



FrieslandCampina 

nourishing by nature



Jaarverslag 2023

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Inhoud

3 Verslag van het bestuur

- 3 Een toonaangevende zuivelcoöperatie
- 4 Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in 2023
- 5 Koers op 2030

6 Resultaten en ontwikkelingen coöperatie

- 6 Ontwikkelingen melkveehouderij
- 7 Kerncijfers coöperatie 2023
- 8 Toelichting op financiële resultaten coöperatie
- 10 Waardecreatie voor leden

11 Verkorte toelichting op resultaten en ontwikkelingen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

- 15 Kerncijfers onderneming 2023
- 16 Risicobeheersing
- 27 Vooruitzichten 2024

28 Corporate governance

- 28 Corporate governance
- 32 Belastingen

33 Jaarrekening

- 35 Geconsolideerde jaarrekening
- 119 Enkelvoudige jaarrekening
- 125 Overige gegevens

126 Verklaringen van de accountant

- 126 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

141 Overzichten

- 142 Meerjarenoverzicht
- 143 Melkprijsoverzicht
- 144 Samenstelling bestuur
- 146 Toelichting op het jaarverslag



14.634

Leden-melkveehouders

9.417

Leden-melkveebedrijven

Een toonaangevende zuivelcoöperatie

Samenwerken is al meer dan 150 jaar de kracht van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., een coöperatie van melkveehouders in Nederland, Duitsland en België. De leden-melkveehouders zijn via de coöperatie gezamenlijk eigenaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en leveren de melk die door de onderneming wordt verwerkt tot voedzame zuivelproducten voor consumenten en professionele afnemers over de hele wereld. De onderneming streeft ernaar om de ledenmelk optimaal te verwaarden en zo inkomsten te genereren voor de leden om te investeren in de duurzame toekomst van hun melkveebedrijven.

Alles begint bij de koe

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



Van gras ...



... tot glas

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in 2023

Financiële resultaten

13.072 ▼-7,1%

Netto-omzet¹

2022: 14.076

54 ▼-88,3%

Bedrijfsresultaat¹

2022: 462

-168 ▼-158,9%

Nettoresultaat¹

2022: 285

Waardecreatie

46,26 ▼-16,2%

Garantieprijs²

2022: 55,21

45,49 ▼-22,5%

Prestatieprijs³

2022: 58,69

48,08 ▼-16,2%

Melkprijs³

2022: 57,35

9.369 ▼-1,4%

Melkaanvoer van leden⁴

2022: 9.502

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

¹ In miljoen euro.

² In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw bij 3,58% eiwit en 4,45% vet in 2023 en bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose in 2022. In de afgelopen jaren heeft FrieslandCampina fors ingezet op de verwaarding van vet. Hierdoor is de behoefte aan melkvet toegenomen. Daarom wordt vet meer gewaardeerd en lactose niet langer gewaardeerd als melkcomponent.

³ In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw.

⁴ In miljoen kilogram.

Koers op 2030

Koers op 2030 is de coöperatieve ambitie waar het bestuur samen met de leden en districtsraadsleden aan wil bouwen. Koers op 2030 is richtinggevend en omvat het toekomstbeeld van de coöperatie in 2030 en de strategische keuzes die daaraan zijn verbonden. Koers op 2030 is vervat in 10 kernpunten.

Ieder jaar wordt getoetst of de coöperatie op koers ligt voor 2030. En waar nodig wordt de koers bijgesteld om de ambities te realiseren. Bijstelling kan het gevolg zijn van diverse factoren, zoals ontwikkelingen in de sector, ontwikkelingen in de markt en interne ontwikkelingen bij FrieslandCampina. In 2023 is de verwoording van Koers op 2030 herzien door het bestuur, waarbij meer duiding gegeven is aan hoe FrieslandCampina toonaangevend wil zijn en hoe de markt leidend is om verder te ontwikkelen op duurzaamheid.

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

De kern van Koers op 2030

1. Onze coöperatie betaalt een toonaangevende melkprijs en garandeert de afname van de melk.
2. Om blijvend van waarde te zijn voor leden, markt en samenleving behouden we onze schaal.
3. De coöperatie staat voor goede waardering van de melk, waarbij de focus ligt op de continuïteit voor de lange termijn.
4. De markt is leidend voor onze koers.
5. Diversiteit is onze kracht en geeft de coöperatie stabiliteit en wendbaarheid.
6. We verbeteren voortdurend en halen onze collectieve duurzaamheidsdoelen. Elk individueel bedrijf kiest op welke thema's het wil excelleren.
7. Via Foqus planet belonen we beweging op duurzaamheidseisen van de markt van morgen.
8. Eigenaarschap brengt zeggenschap en waarde én 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/haar bijdrage aan het collectief.



De acht zekerheden van FrieslandCampina

Samenwerken is de kracht van onze coöperatie. FrieