren heeft

FrieslandCampina naast een actief dividendbeleid, een strikt bankenbeleid met limieten per bank ook gebruik gemaakt van financiële instrumenten. Onder Overige financiële activa zijn vooruitbetalingen aan banken en distributeurs in Nigeria opgenomen, zie note 12. De kredietclassificatie van deze tegenpartijen is over het algemeen <BBB. Derivaten worden in principe verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, d at wil zeggen met een kredietgradatie van minstens 'investment grade' (kredietclassificatie BBB of hoger). Waar mogelijk wordt saldering nagestreefd volgens de ISDA-overeenkomsten. Het maximale kredietrisico van FrieslandCampina ten aanzien van de financiële activa is gelijk aan de actuele balanswaarde.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de kredietclassificaties van uitstaande liquide middelen en derivaten per 31 december:

Kredietclassificatie financiële instelling	2022		2021	
	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contractvolume derivaten
AA	8	127	4	29
A	325	1.846	294	1.218
BBB	11	227	13	50
< BBB	38	1	129	
Geen classificatie	39	66	67	21
	421	**2.267**	**507**	**1.318**

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:

- Nettoschuld / EBITDA < 3,5
- EBITDA / Netto-interest > 3,5

Aan de voorwaarden voor alle faciliteiten is voldaan. Indien niet aan de voorwaarden wordt voldaan, zijn de opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteiten, groene schuldbewijzen, de Europese Investeringsbank, International Finance Corporation en de Private Placements opeisbaar.

De nettoschuld is berekend vanuit de jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V., aangezien de convenanten zijn afgesloten op het niveau van Koninklijke FrieslandCampina N.V. In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld van Koninklijke FrieslandCampina N.V. weergegeven, waarbij conform de convenantrichtlijnen de leaseverplichtingen buiten beschouwing zijn gelaten.

	2022	2021
Langlopende rentedragende verplichtingen	868	1.006
Kortlopende rentedragende verplichtingen	587	134
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	–179	–102
Liquide middelen	–421	–507
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	33	169
Nettoschuld	**888**	**700**

Derivaten aangemerkt als kasstroomafdekking met toepassing van hedge accounting

De onderstaande tabel duidt de periodes aan waarin de kasstroom, die gerelateerd is aan de kasstroomafdekkingen, naar verwachting zal plaatsvinden en bevat tevens de reële waarde van de betrokken hedging-instrumenten.

					2022
	Reële waarde	**Verwachte kasstromen**	2023	2024 - 2027	Na 2027
Cross Currency swaps					
Activa	30	**33**	4	28	1
Interest Rate swaps					
Activa	10	**10**		10	
Fuel Commodity swaps					
Activa	12		2	10	
Verplichtingen	–1		–1	–1	

					2021
	Reële waarde	**Verwachte kasstromen**	2022	2023 - 2026	Na 2026
Cross Currency swaps					
Activa	25	**25**	10	14	1
Verplichtingen	-4	**-3**	-3		
Commodity swaps					
Activa	10	**10**	6	4	

Accountingclassificaties en reële waarden

De boekwaarde van financiële activa en verplichtingen zoals opgenomen in de geconsolideerde balans, evenals de financiële instrumenten die tegen reële waarde gewaardeerd zijn, of waarvan de boekwaarde afwijkt van de reële waarde, wordt in onderstaande tabel weergegeven per waarderingsmethode. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De verschillende niveaus van inputdata voor het bepalen van de reële waarde zijn als volgt gedefinieerd:

Niveau 1: genoteerde marktnoteringen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;
Niveau 2: input anders dan genoteerde marktnoteringen die onder niveau 1 vallen, die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van prijzen) hetzij indirect (afgeleid van prijzen);
Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input) waarbij die input een significante impact op de uitkomst heeft.

	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaalresultaat	Reële waarde met mutaties in de winst- en-verlies-rekening	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	Totaal boekwaarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
										2022
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Verstrekte leningen aan leden-melkveehouders	(12)			127		**127**		127		**127**
Verstrekte leningen - variabele rente	(12)			42		**42**				
Overige financiële activa	(12)			270		**270**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)			1.970		**1.970**				
Liquide middelen	(15)			421		**421**				
				2.830		**2.830**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	52	26			**78**		78		**78**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(21)				884	**884**		873		**873**
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(21)				904	**904**				
Langlopende financiële verplichtingen	(22)				3	**3**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)				3.658	**3.658**				
					5.449	**5.449**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	1	7			**8**		8		**8**
Put-optieverplichtingen	(22)		68			**68**			68	**68**
Voorwaardelijke verplichtingen	(22)		1			**1**			1	**1**
		1	**76**			**77**				

	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaalresultaat	Reële waarde met mutaties in de winst- en-verliesrekening	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	**Totaal boekwaarde**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	**Totaal reële waarde**
										2021
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Verstrekte leningen - vaste rente	(12)			10		**10**		10		**10**
Verstrekte leningen - variabele rente	(12)			24		**24**				
Overige financiële activa	(12)			121		**121**				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)			1.503		**1.503**				
Liquide middelen	(15)			507		**507**				
				2.165		**2.165**				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	35	9			**44**		44		**44**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rentedragende verplichtingen - vaste rente	(21)				915	**915**		955		**955**
Rentedragende verplichtingen - variabele rente	(21)				648	**648**				
Langlopende financiële verplichtingen	(22)				3	**3**				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)				3.091	**3.091**				
					4.657	**4.657**				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten	(22)	4	5			**9**		9		**9**
Put-optieverplichtingen	(22)		65			**65**			65	**65**
Voorwaardelijke verplichtingen	(22)		4			**4**			4	**4**
		4	**74**			**78**				

De reële waarde is bepaald door middel van het verdisconteren van kasstromen op basis van marktrentes. Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 6,2% (2021: 0,5%) gebruikt.

Afdekkingsderivaten

De afdekkingsderivaten zijn aangemerkt als niveau 2 waarderingsmethode. De reële waarde van de valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijnkoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden. De reële waarde van interest rate swaps wordt bepaald aan de hand van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens beschikbaar gesteld door Bloomberg. De reële waarde van de commodity swaps is bepaald aan de hand van de opgave van de mark-to-market-waarderingen van de desbetreffende tegenpartijen gebaseerd op de relevante marktnoteringen.

Put-optieverplichtingen

FrieslandCampina heeft een put-optie verstrekt aan IFC en Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V (FMO) met betrekking tot de gehouden aandelen in de Nederlandse juridische entiteit die 51% van de aandelen in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. houdt. De reële waarde van de put-optie is vastgesteld op de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs, op het verwachte uitoefenmoment. De uitoefenprijs is vooral afhankelijk van de winst voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. De aandelen zijn onderverdeeld in type A en type B aandelen, waarbij voor type A aandelen een boven- en ondergrens van het rendement op deze aandelen is overeengekomen. De put-optie op type A aandelen is voor het eerst uitoefenbaar begin 2022, de put-optie op type B aandelen voor het eerst begin 2024. De waarderingsmethode van deze verplichting is vanwege de gevoeligheid voor het resultaat van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. aangemerkt als niveau 3.

Eind 2022 is een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting. Dit heeft geleid tot een dotatie van EUR 2 miljoen (2021: dotatie van EUR 8 miljoen). Deze dotatie is verantwoord onder de overige financieringslasten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 10% hoger zou zijn geweest, zou het resultaat van FrieslandCampina over 2022 EUR 1 miljoen lager zijn geweest als gevolg van herwaardering van de put-optieverplichting.

Mutaties en transfers

Gedurende het boekjaar hebben de volgende mutaties plaatsgevonden voor de financiële instrumenten welke zijn aangemerkt als niveau 3:

	2022	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	4	65
Aflossingen	–3	
Financieringslast		1
Reële-waardeaanpassing		2
Boekwaarde einde boekjaar	**1**	**68**

Gedurende 2022 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

	2021	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	3	54
Aflossingen	–2	
Ontstaan door verkoop bedrijfsonderdeel	3	
Financieringslast		3
Reële-waardeaanpassing		8
Boekwaarde einde boekjaar	**4**	**65**

28. Specificatie honorarium van de externe accountant

	2022		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	**Totaal PwC netwerk**
Controle van de jaarrekening	1,4	1,8	3,2
Andere controleopdrachten	1,0	0,1	1,1
	2,4	**1,9**	**4,3**

	2021		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	**Totaal PwC netwerk**
Controle van de jaarrekening	1,3	1,8	3,1
Andere controleopdrachten	0,3	0,1	0,4
	1,6	**1,9**	**3,5**

29. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden met een significante impact op de jaarrekening 2022.

30. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

Consolidatiegrondslagen

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de overheersende zeggenschap overgaat naar FrieslandCampina. Er is sprake van overheersende zeggenschap als FrieslandCampina op basis van 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.

Put-optieverplichtingen met betrekking tot minderheidsbelangen worden geclassificeerd als een verplichting en niet als een minderheidsbelang in de balans en winst-en-verliesrekening. De oprenting van put-optieverplichtingen, eventuele uitgekeerde dividenden aan houders van de put-optie en aanpassingen van de reële waarde worden opgenomen onder de financieringsbaten en -lasten. De put-optieverplichtingen zijn verantwoord onder de overige financiële verplichtingen.

Bij iedere bedrijfscombinatie kiest FrieslandCampina een methode om het minderheidsbelang te waarderen: ofwel op basis van reële waarde of op basis van het evenredige deel van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen van de overgenomen partij, die over het algemeen zijn gewaardeerd tegen reële waarde.

Verwerving van minderheidsbelangen

Veranderingen in FrieslandCampina's belang in een dochteronderneming die niet resulteren in een verlies van overheersende zeggenschap, worden verantwoord als eigenvermogenstransacties (transacties met eigenaars in hun hoedanigheid van eigenaars). De aanpassingen van de minderheidsbelangen uit hoofde van transacties waarbij geen sprake is van verlies van overheersende zeggenschap zijn gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming. Er worden geen aanpassingen gemaakt aan de goodwill en er wordt geen winst of verlies verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn entiteiten waarover FrieslandCampina overheersende zeggenschap heeft. De financiële gegevens van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van overheersende zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

Verlies van overheersende zeggenschap

Bij verlies van overheersende zeggenschap worden de activa en verplichtingen van de dochteronderneming, eventuele minderheidsbelangen en overige met de dochteronderneming samenhangende vermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. Het eventuele overschot of tekort dat ontstaat bij het verlies van de overheersende zeggenschap wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Indien FrieslandCampina een belang houdt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat belang verantwoord tegen de reële waarde per de datum dat niet langer sprake was van overheersende zeggenschap. Vervolgens wordt dit belang verantwoord als een geassocieerde deelneming (verwerkt volgens de 'equity'-methode) of als een financieel actief beschikbaar voor verkoop, afhankelijk van de mate van behouden invloed.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen overheersende zeggenschap heeft. Joint ventures zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina gezamenlijk zeggenschap heeft en waarbij FrieslandCampina aanspraak maakt op een deel van de netto-activa van de entiteit, en niet zozeer op de activa en verplichtingen van de entiteit. Bij entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de kostprijs van de investering zijn de transactiekosten inbegrepen.

Na de eerste opname omvat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van FrieslandCampina in de gerealiseerde resultaten en het overig totaalresultaat van de deelnemingen, vanaf de datum waarop FrieslandCampina voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap. Van geassocieerde deelnemingen en joint ventures ontvangen dividenden of te ontvangen dividenden worden verantwoord als een verlaging van de boekwaarde van het belang.

Wanneer het aandeel van FrieslandCampina in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming of joint venture, wordt de boekwaarde van het belang, inclusief eventuele langetermijninvesteringen, in de balans van FrieslandCampina afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover FrieslandCampina een verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens een volgens de 'equity'-methode verwerkte investering.

Eliminatie intercompany-transacties

Intercompany-saldi en intercompany-transacties binnen FrieslandCampina en niet-gerealiseerde winsten en verliezen die voortkomen uit transacties binnen FrieslandCampina, worden geëlimineerd bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening. Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden geëlimineerd tot de mate van FrieslandCampina's belang in de entiteit.
Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier geëlimineerd als de niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Op pagina 146 is een lijst opgenomen met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum, afgeleid van de markt waarop transacties naar verwachting worden afgewikkeld. Transacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum.

Niet-monetaire balansposten die worden gewaardeerd tegen historische kostprijs en die luiden in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers geldend op de datum van de oorspronkelijke transacties. Niet-monetaire posten die worden gewaardeerd tegen de reële waarde en die luiden in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers geldend op de datum waarop de reële waarde is bepaald.

De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, met uitzondering van de volgende verschillen als gevolg van de omrekening van:
- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten;
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als een netto-investeringen in een buitenlandse activiteit;
- kwalificerende kasstroomafdekkingen, voor zover wordt voldaan aan de hedge accounting criteria.

Deze verschillen worden via het overig totaalresultaat verwerkt in het eigen vermogen.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse dochterondernemingen worden in euro's omgerekend tegen de koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Valuta-omrekenverschillen worden opgenomen in het overig totaalresultaat en verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen. Betreft de activiteit echter een dochtermaatschappij waarin FrieslandCampina geen 100%-belang houdt, dan wordt het betreffende evenredige aandeel van het valuta-omrekenverschil toegerekend aan de minderheidsbelangen.

Indien FrieslandCampina de overheersende zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest over een buitenlandse activiteit als gevolg van verkoop van een (gedeeltelijk) belang, dan wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatief opgebouwde bedrag overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de winst of het verlies bij de verkoop. Wanneer FrieslandCampina slechts een deel van zijn belang in een dochteronderneming die een buitenlandse activiteit omvat, verkoopt, met behoud van overheersende zeggenschap, dan wordt het evenredige aandeel van het cumulatieve bedrag toegerekend aan houders van minderheidsbelangen. Wanneer FrieslandCampina slechts een deel van zijn investering in een geassocieerde deelneming of joint venture die een buitenlandse activiteit omvat, verkoopt en invloed van betekenis of gezamenlijk zeggenschap behoudt, dan wordt het evenredige aandeel van het cumulatieve bedrag overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Wanneer de afwikkeling van een monetaire vordering op of schuld aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch in de nabije toekomst waarschijnlijk is, wordt deze beschouwd als een netto-investering in de buitenlandse activiteiten. Valutakoersverschillen die optreden bij de omrekening van een vordering of schuld die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit worden opgenomen in het overig totaalresultaat en verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen. Wanneer deze vordering of schuld wordt afgelost, wordt het op deze netto-investering betrekking hebbende deel van de reserve valuta-omrekenverschillen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende wisselkoersen gehanteerd:

	2022	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,07	1,05
Chinese yuan	7,36	7,08
Filippijnse peso	59,36	57,33
Hong Kong dollar	8,35	8,25
Indonesische roepia (per 1.000)	16,61	15,64
Maleisische ringgit	4,69	4,63
Nigeriaanse naira	493,27	449,01
Pakistaanse roepie	242,03	214,96
Singapore dollar	1,43	1,45
Thaise baht	37,06	36,85
Vietnamese dong (per 1.000)	25,24	24,64

	2021	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,14	1,18
Chinese yuan	7,22	7,63
Filippijnse peso	57,65	58,28
Hong Kong dollar	8,86	9,19
Indonesische roepia (per 1.000)	16,14	16,91
Maleisische ringgit	4,72	4,90
Nigeriaanse naira	476,11	481,97
Pakistaanse roepie	200,72	192,69
Russische roebel	85,47	87,18
Singapore dollar	1,53	1,59
Thaise baht	37,76	37,82
Vietnamese dong (per 1.000)	25,89	27,13

Financiële instrumenten

Financiële activa anders dan derivaten

Leningen, vorderingen en deposito's worden door FrieslandCampina bij eerste opname verwerkt op de datum waarop deze ontstaan. Bij alle overige financiële activa (inclusief activa aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen via de winst-en-verliesrekening) vindt de eerste opname plaats op transactie-datum. De transactiedatum is de datum waarop FrieslandCampina zich verbindt aan de contractuele bepalingen van het instrument.

FrieslandCampina neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als FrieslandCampina de contractuele rechten op de ontvangst van de kas-stromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt uitsluitend in de balans gepresenteerd indien FrieslandCampina een wettelijk afdwingbaar recht op deze saldering heeft en indien zij voornemens is om af te wikkelen op netto basis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

De classificatie van leningen, vorderingen en deposito's is afhankelijk van het bedrijfsmodel voor het beheer van de activa en de contractueel afgesproken kasstromen. Wanneer de overeengekomen kasstromen vrijwel alleen betrekking hebben op de hoofdsom en interest, en wanneer onder het bedrijfsmodel de activa worden aangehouden tot einde looptijd, worden leningen, vorderingen en deposito's geclassificeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Anders worden leningen, vorderingen en deposito's geclassifi-ceerd als reële waarde met waardeveranderingen in het totaalresultaat of als reële waarde met waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

De classificatie van effecten is afhankelijk van een onherroepelijke keuze van FrieslandCampina om het instrument bij de eerste waardering aan te merken als reële waarde instrument met waardeveranderingen door het totaal resultaat of als reële waarde instrument met waardeveranderingen door de winst-en-verliesrekening.

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige kas-stromen van aflossingen en rentebetalingen, gedisconteerd tegen de marktrente op de balansdatum.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verlies-rekening indien het als zodanig is aangemerkt bij de eerste opname of indien het financieel actief geherclassificeerd wordt als een voor handelsdoelein-

den aangehouden financieel actief. Direct toerekenbare transactiekosten worden als last opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen in die reële waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs
Verstrekte leningen, langlopende vorderingen, handelsdebiteuren en overige vorderingen en deposito's zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalbare betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd.

Dergelijke activa worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten.

Na eerste opname, worden de leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Liquide middelen
De liquide middelen hebben betrekking op kasgeld, banksaldi en kortlopende deposito's met normaliter een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder vanaf de verwervingsdatum.

Financiële verplichtingen anders dan derivaten
De eerste opname van financiële verplichtingen (inclusief verplichtingen die zijn aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening) vindt plaats op transactiedatum. De transactiedatum is de datum waarop FrieslandCampina zich verbindt aan de contractuele bepalingen van het instrument.

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, van verplichtingen wordt berekend op basis van de gedisconteerde kasstromen.

FrieslandCampina neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of is verlopen.

Financiële verplichtingen anders dan derivaten bestaan uit rentedragende verplichtingen (waaronder leaseverplichtingen), overige financiële verplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen. Dergelijke financiële verplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde minus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode.

Leaseverplichtingen
Onderdeel van rentedragende verplichtingen zijn leaseverplichtingen. Leaseverplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige lease betalingen. Leasebetalingen bestaan uit:
- vaste betalingen, inclusief betalingen die als vast kwalificeren, minus contractuele lease-prikkels;
- de uitoefenprijs van een aankoopoptie wanneer het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina deze zal uitoefenen;
- betaling van een boete wanneer het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina het leasecontract vroegtijdig beëindigt;
- betalingen die vallen binnen een verlengingsoptie waarvan het redelijkerwijs zeker is dat deze door FrieslandCampina zal worden uitgeoefend;
- betalingen die vallen binnen de periode waarvan het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina gebruik zal maken van het actief, voor contracten waar geen contractuele einddatum is overeengekomen.

Wanneer een inschatting ten aanzien van leasebetalingen wijzigt, waaronder ook toekomstige wijzigingen in lease betalingen die zijn gebaseerd op een indexatie percentage, worden deze wijzigingen in de leaseverplichting verwerkt wanneer deze van kracht worden, waarbij eveneens het actief met gebruiksrecht wordt geherwaardeerd.

Leasebetalingen worden verdisconteerd met de impliciete rentevoet in de lease. Wanneer de impliciete rentevoet niet kan worden vastgesteld, worden de leasebetalingen verdisconteerd met de marginale rentevoet, welke de rentevoet weerspiegelt waartegen FrieslandCampina zou hebben kunnen lenen om een overeenstemmend actief in eenzelfde economische omgeving voor dezelfde duur en met eenzelfde zekerheid te kunnen financieren.

De leaseverplichting wordt verminderd met de leasebetalingen.
De oprenting van de leaseverplichting wordt in de financieringslasten in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)

FrieslandCampina maakt gebruik van derivaten om de valutarisico's, renterisico's en prijsrisico's op commodities af te dekken.

Derivaten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; direct toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden derivaten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen worden op de hierna beschreven manier verantwoord, afhankelijk van of hedge accounting wordt toegepast. Bij de waardering van derivaten wordt rekening gehouden met het kredietrisico door aanpassingen op de reële waarde voor het kredietrisico van de tegenpartij ('Credit Valuation Adjustment' (CVA)) en het eigen kredietrisico ('Debit Valuation Adjustment' (DVA)).

De reële waarde van valutatermijncontracten wordt over het algemeen bepaald door het verschil tussen de contractuele termijnkoers en de actuele termijnkoers voor de resterende looptijd van het contract. De reële waarde van interest rate swaps en cross currency swaps wordt bepaald door discontering van de kasstromen die voortvloeien uit de contractuele rentevoeten van beide zijden van de transactie. Bij de reëlewaardeberekeningen wordt rekening gehouden met de actuele rente, de actuele valutakoersen en de actuele kredietwaardigheid van zowel de tegenpartijen als FrieslandCampina zelf.

De reële waarde van de commodity swaps wordt over het algemeen bepaald op basis van de marktwaarderingen die door de brokers beschikbaar worden gesteld.

Derivaten met toepassing van hedge accounting

FrieslandCampina past kasstroom hedge accounting toe op een gedeelte van zijn valuta- en commodityderivaten.

Bepalen van effectiviteit van de afdekkingsrelatie
Op het moment dat het derivaat voor het eerst als afdekkingsinstrument wordt aangewezen, documenteert FrieslandCampina de relatie die bestaat tussen afdekkingsinstrument(en) en afgedekte positie(s), inclusief zijn risicobeheerdoelstellingen en strategie bij het aangaan van de afdekkingstransactie en het afdekkingsrisico, alsmede de methoden die worden gebruikt om de effectiviteit van de afdekkingsrelatie vast te stellen. Bij het aangaan van de afdekkingsrelatie en daarna per rapportagedatum beoordeelt FrieslandCampina of de afdekkingsinstrumenten naar verwachting gedurende de periode waarvoor de afdekking is aangewezen aan de criteria voor hedge accounting zullen voldoen.

Ineffectiviteit van de afdekkingsrelatie kan ontstaan op het moment dat:
- De waardemutatie van het hedginginstrument niet overeenkomt met het onderliggende instrument, bijvoorbeeld als gevolg van reële waarde aanpassingen in het derivaat voor kredietrisico van de tegenpartij (CVA), het eigen kredietrisico (DVA) of de valutaspread.
- Er afwijkingen bestaan tussen de kenmerken van het hedging instrument en het onderliggende instrument.

Een kasstroomafdekking van een verwachte transactie vereist dat het zeer waarschijnlijk is dat de transactie zal plaatsvinden en deze transactie een blootstelling zou opleveren aan variabiliteit van kasstromen die dusdanig is dat deze uiteindelijk van invloed zou kunnen zijn op de gerapporteerde winst/het gerapporteerde verlies.

Kasstroomafdekkingen
Wanneer een derivaat wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van kasstromen die voortvloeit uit een bepaald risico dat is verbonden aan een opgenomen actief, verplichting, of zeer waarschijnlijke, verwachte transactie die de winst of het verlies zou kunnen beïnvloeden, dan wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat opgenomen in het overig totaalresultaat en gepresenteerd in de reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het derivaat wordt rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Wanneer de afgedekte positie een niet-financieel actief is, wordt het in het eigen vermogen opgenomen bedrag in de boekwaarde van de activa meegenomen wanneer de activa worden verantwoord. In andere gevallen wordt het bedrag dat is opgebouwd in het eigen vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode waarin de afgedekte positie de winst-en-verliesrekening beïnvloedt. Indien een afdekkinginstrument dat niet langer voldoet aan de criteria voor 'hedge accounting' afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend, dan wordt hedge accounting vanaf de laatste effectieve toetsingsdatum beëindigd. Als de verwachte transactie niet langer wordt verwacht, wordt het saldo in het eigen vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Derivaten zonder toepassing van hedge accounting
Indien voor een derivaat geen hedge accounting wordt toegepast, worden alle veranderingen in de reële waarde rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Eigen vermogen
Leden- en melkcertificaten
Leden- en melkcertificaten zijn aangemerkt als eigen vermogen. Kosten die direct zijn toe te rekenen aan de uitgifte van leden- en melkcertificaten worden in mindering gebracht van het eigen vermogen, na aftrek van belastingen.

Overige financiële instrumenten
Overige financiële instrumenten worden als eigen vermogen geclassificeerd als de instrumenten geen vervaldatum hebben en de rentebetaling door FrieslandCampina kan worden uitgesteld.

Dividenden
Dividenden worden als verplichting verantwoord in de periode waarin ze zijn toegekend.

Kosten met betrekking tot eigen vermogen instrumenten
Kosten die direct zijn toe te rekenen aan de uitgifte van eigen vermogen instrumenten worden in mindering gebracht op het eigen vermogen, na aftrek van belastingen.

Grond, gebouwen en installaties
Opname en waardering
Grond, gebouwen en installaties worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen,cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen en herwaardering van leaseverplichtingen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief.

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:
- materiaalkosten en directe arbeidskosten;
- eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief;
- directe kosten bij het verkrijgen van een geleased actief;
- een schatting van de ontmantelings- en verwijderingskosten van activa wanneer FrieslandCampina een verplichting heeft om zich van de activa te ontdoen;
- geactiveerde financieringskosten.

Onder de grond, gebouwen en installaties zijn mede activa met een gebruiksrecht opgenomen. Deze geleasede activa worden op het moment van de aanvang van de lease gelijk gewaardeerd aan de contante waarde van de leaseverplichting, behalve korte termijn leases of leases met een lage waarde.

Wanneer grond, gebouwen en installaties bestaan uit onderdelen met een verschillende gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke componenten onder de grond, gebouwen en installaties verantwoord. Winst of verlies uit de verkoop van een materieel vast actief wordt vastgesteld aan de hand van een vergelijking van de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van de grond, gebouwen en installaties en wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Grond, gebouwen en installaties verworven middels bedrijfscombinatie

De reële waarde van grond, gebouwen en installaties opgenomen als gevolg van een bedrijfscombinatie, is het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de verwervingsdatum kan worden verhandeld tussen een tot een transactie bereid zijnde koper en verkoper in een zakelijke, objectieve transactie voorafgegaan door gedegen onderhandeling waarbij de partijen goed geïnformeerd waren. De reële waarde van grond, gebouwen en installaties is gebaseerd op marktprijzen en kostprijzen en bepaald met behulp van de genoteerde marktprijzen van vergelijkbare activa en artikelen voor zover deze beschikbaar zijn en, waar van toepassing, met behulp van vervangingskosten. In de schatting van de afschrijvingen op vervangingskosten wordt rekening gehouden met correcties voor zowel fysieke slijtage als functionele en economische veroudering.

Kosten na eerste opname

Latere uitgaven worden enkel geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die aan de uitgaven verbonden zijn naar FrieslandCampina zullen vloeien. De kosten van reparaties en onderhoud worden opgenomen als zij worden gemaakt.

Afschrijvingen

Afschrijvingen op gebouwen en installaties worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van iedere component van een materieel vast actief.

Activa met een gebruikrecht worden lineair afgeschreven over de termijn van de leaseovereenkomst of de gebruiksduur, afhankelijk van welke korter is, tenzij het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina geleasede activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen. Dan is de afschrijvingstermijn gelijk aan de levensduur van het onderliggende actief.

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

Activa met een gebruikrecht worden afgeschreven vanaf de aanvangsdatum van de leaseovereenkomst. De geschatte gebruiksduur voor de huidige periode is als volgt voor de belangrijkste grond, gebouwen, machines en installaties en overige operationele activa:

Grond	niet afgeschreven
Gebouwen	10-25 jaar
Machines en installaties	5-33 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3-20 jaar

Afschrijvingsmethode, gebruiksduur en restwaarde worden op het einde van ieder boekjaar opnieuw geëvalueerd en, indien noodzakelijk, aangepast.

Immateriële activa en goodwill

Goodwill

Goodwill die ontstaat bij de acquisitie van dochterondernemingen wordt verantwoord als een immaterieel actief. Zie de grondslagen voor consolidatie voor de waardering van goodwill tijdens de eerste opname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. Met betrekking tot niet-geconsolideerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming en een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming als geheel.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten die worden verricht met het vooruitzicht nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten te verwerven, worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan. Met ontwikkelingsactiviteiten is een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen gemoeid. Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de ontwikkelingskosten betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, de toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en FrieslandCampina van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten, de directe arbeidskosten en de indirecte kosten die direct toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede geactiveerde financieringskosten. De overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa die worden verworven door FrieslandCampina en die een beperkte gebruiksduur hebben, worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Uitgaven gerelateerd aan cloud computing overeenkomsten, zoals uitgaven voor configuratie en het aanpassen van de software, worden alleen gekapitaliseerd wanneer en voorzover FrieslandCampina beschikkingsmacht heeft over het onderliggende actief of wanneer het contract een lease bevat.

Immateriële activa verworven middels bedrijfscombinatie

De reële waarde van octrooien en merknamen verworven in een bedrijfscombinatie wordt bepaald aan de hand van de gedisconteerde geschatte royalty's die door het eigendom van het octrooi of het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van verworven klantrelaties in een bedrijfscombinatie wordt bepaald met behulp van de 'multi-period excess earnings method'. De reële waarde van overige immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstromen uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Kosten na eerste opname

Uitgaven na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd wanneer ze de toekomstige economische voordelen, voortvloeiend uit het specifieke actief waarop zij betrekking hebben, vergroten. Alle overige uitgaven, inclusief uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan.

Amortisatie

Amortisatie geschiedt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële activa, behoudens goodwill, vanaf de datum dat deze beschikbaar zijn voor gebruik.

De geschatte gebruiksduur voor de huidige periode is als volgt voor de belangrijkste categorieën van immateriële activa:

Handelsmerken en patenten	10-40 jaar
Klantrelaties	5-20 jaar
Software	5-7 jaar

Amortisatiemethode, gebruiksduur en restwaarde worden op elke balansdatum beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Biologische activa
De melkveestapel wordt gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Reële waarde van de dieren wordt bepaald door een onafhankelijke taxateur op basis van de beste beschikbare raming-gen voor het vee met soortgelijke eigenschappen.

Winsten of verliezen die voortvloeien uit wijzigingen in de reële waarde verminderd met de verkoopkosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Voorraden
Voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste van de kostprijs en de marktwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'first-in first-out' principe en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden, de productie- of conversiekosten en overige kosten die zijn gemaakt om de voorraden naar de huidige locatie en staat te brengen. De kostprijs van voorraden gereed product omvat een redelijk deel van de indirecte kosten, gebaseerd op normale productiecapaciteit. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs bij normale gang van zaken verminderd met de geschatte kosten voor voltooiing en de verkoopkosten.

Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie
De reële waarde van in een bedrijfscombinatie verkregen voorraden wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs in het normale verloop van de bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en verkoop, en een redelijke winstmarge op basis van de inspanning die nodig is om de voorraden te voltooien en te verkopen.

Bijzondere waardeverminderingen
Financiële activa anders dan derivaten
Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa
Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa zijn gebaseerd op inschattingen van risico op wanbetaling en verwachte verlies-ratio's. Om deze gegevens te kunnen bepalen maakt FrieslandCampina gebruik van verwachtingen die zijn gebaseerd op het verleden, bestaande marktcondities en de toekomst. Deze waarden worden jaarlijks aan het eind van het boekjaar bepaald.

De volgende activa vallen onder het 'verwachte kredietverlies-model':
- Verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs;
- Handelsdebiteuren en overige vorderingen;
- Langlopende vorderingen.

Verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs en langlopende vorderingen
In geval sprake is van een laag kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen in de komende 12 maanden. In geval sprake is van een verhoogd kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen gedurende de looptijd van het actief. Jaarlijks bepaalt FrieslandCampina bijzondere waardeverminderingen van verstrekte leningen tegen ge-amortiseerde kostprijs. Een laag kredietrisico wordt verondersteld in het geval er in het verleden geen wanbetalingen hebben plaatsgevonden en er voldoende middelen zijn bij de tegenpartij om aan de contractuele betalingsverplichting te voldoen.

Handelsdebiteuren en overige vorderingen

FrieslandCampina hanteert bij het bepalen van de voorziening dubieuze debiteuren en overige vorderingen de vereenvoudigde methode in toepassing van het 'verwachte verlies-model'. Vanaf het ontstaan van het financieel actief wordt het 'verwachte verlies' op handelsdebiteuren en overige vorderingen bepaald voor de totale verwachte levensduur van het financiële actief. Op basis van het kredietrisico en ouderdom zijn de handelsdebiteuren en overige vorderingen gegroepeerd. Op basis van historische informatie over betalingsgedrag is per groep het te voorziene bedrag bepaald. Daarnaast is rekening gehouden met huidige ontwikkelingen die het kredietrisico van een individuele positie zouden kunnen beïnvloeden zoals significante betalingsmoeilijkheden voor een debiteur of groep van debiteuren, aanwijzingen dat een debiteur mogelijk niet aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen of mogelijk faillissement aanvraagt, het verdwijnen van een actieve markt voor een effect of waarneembare data dat er een meetbare daling is in de verwachte kasstromen van een groep van financiële activa.

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

Financiële activa die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd worden door FrieslandCampina zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot een financieel actief dat tegen geamortiseerde kostprijs wordt gewaardeerd, wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Wanneer een gebeurtenis na balansdatum leidt tot een verlaging van de bijzondere waardevermindering, dan wordt deze verlaging teruggenomen via de winst-en-verliesrekening.

Niet-financiële activa

De boekwaarde van FrieslandCampina's niet-financiële activa, uitgezonderd biologische activa, voorraden en latente belastingvorderingen, worden op elke balansdatum beoordeeld om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill en immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt ieder jaar op dezelfde datum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of van een kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Voor een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een discontovoet vóór belastingen die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de kasstroomgenererende eenheid. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van het budget en de meerjarenplannen, rekening houdend met de rol van het actief of het bedrijfsonderdeel in de melkverwerking. Voor de goodwill impairment test vindt compensatie plaats tussen enerzijds de business group Trading en specifieke onderdelen van business group Food & Beverage en anderzijds de andere business groups voor de rol die zij vervullen in de melkverwerking.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa die niet individueel getoetst kunnen worden samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroomgenererende eenheden. Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering worden dusdanig samengevoegd dat het niveau waarop op bijzondere waardevermindering wordt getoetst een afspiegeling is van het laagste niveau waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne verslaggeving. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Bijzondere waardeverminderingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de eenheden toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid.

Een bijzondere waardevermindering op goodwill wordt niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardeverminderingsverlies was opgenomen.

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van FrieslandCampina. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa en verplichtingen) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingsverlies op een groep af te stoten activa wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan biologische activa, voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderingsverliezen die voortvloeien uit de aanvankelijke classificatie als aangehouden voor verkoop of distributie en winsten of verliezen uit hernieuwde waardering na eerste opname worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Indien de betreffende boekwinst het geaccumuleerd bijzonder waardeverminderingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële activa, grond, gebouwen en installaties niet geamortiseerd of afgeschreven.

Aanvullend houdt bij investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode deze waarderingsmethode op als deze investeringen eenmaal zijn aangemerkt als aangehouden voor verkoop of distributie.

Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregelingen

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij een entiteit vaste bijdragen afdraagt aan een separate entiteit en geen juridische of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen worden opgenomen ten laste van de winst-en-verliesrekening in de perioden waarin verwante diensten worden verleend door werknemers. Vooruitbetaalde bijdragen worden verantwoord als een actief in de mate dat een terugbetaling of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is.

Het deel van de pensioenverplichtingen dat door FrieslandCampina is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds in Nederland is te kwalificeren als een toegezegde-bijdrageregeling.

Toegezegd-pensioenregelingen

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (of -actief) met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen wordt jaarlijks voor iedere regeling berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onder meer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen

behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuarieel berekend volgens de 'projected unit credit'-methode. De gebruikte discontovoet is het rendement op de balansdatum van hoogwaardige bedrijfsobligaties met minimaal een AA-credit rating en met vervaldata gelijk aan de looptijd van de pensioenverplichtingen.

De netto contante waarde per pensioenregeling is opgenomen als verplichting, dan wel als actief, in de balans onder personeelsbeloningen.

Herwaarderingen van de nettopensioenverplichting (actief), bestaande uit actuariële winsten en verliezen die ontstaan als gevolg van veranderingen in de aannames in de berekeningswijze van de pensioenverplichtingen, het rendement op fondsbeleggingen (exclusief interest) en het effect van de maximale uitkering van het pensioenfonds (indien van toepassing), worden voor elke individuele regeling bepaald en in het overig totaalresultaat opgenomen.

Wanneer de berekening van de nettopensioenverplichting per pensioenregeling resulteert in een positief saldo, vindt opname van het actief plaats voor maximaal de som van de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

FrieslandCampina bepaalt de netto-rentelasten (of -baten) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen door de nettopensioenverplichting (of het -actief) te vermenigvuldigen met de discontovoet die wordt gebruikt om de toegezegd-pensioenregeling aan het begin van het jaar te waarderen. Hierbij wordt rekening gehouden met veranderingen in de nettopensioenverplichting (of het -actief) gedurende het jaar als gevolg van betaalde uitkeringen. De netto-rentelasten (of -baten) en overige kosten in relatie tot de toegezegd-pensioenregeling worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

FrieslandCampina verantwoordt resultaten uit hoofde van aanpassing (plan amendment, curtailment en settlement) van pensioenregelingen in de winst-en-verliesrekening op het moment dat een aanpassing plaatsvindt of op het moment dat een reorganisatievoorziening wordt gevormd.

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De verplichting van FrieslandCampina uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft de contante waarde van aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de perioden waarin verwante diensten worden verleend door werknemers. Herwaarderingen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin zij optreden.

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden zonder contantmaking gewaardeerd en opgenomen wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verantwoord voor het bedrag dat naar verwachting ten gevolge van de kortetermijnpersoneelsbeloning aan de werknemer zal worden uitbetaald indien FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verstreken diensttijd van de werknemer en wanneer de verplichting betrouwbaar kan worden ingeschat.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen een discontovoet vóór belastingen die de huidige marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld en de risico's die specifiek zijn voor de verplichting weerspiegelen. Het contant maken van voorzieningen wordt verantwoord als financieringslasten.

Reorganisatievoorzieningen

Voorzieningen in verband met reorganisatie worden getroffen wanneer FrieslandCampina een gedetailleerd plan voor reorganisatie heeft geformaliseerd en bij betrokkenen de verwachting is gerechtvaardigd dat die reorganisatie zal worden uitgevoerd door een aanvang te maken met de uitvoering van de reorganisatie of het bekendmaken van de belangrijkste aspecten.

Voorziening verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt opgenomen wanneer de verwachte voordelen voor FrieslandCampina uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdelijke kosten die nodig zijn om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de laagste van de verwachte kosten voor beëindiging van het contract en de verwachte nettokosten van voortzetting van het contract. Voordat een voorziening wordt opgenomen, neemt FrieslandCampina voor de activa die betrekking hebben op het contract een bijzonder waardeverminderingsverlies op.

Netto-omzet

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen tegen de transactieprijs van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. In de bepaling van de transactieprijs is rekening gehouden met retouren, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het specifieke moment dat de prestatieverplichting is vervuld. De prestatieverplichting is vervuld, wanneer, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, de beschikkingsmacht over de goederen aan de klant is overgedragen, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende zeggenschap over of betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

Als het waarschijnlijk is dat korting zal worden verleend en deze op betrouwbare wijze kan worden bepaald, wordt de korting opgenomen als een vermindering van de opbrengsten bij de verwerking van de verkopen. Wanneer een korting nog moet worden uitgekeerd over verkopen waarvan de prestatielevering heeft plaatsgevonden, wordt hiervoor op de balans een reservering opgenomen. Indien sprake is van een nog uit te keren korting gerelateerd aan een toekomstige prestatieverplichting, wordt voor deze korting een contractuele verplichting verantwoord.

Kostprijs omzet

De kostprijs van de omzet bestaat met name uit de inkoop van goederen (inclusief melk van de leden-melkveehouders en andere grond- en hulpstoffen), productiekosten (inclusief personeelskosten, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van productielocaties) en bijbehorende kosten voor transport en logistiek.

De kosten van grond- en hulpstoffen die hiervan onderdeel uitmaken zijn berekend volgens het first-in first-out principe. In de kosten zijn de valutaomrekenverschillen op handelsdebiteuren en handelscrediteuren opgenomen, alsmede op waarderingsverschillen van derivaten die hierop betrekking hebben.

Reclame- en promotiekosten

Reclame- en promotiekosten bestaan met name uit de uitgaven voor marketing en consumentenpromoties.

Verkoop- en algemene beheerskosten

Verkoop- en algemene beheerskosten bestaan met name uit de kosten voor de verkooporganisatie, uitgaande transportkosten, onderzoeks- en ontwikkelingskosten, algemene en administratieve kosten.

Overige bedrijfslasten en -opbrengsten
Overige bedrijfslasten en -opbrengsten bestaan uit opbrengsten en lasten die volgens management niet direct voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering en/of qua aard en omvang dusdanig significant zijn dat deze voor een goede analyse van de onderliggende resultaten separaat moeten worden beschouwd.

Overheidssubsidies
Overheidssubsidies worden opgenomen tegen de reële waarde als er redelijke zekerheid bestaat dat de subsidies worden ontvangen en dat aan alle daaraan verbonden voorwaarden is voldaan. Subsidies waarbij gemaakte kosten worden vergoed, worden systematisch in mindering op de gemaakte kosten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies waarbij kosten van een actief worden vergoed, worden in mindering gebracht op de boekwaarde van het actief. Deze subsidie wordt door verlaging van de afschrijvingslasten als bate in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de periode van de verwachte gebruiksduur van het actief waar de subsidie betrekking op heeft.

Leaseovereenkomsten
Leasebetalingen ten aanzien van korte termijn leasecontracten, lease-contracten met betrekking tot activa met een lage waarde en het variabele deel van leasebetalingen worden verantwoord in de winst-en-verlies-rekening in de periode waarop de betaling betrekking heeft. Korte termijn leasecontracten hebben een looptijd van minder dan 12 maanden. Het variabele deel van leasebetalingen is afhankelijk van het gebruik van het actief.

Financieringsbaten en -lasten
Financieringsbaten bevatten rentebaten van uitgegeven leningen en andere vorderingen op derden, dividendopbrengsten, positieve veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, opbrengsten op afdekkingsinstrumenten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het overig totaalresultaat zijn opgenomen. Rentebaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode, rekening houdend met bijzondere waardeverminderingen.

Financieringslasten bestaan uit rentelasten van opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden waaronder leaseverplichtingen, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waar-deverminderingsverliezen op financiële activa, verliezen op afdekkings-instrumenten die opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening en herclassificatie van bedragen die eerder via het geconsolideerd overzicht van het overig totaalresultaat zijn opgenomen. Rentelasten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve rentemethode.

Valuta-omrekenverschillen van handelsdebiteuren en handelscrediteuren worden verantwoord als onderdeel van het bedrijfsresultaat. Alle overige valutakoerswinsten en -verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis hetzij als financieringsbate hetzij als financieringslast, naar gelang de valutakoersbewegingen per saldo een winst- of verliespositie opleveren.

Belastingen
De belastinglast omvat acute en latente belastingen. Acute en latente belastingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening, behalve wanneer het gaat om een bedrijfscombinatie of om posten die in het overig totaalresultaat zijn geboekt.

De acute belasting is de verwachte te betalen of te ontvangen belasting op het belastbare resultaat van het boekjaar, op basis van belastingtarieven die van kracht zijn op de balansdatum alsook eventuele aanpassingen van verschuldigde belasting ter zake van voorgaande jaren. Te betalen belastingen omvat ook eventuele fiscale verplichtingen die voortvloeien uit de declaratie van dividenden.

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten.

Latente belastingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit:
- tijdelijke verschillen bij de eerste opname van een actief of verplichting in een transactie die geen bedrijfscombinatie is en op het moment van de transactie geen invloed hebben op het commerciële of fiscale resultaat;
- tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en belangen in joint ventures, voor zover het waarschijnlijk is dat deze niet in de nabije toekomst zullen worden afgewikkeld;
- belastbare tijdelijke verschillen bij de eerste opname van goodwill.

Uitgestelde belastingverplichtingen worden gewaardeerd met behulp van de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij terugname van de tijdelijke verschillen, op basis van de wetten die per verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

Bij het vaststellen van de acute en latente belastingen houdt FrieslandCampina rekening met het effect van de onzekere fiscale posities en of extra belastingen en rente verschuldigd kunnen zijn. FrieslandCampina opereert in meerdere verschillende belastingjurisdicties wat leidt tot complexe belastingvraagstukken. Het uiteindelijke besluit inzake deze complexe belastingvraagstukken ligt vaak buiten de beheersing van FrieslandCampina en is afhankelijk van de efficiëntie van de juridische processen in de relevante belastingjurisdictie. FrieslandCampina is, op basis van de beoordeling van vele factoren, waaronder interpretaties van het fiscaal recht en eerdere ervaringen, van oordeel dat de voorzieningen voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor alle open fiscale jaren. Deze beoordeling is gebaseerd op schattingen en veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen. Er kan nieuwe informatie beschikbaar komen, waardoor FrieslandCampina 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.

Kasstromen
Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro’s tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum.

Segmentatie
De geïdentificeerde operationele segmenten betreffen de afzonderlijke segmenten binnen FrieslandCampina waarvoor financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de executive board, als hoogstgeplaatste functionarissen die belangrijke operationele beslissingen nemen, teneinde beslissingen te nemen omtrent de toerekening van de beschikbare middelen aan het segment en om de prestaties van het segment vast te stellen.

FrieslandCampina heeft de operationele segmenten ingedeeld per business group: Food and Beverage, Specialised Nutrition, Ingredients en Trading. Prijsbepaling binnen een segment wordt bepaald op een zakelijke, objectieve basis. De gesegmenteerde resultaten, activa en verplichtingen omvatten posten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan een segment, alsmede die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items bestaan voornamelijk uit gezamenlijke activa en passiva en gezamenlijke kosten.

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen[1]

Dochterondernemingen

Nederland
FrieslandCampina B.V., Amersfoort
FC C.V., Amersfoort
FrieslandCampina DMV B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Domo B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Holding B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Kievit B.V., Meppel
FrieslandCampina Nederland B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Ingredients B.V., Amersfoort
FrieslandCampina Pakistan Holding B.V., Amersfoort (81,69%)
Koninklijke FrieslandCampina N.V., Amersfoort
Zijerveld en Veldhuyzen B.V., Bodegraven
FrieslandCampina Dutch Nutrition B.V., Amersfoort
FrieslandCampina International Specialised Nutrition B.V., Amersfoort

België
FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter
FrieslandCampina Belgium Cheese N.V., Aalter
FrieslandCampina B.V., Aalter

Duitsland
CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs - GmbH, Heilbronn
DFE Pharma GmbH & Co. KG, Goch (50%)
FKS Frischkonzept Service GmbH, Viersen
FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn
FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt
Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Keulen

Frankrijk
FrieslandCampina France S.A.S., Saint-Paul-en-Jarez

Griekenland
FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

Hongarije
FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%)

Italië
FrieslandCampina Italy Srl, Verona

Roemenië
FrieslandCampina Romania S.A., Satu Mare (97,58%)

Spanje
FrieslandCampina Canarias S.A., Las Palmas
FrieslandCampina Iberia S.L., Barcelona

Verenigd Koninkrijk
FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China
FrieslandCampina Branding Management (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
FrieslandCampina Ingredients (Beijing) Co. Ltd., Beijing
FrieslandCampina Ingredients (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai
FrieslandCampina Trading (Shanghai) Co. Ltd., Shanghai

Hong Kong
FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong

Filipijnen
Alaska Milk Corporation, Makati City (99,86%)

Indonesië
PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (95%)
PT Kievit Indonesia, Jakarta

Maleisië
Dutch Lady Milk Industries Berhad, Petaling Jaya (50,96%)

Pakistan
FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd., Karachi (51%)

Singapore
FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore
FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore

Thailand
FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd., Bangkok
FrieslandCampina (Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)

Vietnam
FrieslandCampina Ha Nam Co. Ltd., Phu Ly
FrieslandCampina Vietnam Co. Ltd., Binh Duong province (70%)

Saoedi-Arabië
FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah (75%)

Verenigde Arabische Emiraten
FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egypte
FrieslandCampina Egypt Consulting and Trading S.A.E., Cairo

Ghana
FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Ivoorkust
FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria
FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, Ikeja (67,81%)

Verenigde Staten
FrieslandCampina Ingredients North America Inc., Paramus, State: New Jersey
Jana Foods LLC., Iselin, State: New Jersey
Best Cheese Corporation, Purchase, State: New York

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen[2]

Betagen Holding Ltd., Hong Kong, China (50%)
Coöperatieve Zuivelinvesteerders U.A., Oudenhoorn, Nederland (49,90%)
Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australië (50%)
United Dutch Arizona Dairy Inc., Tempe, State: Arizona, Verenigde Staten (60%)

1 Voor zover niet anders vermeld bedraagt het belang 100%. Indien het percentage kleiner is dan 100% wordt het directe belang van de moeder in de desbetreffende dochteronderneming genoemd.
2 In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. Deze afweging is gemaakt op basis van een analyse van zowel de gehouden aandelen als de stemrechten van FrieslandCampina binnen de joint venture of geassocieerde deelneming.

Enkelvoudige balans

Per 31 december, voor winstbestemming, in miljoenen euro's

	Toelichting	2022	2021
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	2.332	1.537
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	(3)	65	127
Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	(4)	295	295
Overige financiële activa	(5)	127	
Vaste activa		**2.819**	**1.959**
Totaal activa		**2.819**	**1.959**

	Toelichting	2022	2021
Eigen vermogen			
Ledencertificaten	(6)	65	127
Melkcertifcaten	(6)	752	
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen	(6)	-303	-282
Wettelijke reserve deelnemingen	(6)	179	198
Winst toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	(6)	186	41
Algemene reserve		1.604	1.555
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie		**2.483**	**1.639**
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(7)	10	10
Langlopende verplichtingen		**10**	**10**
Rentedragende verplichtingen	(7)	147	208
Kortlopende verplichtingen	(8)	179	102
Kortlopende verplichtingen		**326**	**310**
Totaal verplichtingen		**336**	**320**
Totaal passiva		**2.819**	**1.959**

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2022	2021
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	185	37
Overige resultaten, na belastingen	1	4
Winst boekjaar	**186**	**41**

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

1. Algemeen

Grondslagen en toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), met gebruikmaking van de optie uit artikel 2:362 lid 8, Burgerlijk Wetboek tot toepassing van de grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) die in de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). Voor de presentatie van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening is gebruikgemaakt van de 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 coöperatie direct of indirect deelneemt, is op kantoor van de coöperatie beschikbaar en bij het handelsregister gedeponeerd.

2. Deelnemingen in dochterondernemingen

	2022	2021
Begin boekjaar	1.537	1.361
Resultaat boekjaar	185	37
Overig totaalresultaat boekjaar	-3	109
Kapitaalstorting	617	
Overige vermogensmutaties boekjaar	-4	30
Einde boekjaar	**2.332**	**1.537**

3. Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.

	2022	2021
Begin boekjaar	127	145
Toegekende rentevergoeding	1	4
Ontvangen rentevergoeding	-2	-4
Conversie ledencertificaten	-61	-18
Einde boekjaar	**65**	**127**

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. houdt, ten behoeve van de conversie van ledencertificaten in ledenobligaties, door Koninklijke FrieslandCampina N.V. uitgegeven ledenobligaties voor eenzelfde bedrag als de uitstaande ledencertificaten. Van de geconverteerde ledencertificaten in 2022 (EUR 61 miljoen) heeft EUR 50 miljoen betrekking op de conversie naar melkcertificaten. Het rentetarief op de ledenobligaties is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, vermeerderd met een opslag van 3,25%.

4. Perpetuele lening aan dochtermaatschappijn

	2022	2021
Begin boekjaar	295	295
Toegekende rentevergoeding	9	9
Ontvangen rentevergoeding	-9	-9
Conversie ledencertificaten in ledenobligaties		
Einde boekjaar	**295**	**295**

Per jaareinde is EUR 5 miljoen rente nog niet uitbetaald en derhalve opgenomen in de boekwaarde van de perpetuele lening.

5. Financiële vaste activa

	2022	2021
Verstrekte leningen	127	
Amortisatie	2	
Herwaardering	-2	
Einde boekjaar	**127**	

De financiële vaste activa heeft betrekking op de verstrekte renteloze leningen aan leden-melkveehouders, die verstrekt zijn in ruil voor een deel van de uitgegeven melkcertificaten per 1 januari 2022. Gedurende het jaar zijn nog leningen toegekend aan leden-melkveehouders op grond van de bedrijfsovername regeling. De nominale waarde van de leningen bedraagt EUR 140 miljoen. De reële waarde van de lening bij uitgifte bedraagt EUR 127 miljoen, als gevolg van de renteloze periode. De disagio van EUR 13 miljoen is verantwoord in de algemene reserve. De verstrekte leningen hebben een looptijd van 12 jaar. De aflossing in de eerste 8 jaar is gelijk aan de contante nabetaling van het betreffende jaar. Het resterend bedrag wordt in 4 gelijke jaarlijkse termijnen afgelost. De disagio, die in vermindering is gebracht op de boekwaarde van de leningen, wordt op basis van de effectieve interestmethode geamortiseerd over de resterende looptijd. Zie voor meer achtergrond in toelichting 17 van de geconsolideerde jaarrekening

6. Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers

De ledencertificaten zijn in 2008 eenmalig uitgekeerd aan alle melkveehouders die op het moment van de fusie lid waren van FrieslandCampina. Deze ledencertificaten zijn alleen op het moment van de fusie uitgegeven en de ledencertificaten zijn niet verhandelbaar. Leden van FrieslandCampina hebben de mogelijkheid om hun ledencertificaten vrijwillig om te zetten in ledenobligaties bij Koninklijke FrieslandCampina N.V. en bij beëindiging van het lidmaatschap worden de ledencertificaten automatisch omgezet in ledenobligaties bij Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Vanuit de winst van het boekjaar 2022 is EUR 1 miljoen toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledencertificaten.

Per 1 januari 2022 heeft de coöperatie per 100 kilogram geleverde melk 8,00 euro aan melkcertificaten uitgegeven aan haar leden-melkveehouders. Zie voor meer achtergrond in toelichting 17 van de geconsolideerde jaarrekening.

De reserve valuta-omrekenverschillen is een wettelijke reserve en derhalve niet uitkeerbaar. Bovendien is EUR 179 miljoen (2021: EUR 198 miljoen) als wettelijke reserve deelnemingen aangemerkt. Deze wettelijke reserve deelnemingen heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma en niet-uitgekeerde winsten van deelnemingen voor zover FrieslandCampina uitkering daarvan niet zomaar kan afdwingen.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de leden van de coöperatie en dat is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening is gelijk aan het eigen vermogen toerekenbaar aan de leden van de coöperatie dat is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Zie toelichting 17 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:

	2022	2021
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	147	155
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	10	63
Rentedragende verplichtingen	**157**	**218**
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen	10	10
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen	147	208

Voor de toelichting op de verplichtingen aan leden-melkveehouders en achtergestelde obligaties wordt verwezen naar toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening.

8. Kortlopende verplichtingen

De overige verplichtingen hebben geheel betrekking op een rekening-courant met een dochteronderneming.

9. Overige financiële activa en verplichtingen

FrieslandCampina is gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico, commodity prijsrisico en valutarisico. In de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening wordt informatie gegeven over de blootstelling van FrieslandCampina aan elk van deze genoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van FrieslandCampina voor het beheren en meten van deze risico's, zie toelichting 27 van de geconsolideerde jaarrekening.

Deze risico's, doelstellingen, grondslagen en procedures voor het beheren en meten van deze risico's zijn overeenkomstig van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening van FrieslandCampina. Daarnaast is onderstaande nadere kwantitatieve toelichting opgenomen.

Reële waarde

De boekwaarde en de reële waarde van financiële activa en verplichtingen wordt in onderstaande tabel weergegeven. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten benadert de boekwaarde ervan.

De boekwaarde van uitstaande leningen aan leden-melkveehouders is de contante waarde van toekomstige kasstromen en is gelijk aan de reële waarde.

	2022		2021	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	65	65	127	127
Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	295	295	295	295
Overige financiële activa	127	127		
	487	**487**	**422**	**422**
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	157	157	218	218
Overige verplichtingen	179	179	102	102
	336	**336**	**320**	**320**

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. vormt voor de omzetbelasting samen met Koninklijke FrieslandCampina N.V., FC C.V. en de actieve Nederlandse werkmaatschappijen de fiscale eenheid Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Op grond hiervan is de coöperatie hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

11. Bezoldiging bestuur en statutaire bestuurders

Zie toelichting 26 van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening voor de bezoldiging van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Gedurende het verslagjaar waren er geen werknemers in dienst bij de coöperatie.

12. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de informatie betreffende gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 29 van de geconsolideerde jaarrekening.

13. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stelt voor van de winst van EUR 186 miljoen, EUR 85 miljoen uit te keren in de vorm van een contante nabetaling, EUR 100 miljoen toe te voegen aan de algemene reserve en EUR 1 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledencertificaten.

Amersfoort, 7 maart 2023

Bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

S.S.U. Attema, voorzitter
E. Jellema, vicevoorzitter
H.H. Bakhuis
N. den Besten
H.T.J. Hettinga
C.C.H. Hoogeveen
H. Stöcker
S.A.M. Stuijk

Overige gegevens

Bestemming saldo

De statutaire bepalingen met betrekking de bestemming van het saldo zijn opgenomen in artikel 39 van de statuten. Artikel 39 bepaalt:

Lid 5 a. Omtrent bestemming van een eventueel positief blijkend saldo van de coöperatie besluit de ledenraad op voorstel van het bestuur.

Lid 5 b. (i)
Indien de ledenraad tot uitkering van een deel van of het gehele positief saldo besluit wordt allereerst, zo mogelijk, op ieder ledencertificaat een bedrag uitgekeerd gelijk aan het percentage in de volgende zin, vermenigvuldigd met hun nominale bedrag. Het percentage bedoeld in de vorige zin is gelijk aan het gemiddelde van EURIBOR-percentages voor kasgeldleningen met een looptijd van zes (6) maanden – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze percentages gelden – gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met een driejaarlijks door de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. vast te stellen aantal basispunten. Indien het in enig boekjaar behaalde positief saldo niet toereikend is om deze uitkering te doen, zal in volgende jaren het in dit onderdeel (b) van dit lid 5 bepaalde eerste toepassing vinden nadat het tekort is ingehaald. Op de ledencertificaten zal geen verdere uitkering geschieden. Het besluit van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen, van het bestuur (in zijn hoedanigheid van aandeelhouder) en van de ledenraad.

Lid 5 b. (ii)
Het na toepassing van dit onderdeel b (i) resterend positief saldo wordt uitgekeerd aan de leden en de oud-leden waarvan het lidmaatschap van de coöperatie is geëindigd in het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, naar rato van de waarde van de door hen per het einde van het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft in dat jaar als lid geleverde melk, welke waarde wordt berekend alsof het betrof gangbare melk, ongeacht of het betreffende lid gangbare of bijzondere melk heeft geleverd, tenzij met een lid anders is overeengekomen omtrent de waardevaststelling en/of waarde van de door dat lid geleverde melk, waartoe uitsluitend het bestuur bevoegd is. Een dergelijke uitkering kan ook geschieden anders dan in geld. De ledenraad kan op voorstel van het bestuur besluiten dat een dergelijke uitkering aan leden geschiedt anders dan in geld en aan oud-leden in geld, en omgekeerd.

Aansprakelijkheid

De leden zijn niet aansprakelijk voor de verbintenissen van de coöperatie en iedere verplichting van leden of oud-leden om bij de vereffening van de coöperatie in een tekort bij te dragen is uitgesloten.

Verklaringen van de accountant

155 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Verklaring over de jaarrekening 2022

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep' of 'FrieslandCampina'), een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2022 en van het resultaat en de kasstromen over 2022, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de coöperatie op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022 van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. te Amersfoort gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2022;
- de volgende overzichten over 2022: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.
Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Onze controleaanpak

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot de kernpunten, fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten, de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Samenvatting en context

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft het doel in stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten gesloten met hen in het bedrijf van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De leden-melkveehouders leveren de melk en zijn vertegenwoordigd in het bestuur en de ledenraad. 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 organisatiestructuur is nader toegelicht in het hoofdstuk 'Corporate Governance' van het jaarverslag. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.

Het financiële jaar 2022 kenmerkte zich door hogere basiszuivelprijzen en prijsverhogingen die hebben geleid tot een hoger resultaat ten opzichte van 2021. Het resultaat is negatief beïnvloed door eenmalige lasten in verband met herstructureringen en aanpassingen in het productienetwerk en de negatieve impact van de verplichting voor kosten van het omwisselen van valuta in Nigeria (Naira) naar USD.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Onze materialiteit is gestegen ten opzichte van 2021. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het bestuur belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen, waar veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de sectie 'Beoordelingen, schattingen en aannames' onder de paragraaf 'Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling' heeft het bestuur de schattingen en aannames die zij als meest kritisch heeft aangemerkt vermeld. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de impact van herstructuringen, waardering van goodwill en de waardering van belastingposities hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig was voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming. Wij hebben daarom experts en specialisten op onder meer het gebied van IT-systemen, waardering van goodwill, (internationale) belastingposities, financiële instrumenten en pensioenen in ons team opgenomen.

Impact van klimaatverandering

FrieslandCampina heeft zich gecommitteerd aan netto-klimaatdoelstellingen voor 2030 en 2050, zoals toegelicht in de sectie 'Op weg naar klimaatneutrale zuivel' in het jaarverslag. FrieslandCampina heeft concrete doelen voor het 'well below 1.5 degrees' scenario ingediend bij het Science Based Target initiative (SBTi) om zich voor scope 1- en 2-emissies te committeren. SBTi heeft in 2022 bevestigd dat FrieslandCampina's 2030-klimaatdoelen voor scope 1- en 2-emissies in lijn zijn met het streven naar maximaal 1,5 graden Celsius opwarming zoals overeengekomen in het klimaatakkoord van Parijs. Voor scope 3-emissie heeft FrieslandCampina tevens toegezegd de absolute uitstoot met 37,5 procent te verminderen tegen 2030 ten opzichte van het basisjaar 2015. De langere termijn impact van de committeringen op de doelen van FrieslandCampina, alsmede op de benodigde investeringen, de huidige kostenbasis en de toekomstige kasstromen worden nog verder uitgewerkt.

FrieslandCampina heeft in de risicoparagraaf van het jaarverslag de onzekerheden voortkomend uit klimaatverandering, evenals de genomen en nog te nemen acties, nader toegelicht. In de toelichting op de materialiteitsmatrix gaat FrieslandCampina nader in op reeds ingezette acties en nog uit te voeren analyses rondom het bepalen van de financiële impact van de verschillende onderwerpen uit de materialiteitsanalyse op de coöperatie. Een belangrijke onzekerheid betreft de toekomstige omvang van de melkaanvoer als gevolg van droogte en de mogelijke reductie van de veestapel in het kader van de stikstofreductie in Nederland.

FrieslandCampina heeft, voor zover mogelijk, de potentiële impact van klimaatverandering meegenomen bij het bepalen van veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening en dit in de sectie 'klimaatverandering' in de jaarrekening nader toegelicht.

Wij hebben, samen met onze specialisten op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving, gesprekken gevoerd met management van FrieslandCampina rondom de impact van klimaatverandering en de klimaatdoestellingen op de onderneming. In onze controle hebben wij klimaatverandering niet aangemerkt als apart kernpunt, maar meegenomen in de reeds geïdentificeerde kernpunten.

Wij hebben de potentiële impact van de gecommitteerde netto-klimaatdoelstellingen op de financiële positie, inclusief de onderliggende veronderstellingen en schattingen, geëvalueerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de toekomstige kasstromen in het goodwill impairmentmodel, evenals de toelichtingen hierover in de jaarrekening.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit
- Materialiteit: €55 miljoen.

Reikwijdte van de controle
- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op zeventien groepsonderdelen, verdeeld over veertien landen.
- Wij hebben het shared service center in Hongarije en een groepsonderdeel in Duitsland bezocht en hebben virtuele besprekingen gehouden met management in Indonesië, Hong Kong, Nigeria en Maleisië. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest.
- Dekking controlewerkzaamheden: 83% van de geconsolideerde omzet, 84% van het geconsolideerde balanstotaal en 85% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

Kernpunten
- Impact van herstructureringen.
- Waardering van goodwill.
- Waardering van belastingposities.

Materialiteit
De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel' wordt toegelicht in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.
Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en

omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep	€55 miljoen (2021: €45 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1,5% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen. Op basis van professionele oordeelsvorming en de gemeenschappelijke informatiebehoefte van de gebruikers hebben we de materialiteit gemaximeerd op €55 miljoen.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We gebruikten de vergoeding voor melkleveringen als benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening, in het bijzonder de leden-melkveehouders. De vergoeding voor melkleveringen is een belangrijk kengetal voor de financiële prestaties van de coöperatie.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €3 miljoen en €44 miljoen.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met het bestuur overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €1 miljoen (2021: €1 miljoen) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. De activiteiten van de groep zijn ingedeeld in vier business groups: Food & Beverage, Specialised Nutrition, Ingredients en Trading. De uitvoering en aansturing van de groepscontrole is uitgevoerd langs de lijnen van deze business groups.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat we voldoende controle-werkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij onder meer in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersings-maatregelen en de bedrijfstak waarin de coöperatie opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam en door de accountants van groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

Bij het bepalen van de reikwijdte van onze groepscontrole hebben wij specifiek rekening gehouden met de volgende belangrijke elementen van de interne beheersing van de groep:

- *Internal Control Framework:* Wij hebben bij de aansturing van de groepscontrole de verschillende controleteams geïnstrueerd om, voor zover dit relevant was voor de controle, gebruik te maken van het Internal Control Framework en ons te voorzien van hun observaties omtrent de inrichting en werking hiervan. In de situaties waar het niet effectief of efficiënt was om te steunen op het interne beheersings-raamwerk van de groep, zijn additionele gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.

- *Centrale IT-systemen:* FrieslandCampina heeft wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP systeem. Het merendeel van de IT-systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de IT General Controls (ITGC's) en de IT-afhankelijkheden van de centraal aangestuurde ERP-systemen getest. Bij deze controle kwam een aantal niet significante bevindingen naar voren, die wij door middel van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben opgevolgd. Wij hebben de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- *Shared-servicecenters:* FrieslandCampina heeft wereldwijd twee shared-service centers. De shared-service centers in Maleisië en Hongarije worden door lokale controleteams gecontroleerd, zij rapporteren de uitkomsten van hun werkzaamheden aan ons voor de Nederlandse activiteiten en aan de verschillende overige lokale controleteams.
- Voor het richting geven aan onze controle hebben wij kennisgenomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Audit. Wij steunen niet op de werkzaamheden, maar waar relevant hebben wij de uitkomsten meegenomen in onze risico-inschatting

Naast de bovenstaande elementen hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van de omzet van de individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel van deze onderdelen. Wij hebben het Nederlandse onderdeel als significant aangemerkt, er zijn geen andere groepsonderdelen die wij op basis van omvang of het risicoprofiel als significant hebben aangemerkt. Naast het significante onderdeel zijn vijftien groepsonderdelen in de reikwijdte van de controle betrokken voor een controle van de volledige financiële informatie om voldoende dekking over de jaarrekeningposten te verkrijgen. Daarnaast zijn voor één onderdeel specifieke controlewerkzaamheden.In totaal hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd bij zeventien groepsonderdelen in veertien landen.

Omzet	83%
Balanstotaal	84%
Resultaat voor belasting	85%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 2% van de geconsolideerde omzet, het geconsolideerde balanstotaal of het resultaat voor belastingen. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Bij het groepsonderdeel in Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Het groepsteam heeft daarnaast de consolidatie van de groep, de waardering van goodwill, significante inschattingen inzake de waardering van onzekere belastingposities, de omvangrijke herstructureringen en ook de toelichtingen in de jaarrekening gecontroleerd.

Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants bij de controle van de buitenlandse groepsonderdelen. Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben de accountants van de onder de reikwijdte vallende groepsonderdelen instructies gestuurd. Als groepsaccountant hebben wij periodiek overleg gehad met de accountants van de groeps-onderdelen, waarbij gesproken is over de risico's, de controleaanpak, de voortgang van de controle en, op basis van de van de accountants van groepsonderdelen ontvangen rapportages, de bevindingen en conclusies. Waar wij dit noodzakelijk hebben geacht, hebben wij dit uitgebreid met het uitvoeren

van dossierreviews om de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden te evalueren. Met de financieel directeuren van de business groups en de accountants van de groepsonderdelen is afsluitend gesproken over de financiële resultaten, de gehanteerde (belangrijke) schattingen en de bevindingen uit de controle.

Voor de controle van boekjaar 2022 hebben wij het shared service center in Hongarije en een groepsonderdeel in Duitsland bezocht. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest. Ook hebben wij videoconferenties met lokaal management bijgewoond voor Indonesië, Hong Kong, Nigeria en Maleisië. Op basis van onze ervaringen met de accountants van de groepsonderdelen uit voorgaande jaren, de frequentie van contacten en aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

Controleaanpak frauderisico's
Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop het bestuur toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 'Fraude & Compliance' van het jaarverslag, waarin de executive board zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en hoofdstuk 'Commissies van de raad van commissarissen' van het jaarverslag waar de raad van commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd, bijvoorbeeld de gedragscode (Compass), anti-corruptieprocedures (Doing honest business), klokkenluidersregeling (Speak-up Procedure), incidentenregistratie (Case Management System) en onderzoeksprotocollen (investigation procedures). Tevens hebben wij de opvolging van de incidentenregistratie geëvalueerd.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de leden van het bestuur van de coöperatie, de leden van de executive board, het executive leadership team, de interne accountantsdienst, compliance afdeling en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. of zij op de hoogte zijn van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico dat het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt

Het management bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.

Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het management met betrekking tot:

- Journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt.
- Schattingen
- Significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben daarbij bijzondere aandacht gehad voor de afgrenzing van de kosten en mogelijke ongebruikelijke transacties.

Tevens hebben wij bijzondere aandacht gehad voor de beoordeling van mogelijke waardeverminderingen van immateriële vaste activa.

Omdat de schattingen van deze post inherent onderhevig is aan onzekerheid, zou dit voor management een gelegenheid kunnen zijn om een mogelijke waardevermindering niet te verwerken.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing die het risico op doorbreking van de interne beheersing moeten mitigeren en de werking van de maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierdoor functiescheidingen worden doorbroken. Wij hebben geen significante tekortkomingen in de interne beheersing geconstateerd.

Wij hebben onze controle zowel gegevensgericht als systeemgericht ingestoken.
Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten. Wij hebben tevens bijzondere aandacht besteed aan consolidatie- en eliminatieboekingen, waarbij wij ons vooral hebben gericht op het toetsen van boekingen die de omzet en het resultaat van het betreffende boekjaar beïnvloeden.
Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd.

Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het management, waaronder de analyse en prognoses van management die aan de waardering van immateriële vaste activa ten grondslag liggen en waaronder de impact van herstructureringen. Wij verwijzen voor onze werkzaamheden ten aanzien van deze punten naar de kernpunten.

Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van vooringenomenheid van het management bij schattingen.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het management.

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving, ten gevolge van een te hoog verantwoorde omzet

Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke opbrengstsoorten aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.

De leden-melkveehouders hebben een duidelijke taakstelling neergelegd bij het management voor het realiseren van de financiële doelstellingen, waaronder een omzetgroeidoelstelling. Aan de doelstellingen is tevens een resultaatafhankelijke bonus voor bestuurders van Koninklijke FrieslandCampina N.V. gekoppeld. Hierdoor bestaat het risico dat er voor boekjaar 2022 extra druk is op de executive board en bestaat het risico van bewuste verhoging van de omzet in het boekjaar.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd en de werking getoetst van de interne beheersings-maatregelen rondom de omzetverantwoording en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten betreffende de omzet.

Wij concludeerden dat wij, in het kader van onze controle, konden steunen op de voor dit risico relevante maatregelen van interne beheersing.

Wij hebben door middel van data-analyse eventuele opvallende omzet-boekingen in het boekjaar geïdentificeerd en hierop gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd door vast te stellen dat deze boekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke leveringen in het betreffende boekjaar. Daarnaast hebben we een gegevensgerichte deelwaarneming uitgevoerd op de juistheid van de omzetboekingen in het boekjaar. Op openstaande vorderingen per jaareinde hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waarbij wij debiteuren om een saldobevestiging gevraagd hebben. Wij hebben per jaareinde verder specifieke werkzaamheden uitgevoerd die gericht waren op omzetboekingen aan het einde van het boekjaar om mogelijke verschuivingen van omzet van geleverde producten vanuit het volgende boekjaar naar de omzetverantwoording van het huidige boekjaar te kunnen ontdekken. Tot slot hebben wij onderzocht of in het volgende boekjaar creditnota's zijn geboekt die een indicatie geven van onjuist of onterecht geboekte omzet in het huidige boekjaar.

Onze werkzaamheden hebben geen materiële afwijkingen in de door het management verschafte informatie in de jaarrekening en het bestuurs-verslag ten opzichte van de jaarrekening aan het licht gebracht. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de omzetverantwoording.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Tevens hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de bedrijfsactiviteiten voor tenminste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben, het bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- Nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van tenminste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd, inclusief het voldoen aan relevante convenanten.
- Inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van het management 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 het bestuur op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. In 2022 is de impact van herstructureringen toegevoegd als kernpunt. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Impact van herstructureringen	
Zie toelichting 5, 8 en 20 van de jaarrekening FrieslandCampina heeft gedurende 2022 een aantal herstructureringen aangekondigd. Als gevolg hiervan is een reorganisatievoorziening gevormd en zijn activa (deels) afgeboekt. De meest significante herstructureringen betreffen de sluiting van locaties Rotterdam en 's-Hertogenbosch, sluiting van poedertorens in Leeuwarden en Bedum en de voorgenomen verkoop van zijn Duitse consumentenmerken en activiteiten. Wij hebben dit als kernpunt aangemerkt omdat er belangrijke schattingen van management ten grondslag liggen aan de reorganisatievoorzieningen en de waardering van de activa. **Reorganisatievoorzieningen** De herstructureringen hebben geleid tot €47 miljoen aan reorganisatiekosten in 2022. De reorganisatievoorzieningen resulteren in toekomstige uitgaande kasstromen en zijn opgenomen voor de meest waarschijnlijke uitkomst en bepaald aan de hand van de sociale plannen en brondata. Door management is rekening gehouden met veronderstellingen zoals aantal medewerkers, verwachte herplaatsingen, natuurlijk verloop en het moment van de uitgaande kasstromen. De berekeningen van de reorganisatievoorzieningen zijn gebaseerd op de beschikbare werknemergegevens (zoals arbeidsverleden en salarisgegevens).	Wij hebben als groepsteam de aangekondigde herstructureringsprogramma's besproken met management en kennisgenomen van de plannen en prognoses en hierop analyses uitgevoerd. **Reorganisatievoorzieningen** Wij hebben de door management opgestelde berekeningen getoetst voor de meest significante reorganisatievoorzieningen. Aan de hand van sociale plannen, aankondigingen en interne communicatie waarmee een gerechtvaardigde verwachting over de reorganisaties is geschapen hebben wij vastgesteld dat de verantwoorde reorganisatievoorzieningen voldoen aan de criteria voor opname conform IFRS (IAS 37) Verder hebben wij de juistheid en volledigheid van de berekeningen vastgesteld en aangesloten met de onderliggende personeelsgegevens. Wij hebben de veronderstellingen (zoals aantal medewerkers en herplaatsingsfactoren) voor de voorzieningen getoetst aan de hand van de reorganisatieplannen. Verder hebben wij vastgesteld dat de vereiste toelichtingen inzake deze voorziening en transacties voldoende zijn opgenomen in de jaarrekening 2022.

Kernpunten

Bijzondere waardeverminderingen van activa
Ten aanzien van de (materiële) vaste activa wordt door management beoordeeld of er omstandigheden zijn die aanleiding geven tot het uitvoeren van bijzondere waardeverminderingstesten. De herstructureringen hebben geleid tot bijzondere waardeverminderings-testen en uiteindelijk tot €106 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Management heeft voor deze bijzondere waardeverminderingstesten de realiseerbare waarde bepaald. Voor een actief is de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. De bedrijfswaarde is bepaald op basis van de veronderstellingen in het budget en de meerjarenplannen, rekening houdend met de resterende gebruiksduur. De reële waarde is bepaald op basis van de veronderstelde opbrengst bij verkoop minus verkoopkosten.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Bijzondere waardeverminderingen van activa
Wij hebben de berekeningen van de realiseerbare waarde van de bijzondere waardeverminderingen verkregen en de veronderstellingen (zoals de bepaalde reële waarde of resterende bedrijfswaarde gebaseerd op het budget en de meerjarenplannen) getoetst met de plannen van management. Verder hebben wij de (restant) bedrijfswaarde van de activa getoetst aan de hand van de beschikbare plannen, rapportages van management en eventuele verkoopovereenkomsten.

Ten aanzien van de resterende boekwaarde van activa hebben wij de aansluiting met de activa-administratie vastgesteld. Wij hebben daarnaast de notulen van de vergaderingen van de executive board, de audit & risk commissie en de raad van commissarissen doorgenomen en management bevraagd over het bestaan van andere mogelijke omstandigheden die aanleiding geven tot uitvoeren van bijzondere waardeverminderingstesten. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Waardering van goodwill	
Zie toelichting 9 van de jaarrekening De groep heeft €1.057 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele business groups. De waardering van goodwill is complex en afhankelijk van schattingen door management, die inherent onzeker zijn. Gegeven het materiële belang van goodwill kan een eventuele wijziging in de veronderstellingen een significante invloed hebben op de jaarrekening. Daarom hebben wij de waardering van goodwill aangemerkt als kernpunt van onze controle. Het toetsen van de waardering van goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte verdisconteerde kasstromen wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsing betreffen de disconteringsvoet, de lange-termijngroeivoet en de groeivoet van de brutomarge en de resultaatontwikkelingen. Binnen het model wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name business group Trading vervult bij het verwerken van ledenmelk (‘coöperatief karakter’). De compensatie door andere business groups dient ter dekking van verliezen op voornamelijk basiszuivelproducten die worden gerealiseerd doordat alle melk die wordt aangeleverd door leden-melkveehouders dient te worden afgenomen. Deze toerekening is onderhevig aan inschattingen van management. De resultaten die worden gerealiseerd bij activiteiten die een coöperatief karakter hebben zijn toegerekend aan de business groups naar rato van de hoeveelheid ledenmelk die zij verwerken.	Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill-impairmentmodel en de onderliggende berekeningen getoetst. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en de langetermijngroeivoet getoetst door vergelijking met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrente en inflatie) en onze eigen onafhankelijke bepaling. Hierbij hebben wij geen bijzonderheden geïdentificeerd. Voor de groeivoet van de brutomarge en de resultaatontwikkeling hebben wij een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management (het budget voor 2023 en de meerjarenplannen tot en met 2025). De stijging van de disconteringsvoet voor belastingen, die gebaseerd is op in de markt waarneembare gegevens, leidt tot aan daling van de headroom. Deze daling van de headroom wordt deels gecompenseerd door een hogere langetermijn groeivoet. Voor alle business groups overstijgt de geschatte bedrijfswaarde de boekwaarde van de activa. De headroom voor business group Ingredients is het meest gevoelig voor veranderingen en veronderstellingen, zoals opgenomen in toelichting 9 van de jaarrekening. Wij hebben de afloop van de inschattingen door management in voorgaande jaren geëvalueerd door de werkelijke resultaten te vergelijken met de prognoses van voorgaande jaren om te toetsen of de veronderstellingen, achteraf gezien, evenwichtig waren. Daarnaast hebben wij het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van deze begrotingen en prognoses getoetst. In onze werkzaamheden hebben wij de werkelijke resultaten in 2022 vergeleken met de prognoses in impairment analyse van vorig jaar. Wij hebben ook management bevraagd over de veronderstellingen omtrent klimaatverandering zoals toegelicht in de sectie ‘klimaatverandering’ en de wijze waarop deze veronderstellingen door management zijn meegenomen bij de toetsing van de waardering van goodwill en de sensitiviteitsanalyses.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
	Wij hebben de veronderstellingen in de door management opgestelde begrotingen en prognoses getoetst door deze te vergelijken met historische resultaten, externe informatie en marktvooruitzichten. Wij hebben management bevraagd over de toerekening van de compensatie (coöperatieve karakter) die plaatsvindt tussen de business groups en deze getoetst met onderliggende controle-informatie. Hierbij hebben wij specifieke aandacht besteed aan de juiste en consistente toerekening van de verliezen aan de andere business groups en de economische realiteit van deze toerekening. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd. Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de toelichting de vereiste informatie bevat over de schattingen, veronderstellingen en sensitiviteiten

Kernpunten

Waardering van belastingposities

Zie toelichting 7, 19 en 24 van de jaarrekening

De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. In het hoofdstuk 'Belastingen' van de jaarrekening is beschreven hoe FrieslandCampina omgaat met belastingposities.

Als gevolg van de complexiteit van verschillende lokale belastingregimes is de bepaling en lokale acceptatie van interne verrekenprijzen lastig. De bepaling hiervan kan gevolgen hebben voor de hoogte van lokale fiscale resultaten en de daarover verschuldigde belastingen.

De verwerking en waardering van belastingposities is door de interpretatie van lokale belastingwetgeving (inclusief de lokale acceptatie van de door FrieslandCampina gehanteerde verrekenprijzen) aan schattingen onderhevig. De uitkomst van belastingprocedures kan moeilijk met zekerheid worden voorspeld en kan hierdoor afwijken van de inschatting. Belangrijke datagegevens voor de bepaling van de latente belastingposities zijn de lokale belastingpercentages en termijnen voor (verlies)verrekening. Verder zijn de veronderstellingen van de gehanteerde begrotingen van belang voor de opgenomen belastingposities.

Latente belastingvorderingen zijn geactiveerd voor verrekenbare fiscale verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. FrieslandCampina heeft ook verrekenbare verliezen waarvoor geen actieve belastingvordering is opgenomen in de jaarrekening.Vanwege de materiële omvang, de complexiteit van de verschillende belastingregimes en de inherente schattingsonzekerheid is er een verhoogd risico op onjuiste interne verrekenprijzen en een onjuiste waardering van belastingposities. Op basis hiervan hebben wij de waardering van belastingposities aangemerkt als een kernpunt in onze controle.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

De controle van de belastingposities hebben wij uitgevoerd met de hulp van belastingspecialisten. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit het uitvoeren van een risico-inschatting, waaronder het evalueren van de afloop van de inschattingen van management uit voorgaand jaar. De juistheid van de gehanteerde interne verrekenprijzen hebben wij getoetst aan de hand van het doornemen en evalueren van correspondentie met de belastingautoriteiten, de evaluatie van interne verrekenprijsdocumentatie en belastingwetgeving in combinatie met onze eigen onafhankelijke analyses.

Onze werkzaamheden waren mede gericht op het vaststellen of belastingprocedures tot een belastingverplichting of voorziening in de jaarrekening leiden. Wij namen de correspondentie met de belastingautoriteiten door en wij maakten, met ondersteuning van onze belastingexperts, onze eigen inschatting over de status en verwerking van de procedures. Wij hebben de berekening van management vergeleken met de uitkomsten van onze berekening.

Ten aanzien van de waardering van latente belastingvorderingen toetsen wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan deze waardering door middel van het aansluiten van de onderliggende begrotingen en prognoses ter onderbouwing van de aanwending van de verrekenbare fiscale verliezen.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Daarnaast zijn wij nagegaan of de toelichting over de opgenomen belastingposities en de realiseerbaarheid van de latente belastingvordering de vereiste informatie bevat. Hierbij hebben we geen materiële bevindingen geconstateerd.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:
- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 27 augustus 2014 door de ledenraad benoemd als externe accountant van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Deze benoeming wordt jaarlijks herbevestigd door de ledenraadsvergadering. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van zeven jaar accountant van de coöperatie.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor:
- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die het bestuur 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 het bestuur afwegen of de coöperatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de coöperatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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 waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.
Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die

gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.
De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controle-werkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.
Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 7 maart 2023

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

B.A.A. Verhoeven RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2022 van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controle-standaarden, 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 coöperatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur 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 coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de coöperatie opereert.

Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met het bestuur 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 het bestuur dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen die zijn getroffen om de geïdentificeerde bedreigingen weg te nemen en onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met het bestuur hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

Overzichten

173 Meerjarenoverzicht
174 Melkprijsoverzicht
175 Bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2022	2021	2020	2019[5]	2018
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	14.076	11.501	11.140	11.297	11.553
Bedrijfsresultaat	462	347	259	424	334
Winst	285	166	72	272	196
Melkprijs[1]					
Garantieprijs[2]	55,21	37,84	34,46	35,66	36,05
Contante nabetaling[3]	0,90	0,14		1,07	0,46
Reservering ledenobligaties[4]				0,31	0,13
Weidegangtoeslag	0,66	0,66	0,66	0,65	0,63
Ondernemingsbijdrage Foqus Planet	0,25	0,25	0,24		
Bijzondere melkstromen	0,33	0,34	0,36	0,26	0,16
Melkprijs	57,35	39,23	35,72	37,95	37,43
Balans					
Balanstotaal	9.985	8.954	8.653	9.000	8.812
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	2.483	1.639	1.496	1.656	1.510
Totaal eigen vermogen	3.962	3.641	3.512	3.443	3.241
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	372	637	735	576	642
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-575	-302	-443	-185	-490
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	448	465	456	441	362
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	39,7	40,7	40,6	38,3	36,8
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	21.715	22.961	23.877	23.816	23.769
Melkaanvoer van leden (in miljoen kg)	9.502	9.745	10.064	10.020	10.375

1 In euro's per 100 kilogram melk.
2 Exclusief btw. Voor 2020, 2021 en 2022 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose. Voorgaande jaren bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.
3 Voorgestelde uitkering vanuit de winst boekjaar toe te rekenen aan de aandeelhouder. Als gevolg van wijzigingen in de juridische structuur is de term 'prestatietoeslag' vanaf 1 januari 2020 gewijzigd in 'contante nabetaling'.
4 Als gevolg van wijzigingen in het melkgeldregelement worden met ingang van boekjaar 2021 geen ledenobligaties meer uitgegeven als onderdeel van de vergoeding voor ledenmelk.
5 Met ingang van 2019 is IFRS16 – Leases toegepast, waardoor onder meer het balanstotaal toegenomen is.

Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk

	2022	2021
Vetprijs	19,58	13,42
Eiwitprijs	31,62	21,67
Lactoseprijs	4,01	2,75
Garantieprijs[1]	**55,21**	**37,84**
Contante nabetaling[2]	0,90	0,14
Weidegangtoeslag[3]	0,66	0,66
Ondernemingsbijdrage Foqus Planet[4]	0,25	0,25
Bijzondere melkstromen[5]	0,33	0,34
Melkprijs	**57,35**	**39,23**
Rente op ledenobligaties	0,31	0,44
Algemene reserve	1,03	0,21
Prestatieprijs	**58,69**	**39,88**

1 Exclusief btw, bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose.
2 Voorgestelde uitkering vanuit de winst boekjaar toe te rekenen aan de aandeelhouder.
3 Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2022 een weidegangtoeslag van EUR 1,50 per 100 kilogram melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming EUR 1,00 per 100 kilogram weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,66 per 100 kilogram melk.
4 Melkveehouders ontvangen over 2022 een Foqus planet bijdrage van EUR 24 miljoen, middels een generieke toeslag van EUR 0,125 per 100 kilogram melk en een bedrag voor duurzame ontwikkeling. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,25 per 100 kilogram melk.
5 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk van Landliebe-melk, VLOG toeslag en On the Way to PlanetProof en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijs voor biologische melk en de uitbetaalde garantieprijs. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,33 per 100 kilogram melk.

Bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Sybren (S.S.U.) Attema
(1960)

Functie Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Overige functies Raad van Advies Anders Invest – Food & Agri Fonds

Elze (E.) Jellema
(1979)

Functie Vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Geen

Herman (H.H.) Bakhuis
(1964)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Geen

Nils (N.) den Besten
(1982)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter raad van commissarissen AB Midden-Nederland

Hans (H.T.J.) Hettinga
(1959)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter CDA gemeente Súdwest-Fryslân

Cor (C.C.H.) Hoogeveen
(1962)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehouder
Overige functies Geen

Hans (H.) Stöcker
(1964)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Duits
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter Landesvereinigung Milch NRW, voorzitter raad van commissarissen Milchverwertungsgesellschaft NRW, lid Landschaftsbeirat Oberbergischer Kreis, lid raad van commissarissen Raiffeisen Warengenossenschaft Rheinland eG, voorzitter vereniging 'Milch und Kultur Rheinland und Westfalen'

Sandra (S.A.M.) Stuijk
(1995)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Nationaliteit Nederlands
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Geen

Rooster van benoeming en aftreden bestuur
(per 13 december 2022)

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn in december
S.S.U. Attema	12 november 2021		12 november 2025
N. den Besten	7 oktober 2021		7 oktober 2025
H.T.J. Hettinga	20 december 2016	2020	2024
C.C.H. Hoogeveen	19 december 2017	2021	2025
E. Jellema	17 december 2019		2023
H. Stöcker	14 december 2011	2015, 2019	2023
S.A.M. Stuijk	13 december 2022		2026
H.H. Bakhuis	13 december 2022		2026

Bijlagen

178 Belangrijkste risico's, trends en maatregelen
184 Toelichting materialiteitsmatrix
188 Begrippenlijst

Belangrijkste risico's, trends en maatregelen

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-markt-combinaties. Dit betekent dat de onderneming is blootgesteld aan risico's en trends van uiteenlopende aard, zoals: strategische, operationele, financiële en compliance-risico's. Aan de hand van een gedetailleerdere risicotaxonomie identificeert en bewaakt de executive board, ondersteund door ons Enterprise Risk Management team, risico's die worden gerangschikt op basis van de waarschijnlijkheid dat zij zich voordoen en/of op basis van de gevolgen. Vervolgens worden beheersmaatregelen geformuleerd op basis van de risicobereidheid. Hiervoor onderscheidt de onderneming drie categorieën: 'geen', 'laag tot geen' en 'gematigd'.

Hieronder volgt een overzicht per risicocategorie, met onder andere de belangrijkste risico's met een algemene omschrijving, de ontwikkelingen in 2022, de vooruitzichten voor 2023 en de risicobeperkende maatregelen. Opmerking: deze risico's zijn tevens verbonden aan de stakeholder materialiteitsmatrix op pagina 184.

Strategisch

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

ESG

Omschrijving risico: Het risico dat de visie en het programma voor belangrijke initiatieven op het gebied van *Environmental, Social & Governance* (ESG) op de lange termijn onvoldoende ondersteuning bieden voor de succesvolle verwezenlijking van de duurzaamheidsdoelstellingen van de onderneming.

Door het niet behalen van, voldoen aan of juist rapporteren over ESG-doelstellingen, regelgeving of overeenkomsten, kan de onderneming worden blootgesteld aan reputatieschade en/of financiële schade.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023	Maatregelen
In 2022 nam het strategische belang van ESG, met inbegrip van duurzaamheid en mensenrechten, nog verder toe ten opzichte van vorig jaar, dit werd bovendien beïnvloedt door de snel veranderende regelgeving en constante druk op de zuivelsector (bijv. door ontwikkelingen met betrekking tot regels op het gebied van stikstofuitstoot voor onze leden-melkveehouders in Nederland). Voor 2023 (en verder), als gevolg van de toenemende ESG-rapportagevereisten (in verband met bijvoorbeeld de 'Corporate Sustainability Reporting Directive', 'Corporate Sustainability Due Diligence Directive' of de 'Global Reporting Initiative') moeten onze onderneming en onze leveranciers zorgen voor transparantie door middel van correcte en volledige rapportages (zowel intern en extern). Het risico neemt nog verder toe door complexiteit in de ESG-rapportagevereisten alsmede de benodigde beschikbaarheid van gegevens, juistheid van processen en rapportagekwaliteit van ESG-KPI's.	De onderneming werkt voortdurend aan wereldwijde en lokale duurzaamheidsprogramma's en heeft een klimaatplan gepubliceerd met een duidelijke routekaart voor de ontwikkelingen tot 2030. De duurzaamheidsdoelstellingen met betrekking tot broeikasgasreductie zijn in 2022 opgesteld en extern gevalideerd door het 'Science Based Targets initiative' (SBTi). Daarnaast is in 2022 het klimaatplan gepubliceerd. ESG heeft een solide basis in onze strategie *Nourishing a better planet*. Daarnaast wordt met de recente implementatie van ons nieuwe programma 'Foqus planet Duurzame ontwikkeling' het belang van duurzaamheid in het kwaliteitsprogramma van onze leden-melkveehouders benadrukt. Ook versterkt de onderneming het management van ESG met de benoeming van onze nieuwe Chief Sustainability Officer, naast een verdere versterking van onze interne duurzaamheidsorganisatie met speciale KPI-eigenaren binnen relevante bedrijfsfuncties, zoals de supply chain, R&D en financiële afdelingen. Onze ESG-teams volgen externe (rapportage)eisen nauwlettend op, met als uiteindelijke doel om van een beperkte naar een redelijke mate van zekerheid te gaan omtrent specifieke ESG KPI's.

Beheer van talent en mensen

Omschrijving risico: Het risico dat de beperkte mogelijkheid om talent aan te trekken en te behouden en cruciale capaciteiten voor de toekomst op te bouwen invloed heeft op de mogelijkheid om duurzame bedrijfsprestaties en continuïteit te garanderen.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023	Maatregelen
Het vermogen om succesvol te concurreren op de huidige arbeidsmarkt (zowel qua behouden en aantrekken van talent) was in 2022 een belangrijke risicofactor en zal dat waarschijnlijk ook op de middellange termijn blijven. Hoewel het totale verloop van de onderneming in 2022 stabiel bleef, staan bepaalde regio's of kennisgebieden onder grotere druk dan anderen, wat wordt veroorzaakt door een algemeen tekort aan talent op de arbeidsmarkt(en). Het risico met betrekking tot het behoud van ons talent is derhalve verhoogd en blijft ook in 2023 hoog. Mondiaal gezien bereikte de looninflatie in 2022 een historisch hoog niveau. Hierdoor werd het voor werkgevers (waaronder onze onderneming) moeilijker om bekwaam personeel aan te trekken en te behouden. In de toekomst zullen ook veranderende vaardigheidsvereisten (bijvoorbeeld meer digitaal/data-gedreven) gevolgen hebben voor de noodzaak om het (ouder wordende) personeelsbestand in de onderneming op bepaalde gebieden verder te ontwikkelen.	De onderneming managet en monitort het werkgevers-imago en merk voortdurend. Het aantrekken en behouden van talent wordt verbeterd via proactieve berichtgeving in de media over de strategie, doelstellingen en waarden van de onderneming. In 2022 werd FrieslandCampina tijdens de TIARA Talent Acquisition Awards uitgeroepen tot 'Best Employer Brand in Europe'. Managers zijn frequent in gesprek met hun teams, met behulp van diverse onderzoeken naar de betrokkenheid van medewerkers, toolkits en programma's om de duurzame betrokkenheid en het welzijn van onze mensen te verbeteren. Met dergelijke gerichte programma's (waaronder Learning & Development-programma's en Duurzame Inzetbaarheid-initiatieven) blijven we de ontwikkeling en het behoud van ons talent verbeteren, evenals de ontwikkeling van de juiste vaardigheden en capaciteiten voor de onderneming. Er zijn nieuwe inzichten en dashboards ontwikkeld om het management betere (op feiten gebaseerde) informatie te verschaffen over onderwerpen als verloop en wervingstijd. Met deze informatie kan het management waar nodig concrete acties ondernemen. Daarnaast worden specifieke 'deep-dives' uitgevoerd op onze talentpijplijn om ervoor te zorgen dat de lange termijn strategieën en -programma's voor onze talenten concurrerend blijven.

(Geo)politiek

Omschrijving risico: Het risico van geopolitieke gebeurtenissen die van invloed zijn op het vermogen van de onderneming om in bepaalde landen actief te zijn en een grote invloed hebben op de lokale vraag, het kredietrisico en de volatiliteit van de valuta. Voorbeelden hiervan zijn politieke en sociale onrust, onzekerheid in verband met naderende verkiezingen, terrorisme, protectionisme en import-/handelsrestricties. Fluïde wet- en regelgeving leidt tot aanvullende uitdagingen.

De gecombineerde effecten zijn mogelijk van invloed op FrieslandCampina's financiële positie, zoals blootstelling aan rentestanden, valutaschommelingen, en risico's die verband houden met grondstoffenprijzen en kredietrisico's, evenals tekortkoming in het efficiënt beheren van kasstromen.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023	Maatregelen
In 2022 leidde de geopolitieke situatie wereldwijd tot talrijke gecorreleerde risico-ontwikkelingen met betrekking tot de economische en financiële situatie, supply chain, beschikbaarheid en prijzen van bepaalde grondstoffen (die bijvoorbeeld leiden tot schommelingen in de grondstoffenprijzen voor aardgas, zonnebloemolie en granen) en handelsvoorwaarden, die in 2023 waarschijnlijk zullen aanhouden.	Politieke gebeurtenissen en hieraan gerelateerde uitdagingen worden effectief beheerd door voortdurende afstemming binnen de zuivelsector wereldwijd, door passende reacties op (lokale) politieke volatiliteit en verder stakeholdermanagement, bijvoorbeeld met betrekking tot de EDA (European Dairy Association) bij het opzetten en handhaven van handelsovereenkomsten.
Toenemend protectionisme en importbeperkingen hebben gevolgen voor onze supply chain en distributie in bepaalde landen (met name in Azië, Afrika en het Midden-Oosten). In sommige gevallen kunnen lange doorlooptijden voor (her) registratie van producten gevolgen hebben voor de tijdigheid waarmee kan worden ingespeeld op trends op het gebied van consumentenwensen.	Het monitoren van het veranderende politieke landschap en de flexibiliteit in onze supply chain/inkoop versterken ons vermogen om de meest optimale (alternatieve) distributie routes te vinden in landen met toenemend protectionisme.
Het valt te bezien wat de effecten zijn van monetaire en fiscale beleidsmaatregelen van regeringen en centrale instanties op middellange termijn (om de inflatie te bestrijden maar een recessie te vermijden). Waarschijnlijk zal het daarmee samenhangende risicoprofiel verslechteren. Zo zal een verminderde koopkracht van consumenten de volumes verder onder druk zetten. In Nigeria hadden met name de koersontwikkeling van de Nigeriaanse naira en de beschikbaarheid van de Amerikaanse dollar een aanzienlijke invloed op onze resultaten voor 2022. De verkiezingen van 2023 en de bijbehorende ontwikkelingen van de wisselkoersen blijven belangrijke risicofactoren.	De Trading-organisatie waarborgt het beheer van grondstoffenprijsrisico's en zorgt voor een verdere vereenvoudiging van de planningsprocessen voor de overige bedrijfsonderdelen. Over onze financiële maatregelen met betrekking tot de wisselkoersontwikkeling van de Nigeriaanse naira leest u meer in andere paragrafen van dit jaarverslag. Het lokale management en onze financiële experts volgen de ontwikkelingen op de voet. Het risico op wisselkoers fluctuaties, in het algemeen en binnen onze portfolio's, wordt beheerst door de Corporate Treasury afdeling in samenwerking met onze lokale bedrijfsonderdelen.

Met name in Nederland hebben de voorgenomen stikstofregels een grote invloed op onze leden-melkveehouders en dus op de melkaanvoer van de onderneming. Het is nog niet duidelijk wat de omvang van een mogelijke vermindering van de melkaanvoer zal zijn en wanneer dit zal optreden.

Scenarioanalyses, op het gebied van de vraag naar onze producten, de daarmee samenhangende inkoopvereisten (voor melk) en de supply chain in het algemeen, helpen de risico's te beperken die samenhangen met het veranderende economische landschap en de koopkracht van onze consumenten in het bijzonder.

De onvoorspelbaarheid van de melkaanvoer wordt beheerst door doorlopende trend- en scenarioanalyses, terwijl bestaande samenwerkingsverbanden de volatiliteit van de melkaanvoer verder afdekken.

Operationeel en financieel

Deze risico's zijn meer operationeel en financieel van aard en hebben op de korte termijn mogelijk gevolgen voor het behalen van onze doelstellingen. Zolang de bedrijfscontinuïteit of doelstellingen voor de korte en middellange termijn hierdoor niet in gevaar komen, is de onderneming in principe bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

Cyberbeveiliging

Omschrijving risico: Het risico dat technologieën, processen en werkwijzen die dienen om netwerken (computers, programma's en gegevens) te beschermen wellicht niet voldoende zijn om FrieslandCampina te beschermen tegen aanvallen, schade of onbevoegde toegang, wat tot verstoring van bedrijfsprocessen, verlies van vertrouwelijke informatie, financiële schade en/of reputatieschade kan leiden.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023

De afgelopen jaren bleef de cyberactiviteit in de wereld toenemen als gevolg van verdere digitalisering, wat recent nog werd verergerd doordat meer mensen vanwege corona op afstand gingen werken. De georganiseerde misdaad blijft bovendien de frequentie van phishing/malware en fraudepogingen opvoeren en de mogelijke gevolgen worden ernstiger door de steeds slimmere, geavanceerde technologieën. In combinatie met voortdurende geopolitieke instabiliteit (en digitale oorlogvoering) heeft dit geleid tot een verdere toename van het risicoprofiel in 2022.

Hoewel er zich binnen FrieslandCampina geen grote cyberincidenten hebben voorgedaan in 2022, zien we wereldwijd een toenemende trend van (pogingen tot) cyberaanvallen en -dreigingen. Als gevolg hiervan verwachten wij een toename van het risicoprofiel.

Maatregelen

Ons Security Operations Centre voert continu verbeteringen door om cyberdreigingen te voorkomen, te detecteren en erop te reageren. Als onderdeel van de cyberbeveiligingsfunctie in de onderneming wordt de effectiviteit periodiek geverifieerd door middel van interne en externe assessments. Deze externe benchmarks worden gebruikt om toekomstige acties met betrekking tot ons cyberbeveiligingsprogramma te definiëren.

Aangezien het succes van cyberaanvallen grotendeels afhankelijk is van menselijke (inter)actie, is ons cyberbeveiligingsprogramma erop gericht het bewustzijn binnen ons netwerk van beveiligingsambassadeurs en onder onze medewerkers voortdurend wereldwijd te verbeteren. Duidelijke communicatie over het belang van cyberalertheid in de hele onderneming binnen alle disciplines en de verankering van cyberbeveiliging als belangrijke hoeksteen van onze strategie moeten hier verder toe bijdragen.

Tot slot worden binnen de onderneming regelmatig simulaties en trainingen gehouden op het gebied van cyberbewustzijn, om onze reactie op cyberaanvallen te verbeteren.

Compliance

Met betrekking tot compliance-risico's accepteert de onderneming het risiconiveau 'laag tot geen', mits dit geen negatieve gevolgen heeft voor klanten, de bedrijfscontinuïteit of reputatie, en/of niet leidt tot overtreding van de geldende regels. Met betrekking tot risico's die negatieve gevolgen hebben voor de normen voor voedselkwaliteit en voedselveiligheid, en derhalve een gevaar vormen voor de gezondheid van consumenten, hanteren we een zerotolerancebeleid.

Productkwaliteit en voedselveiligheid

Omschrijving risico: Risico van slechte kwaliteit of contaminatie van producten die een gevaar voor de gezondheid van de consument of een schending van de regelgeving vormen. Dit kan leiden tot een wijziging in de kwaliteitsperceptie van consumenten of overheden en kan ernstige gevolgen hebben voor de reputatie en de marktpositie van de onderneming.

Alle genomen kwaliteitsmaatregelen ten spijt is dit een belangrijk inherent risico waarvoor de onderneming een zerotolerancebeleid hanteert; een ernstig voedselveiligheidsincident kan grote gevolgen hebben voor onze consumenten en kan leiden tot aanzienlijke materiële en reputatieschade voor de onderneming.

Ontwikkelingen in 2022 en vooruitzichten voor 2023

De afgelopen jaren was merkbaar dat lokale voedselautoriteiten zich in toenemende mate richten op kwaliteitsaspecten van producten en voedselveiligheid, wat leidt tot frequente(re) wijzigingen in regelgeving. Daarnaast bestaat er bij autoriteiten in Europa en in Nederland een tendens naar 'zero tolerance', wat kan leiden tot (een overmaat van) aanvullende maatregelen.

Regelgeving op het gebied van voedselveiligheid en de interpretatie hiervan lopen per autoriteit steeds verder uiteen in de verschillende landen waarin FrieslandCampina actief is. In de toekomst zou dit kunnen leiden tot inconsistentie in de vereiste naleving van de voedselveiligheidsregelgeving en onduidelijkheid bij beslissingen over kwaliteit en terugroepacties tussen landen.

Nieuwe ontwikkelingen, zoals de noodzaak om duurzame (gedeeltelijk) recyclebare verpakkingen te introduceren, een sterke focus op biodiversiteit, en de Europese strategie ten aanzien van chemicaliën (zoals minder verdelgingsmiddelen met een mogelijk gelijktijdige toename van bijvoorbeeld mycotoxine), zorgen voor een verdere verhoging van het risicoprofiel.

Maatregelen

FrieslandCampina's Golden Quality Rules zijn overal ter wereld ingevoerd en op de productielocaties wordt doorlopend geïnvesteerd in kwaliteitsborging en campagnes om het kwaliteitsbewustzijn te vergroten voor alle disciplines/niveaus binnen de onderneming.

Als reactie op de in ontwikkeling zijnde regelgeving hebben we onze beheersmaatregelen voor voedselkwaliteit/-veiligheid, en daarmee onze pro activiteit met betrekking tot het risicobeheer van de voedselkwaliteit verbeterd (zo werd er een nieuw team voor voedselveiligheid opgericht).

Binnen de supply chain op de eigen locaties van de onderneming, bij leden-melkveehouders en bij toeleveranciers worden voortdurend verschillende programma's voor kwaliteitsverbetering uitgevoerd om mogelijke risico's voor de voedselkwaliteit aan te pakken (zoals nieuwe ziekteverwekkende micro-organismen, mogelijke contaminatie van recyclebare verpakkingen, enz.). Deze programma's en maatregelen worden regelmatig door zowel interne als externe partijen gecontroleerd.

Daarnaast worden alle programma's ondersteund door structurele transparante management rapportages over kwaliteitstrends en -incidenten, waarmee voortdurend kennis en optimale werkwijzen tussen de productielocaties worden gedeeld.

Toelichting materialiteitsmatrix

FrieslandCampina voert elke twee jaar een materialiteitsanalyse uit om vast te stellen welke sociale en milieu-gerelateerde onderwerpen voor stakeholders het meest belang hebben en waarop FrieslandCampina impact heeft. Voor het laatst is deze analyse in 2021 uitgevoerd. In 2022 heeft FrieslandCampina een update-analyse uitgevoerd waaruit is gebleken dat er geen wijzigingen in de materiele thema's hebben plaats gevonden. Bij het onderzoek werd FrieslandCampina ondersteund door een onafhankelijke partij. Het onderzoek is gebaseerd op de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI). In 2021 werden de volgende stappen doorlopen om tot een prioritering van meest relevante onderwerpen voor FrieslandCampina te komen.

Stap 1 - herijking van relevante onderwerpen

De lijst met relevante onderwerpen is opnieuw geanalyseerd. Hierbij werd onder meer gekeken naar interne ontwikkelingen binnen FrieslandCampina en naar ontwikkelingen in de omgeving door sector- en media-analyses. In deze analyses zijn ook de elf criteria (broeikasgasemissies, bodemnutriënten, bodemkwaliteit en behoud van bodemkwaliteit, beschikbaarheid en kwaliteit van water, biodiversiteit, arbeidsomstandigheden, dierverzorging, afval, marktontwikkeling, plattelandseconomie en productveiligheid en -kwaliteit) en vier basiselementen van het Dairy Sustainability Framework meegenomen (voldoen aan toepasselijke wettelijke voorschriften, mensenrechten, dierenwelzijn en ontbossing). Op basis van deze analyses is de lijst met materiële onderwerpen aangepast. In onderstaande tabel zijn de relevante onderwerpen voor FrieslandCampina weergegeven en de daarvoor ontwikkelde specifieke definities.

Tabel 1: Lijst met relevante onderwerpen en bijbehorende definities.

#	Onderwerp	Definitie
1	Duurzame innovatie	Het werken aan technologische oplossingen en innovaties om efficiëntie en duurzame praktijken te verbeteren.
2	Natuur en biodiversiteit	Het nemen van maatregelen om de diversiteit van diersoorten, natuur en landschapselementen in stand te houden, te herstellen en te verbeteren.
3	Diergezondheid en -welzijn	Het met zorg behandelen van koeien om de gezondheid en het welzijn van de dieren te waarborgen, inclusief een verantwoord gebruik van antibiotica en de vijf vrijheden (vrij zijn van honger en dorst; vrij zijn van ongemak; vrij zijn van pijn, verwondingen en ziekte; vrij zijn om normaal gedrag te vertonen; vrij zijn van angst en stress).
4	Weidegang	Het bevorderen van weidegang om de kwaliteit van de producten, de zichtbaarheid van de sector en het welzijn van de dieren te verbeteren.
5	Aantrekkelijke werkgever	Het bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en groeimogelijkheden om het welzijn van werknemers te verhogen en vakkundig personeel te kunnen werven en in dienst te houden.
6	Diversiteit en inclusie	Het bieden van gelijke kansen en bestrijden van discriminatie om het welzijn van de werknemers te vergroten en ongelijkheden te verminderen.
7	Melkprijs	Het vaststellen van een eerlijke melkprijs om onze boeren te verzekeren van goede inkomsten, nu en in de toekomst.
8	Ondersteuning van lokale melkveehouderijen in de landen waar we lokaal melk ophalen en verwerken (Dairy Development)	Het bieden van opleidingen, adviesdiensten, toegang tot leveranciers, hardware en infrastructuur aan lokale boeren in Azië, Afrika en Oost-Europa om de veerkracht, de economische levensvatbaarheid en de toegang tot de markten en plattelandsgemeenschappen te vergroten.

#	Onderwerp	Definitie
9	Bijdragen aan betaalbare voeding	Het aanbieden van betaalbare zuivelproducten om zuivelvoeding beschikbaar te maken voor alle inkomensgroepen.
10	Plantaardige eiwitten	Het aanbieden van eiwitten op plantaardige basis om de productportefeuille te diversifiëren in de richting van zuivelalternatieven.
11	Gezonden producten met nutritionele waarde	Het aanbieden van voedingsrijke en gezonde producten om de voedsel- en voedingszekerheid van de wereld positief te beïnvloeden.
12	Productkwaliteit en -veiligheid	Het aanbieden van producten van hoge kwaliteit om de consument tevredenheid en veiligheid te bieden.
13	Verspilling	Het minimaliseren van afvalproductie bij landbouwbedrijven en bij de verwerkingsprocessen om de schaarste van goederen en afvalvervuiling te verminderen.
14	Broeikasgasemissies en energieverbruik productie en transport	Het beperken van de uitstoot van broeikasgassen tot een minimum door het energieverbruik tijdens de productie en het transport van producten te optimaliseren en zo de impact op het milieu te verminderen.
15	Duurzame verpakkingen	Het ontwikkelen en gebruiken (verminderen, hergebruiken, recycleren) van duurzame verpakkingen om het gebruik van grondstoffen en de afvalverontreiniging te verminderen.
16	Supply chain management	Het beheren van de toeleveringsketen op een verantwoorde manier en duurzame materialen aankopen om de impact op gemeenschappen en het milieu te verbeteren.
17	Lokale inkoop	Het bevorderen van lokale inkoop van zuivelproducten om de beschikbaarheid van verse producten te vergroten, de transportafstand te verkleinen en lokale economieën te ondersteunen bij de waardering van producten van eigen bodem.
18	Waterverbruik en -efficiëntie	Het minimaliseren van zoetwatergebruik en verhogen van de waterefficiëntie binnen onze activiteiten.
19	CO_2-neutrale producten	Het aanbieden van producten die geproduceerd zijn met lage en gecompenseerde broeikasgassen om de milieu-impact te verminderen.
20	Mensenrechten	Het afstemmen van de aanpak op internationale mensenrechtenstandaarden om kinderarbeid, dwangarbeid en wrede of onmenselijke behandeling van arbeiders te voorkomen en vrijheid van vereniging te garanderen, zowel in operaties als in de bredere toeleveringsketen.
21	Medewerkersveiligheid en gezondheid	Het implementeren van veiligheids- en gezondheidsmaatregelen om arbeidsveiligheid en een gezonde werkomgeving te bevorderen.
22	Verantwoord belastingbeleid	Het betalen van belastingen op het juiste niveau in de operationele landen om te voldoen aan de lokale regelgeving.
23	Broeikasgasemissies* op de boerderij	Het beperken van de uitstoot van de deelnemende melkveebedrijven tot een minimum om de impact op het milieu te verminderen, inclusief koolstofvastlegging op de boerderijen
24	Gebruik van voedingsstoffen en meststoffen	Het stimuleren van proactief-management en minimalisering van bemesting en verlies van voedingsstoffen om de bodemkwaliteit en retentie te verbeteren en water-, lucht- en bodemverontreiniging te verminderen.
25	Digitalisering	Het gebruiken van digitale technologieën om het bedrijfsmodel te optimaliseren en te veranderen door de snelheid/flexibiliteit te verhogen, nieuwe inkomsten en waarde-toevoegende mogelijkheden te bieden (bijvoorbeeld e-commerce, digitale marketing, inzicht gestuurde besluitvorming), en tegelijk de veiligheid van de gegevens te garanderen.

* Broeikasgasemissies zijn onder meer methaan, koolstofdioxide en stikstofoxide.

Stap 2 – Prioritering van de onderwerpen

Na het vaststellen van een nieuwe lijst met relevante onderwerpen voor FrieslandCampina, werden interne en externe stakeholders benaderd om de onderwerpen te prioriteren. FrieslandCampina hecht waarde aan de verwachtingen van stakeholders. Om hen op een toegankelijke manier de mogelijkheid te bieden input te geven, is gekozen voor de ontwikkeling van een online enquête. In deze enquête werden stakeholders uitgenodigd aan te geven welke onderwerpen zij het meest relevant vinden voor FrieslandCampina om op te acteren. Zie tabel 2 met stakeholdergroepen die betrokken zijn bij de materialiteitsanalyse. In aanvulling op het perspectief van deze stakeholders werden leden van het executive leadership team gevraagd aan te geven op welke 5 van de 25 onderwerpen zij denken dat FrieslandCampina het meest impact kan hebben (positief én negatief).

Materiële onderwerpen

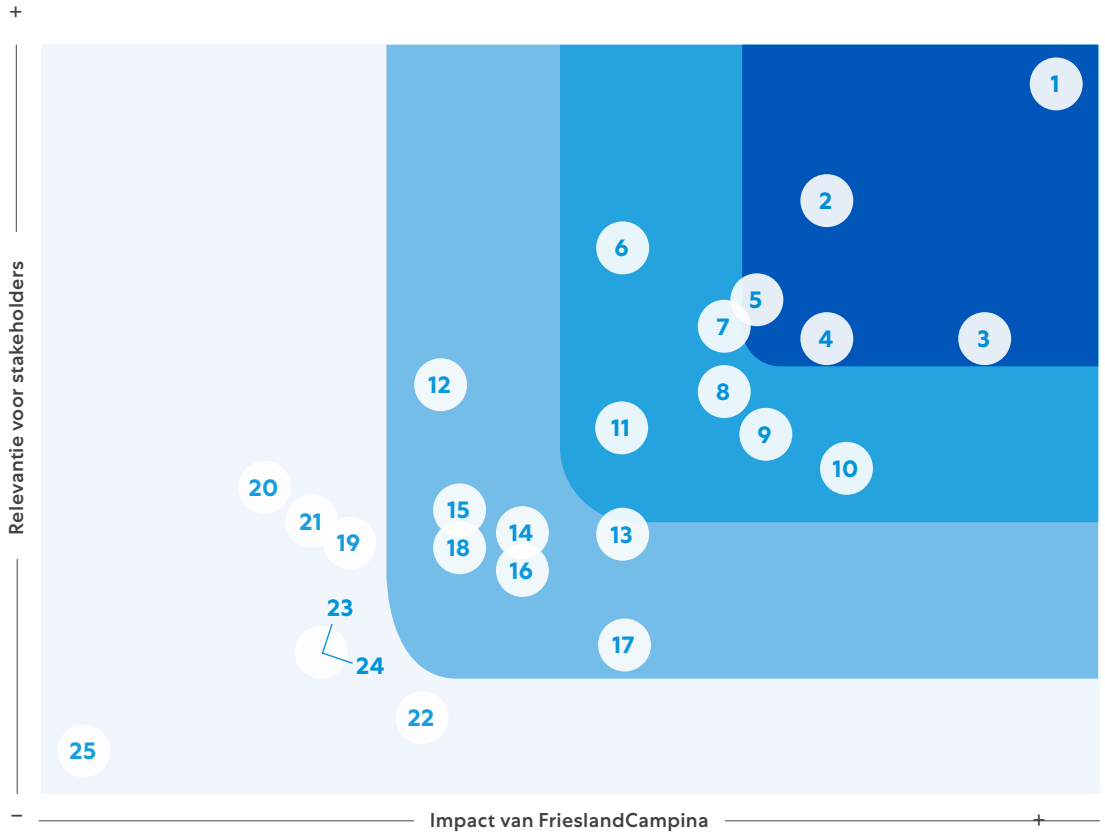
1. **Broeikasgasemissies boerderij**
2. **Natuur en biodiversiteit**
3. **Gezonde producten met nutritionele waarde**
4. **Duurzame innovatie**
5. **Diergezondheid en -welzijn**

6. Melkprijs
7. Productkwaliteit en -veiligheid
8. CO_2-neutrale producten
9. Broeikasgasemissies en energieverbruik productie en transport
10. Duurzame verpakkingen
11. Supply chain management

12. Gebruik van voedingsstoffen en meststoffen
13. Ondersteuning van lokale melkveehouderijen in de landen waar we lokaal melk ophalen en verwerken (Dairy Development)
14. Medewerkersveiligheid en gezondheid
15. Waterverbruik en -efficiëntie
16. Bijdragen aan betaalbare voeding
17. Digitalisering
18. Verspilling

19. Weidegang
20. Mensenrechten
21. Plantaardige eiwitten
22. Aantrekkelijke werkgever
23. Lokale inkoop
24. Diversiteit en inclusie
25. Verantwoord belastingbeleid

Materialiteitsmatrix



Tabel 2: Stakeholdergroepen betrokken bij materialiteitsanalyse

Stakeholdergroep	
Concurrenten	Wetenschappelijke organisaties
Afnemers	Maatschappelijke organisaties
Medewerkers	Strategische partners
Industrieverenigingen	Leveranciers
Leden-melkveehouders	Regelgevende/toezichthoudende instanties

Op basis van de bijdrage van alle stakeholders en van het executive leadership team is de lijst met 25 onderwerpen geprioriteerd. Deze is eerst voorgelegd aan het bestuur en daarna door hen gevalideerd. Op basis van deze uitkomsten is een materialiteitsmatrix (zie figuur 1) opgesteld, die de prioritering van de onderwerpen visualiseert. De meest relevante onderwerpen, vertoond in de rechterbovenhoek, worden in dit jaarverslag besproken.

Stap 3 – Double materiality

Bij double materiality wordt niet alleen gekeken naar de impact van de organisatie op sociale en milieu-gerelateerde onderwerpen (zoals hierboven omschreven), maar ook naar de financiële impact van deze onderwerpen op de organisatie (in positieve of negatieve zin). FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld een impact op het milieu door de broeikasgasemissies op de boerderij, maar tegelijkertijd hebben deze emissies en klimaatverandering mogelijk ook een impact op de financiële positie van FrieslandCampina.

Double materiality is een centraal thema binnen de nieuwe Europese rapportageverplichtingen: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die vanaf 2025 van kracht wordt (zie ‘Voorbereiden op CSRD’, pagina 78). Als eerste aanzet voor deze nieuwe regelgeving heeft FrieslandCampina een externe, onafhankelijke partij gevraagd om de mogelijke financiële impact van de 25 onderwerpen op FrieslandCampina op basis van interviews te analyseren. Tijdens deze interviews is er een onderscheid gemaakt tussen mogelijke positieve financiële impact (kansen) en mogelijke negatieve financiële impact (risico’s). De bevindingen uit dit onderzoek laten zien dat er een correlatie is tussen de onderwerpen die materieel bevonden worden op basis van de materialiteitsanalyse en de onderwerpen die volgens respondenten een significante financiële impact hebben op FrieslandCampina. Dit geldt bijvoorbeeld voor de onderwerpen broeikasgasemissies op de boerderij, melkprijs en gezonde productie met een nutritionele waarde. De uitkomst van deze analyse zal in 2023 worden meegenomen naar aanleiding van de risico-analyse en zal intern worden besproken met risicomanagement-afdelingen. Hiermee bevorderen we de integratie van sociale, milieu-gerelateerde en financiële elementen.

Stap 4 – Impact op beleid en verslaglegging

De uitkomst van de analyse is meegenomen bij het bepalen van de thema’s waarop FrieslandCampina zich gaat focussen. De materiële onderwerpen vormen de basis van de FrieslandCampina-duurzaamheidsstrategie. De executive board en het bestuur zijn betrokken geweest bij het ontwikkelen en goedkeuren van de duurzaamheidsstrategie. De sustainability commissie van de raad van commissarissen bespreekt met en adviseert de onderneming op de duurzaamheidsstrategie en de daarmee verbonden duurzaamheidsdoelstellingen. Elk kwartaal worden de executive board en het bestuur geïnformeerd over de voortgang op de strategie en de materiële onderwerpen, zodat bijsturing mogelijk is.

Uit de materialiteitsanalyse (2021) blijkt dat broeikasgasemissies op de boerderij het belangrijkste onderwerp is voor stakeholders en op basis van de impact die FrieslandCampina daarop heeft volgens het executive leadership team. Dit onderwerp wordt gevolgd door natuur en biodiversiteit, gezonde producten met nutritionele waarde, duurzame innovatie en diergezondheid en -welzijn. Ook onderwerpen die niet in de top vijf staan zijn voor FrieslandCampina relevant en komen in het jaarverslag aan bod. Het gaat hier vooral om onderwerpen die ook voorkomen in onze strategie *Nourishing a better planet*, bestaande uit zes prioriteiten (betere voeding, betere inkomsten voor boeren, beter klimaat, betere natuur, betere verpakkingen en betere inkoop). Deze worden ook toegelicht in het jaarverslag.

Begrippenlijst

Deelweidegang
Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar weiden van minimaal 25 procent van het rundvee (niet alleen melkgevende koeien, maar ook al het andere rundvee) van een melkveebedrijf, op een weide met voldoende grasaanbod, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Garanties van Oorsprong/groene certificaten
Garanties van Oorsprong of groene certificaten zijn certificaten die worden afgegeven voor iedere MWh elektriciteit die afkomstig is van hernieuwbare energiebronnen: wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa en mestvergisting. FrieslandCampina koopt deze certificaten om te waarborgen dat de gebruikte elektriciteit in de productielocaties van FrieslandCampina van een hernieuwbare bron is.

Groene elektriciteit uit eigen keten
Hoeveelheid hernieuwbare elektriciteit geproduceerd door onze leden, waarvan de Supply Chain (productielocaties) een GvO (Garantie van Oorsprong) hebben afgenomen.

Groene energie uit eigen keten
Hernieuwbare energie gegenereerd bij leden-melkveebedrijven of geproduceerd op productielocaties of specifiek voor productielocaties. Hieronder vallen gas en elektriciteit geproduceerd uit mest, zonne-energie en windenergie, stoom geproduceerd uit gecertificeerde bio massa zoals rijstvliesjes, snoeiafval en afvalhout en elektriciteit specifiek geproduceerd voor FrieslandCampina volgens een Power Purchase Agreement.

Groene stroom
Elektriciteit die is opgewekt uit hernieuwbare energiebronnen zoals wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa, mestvergisting, etc.

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

Weidegang draagt bij aan een vermindering van ammoniakemissie. Ten eerste zijn de koeien een periode niet in de stal, waardoor er in de stal minder mest is en de emissie in de stal vermindert. Ten tweede doordat bij weidegang urine gescheiden van de mest op de bodem komt. Pas bij menging van urine en mest wordt ureum omgezet in ammoniak. De inzet op het verhogen van het aantal weide-uren als ammoniak reducerende maatregel kan een verhogend effect hebben op het aandeel bedrijven met (volledige) weidegang.

Colofon

Uitgave
Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort
T +31 33 713 3333

Ontwerp & realisatie
CF Report

DTP
Studio Dyk

Tekstbijdragen
Frank van der Vorst

Tekstbijdragen en eindredactie
FrieslandCampina Corporate Communication

www.frieslandcampina.com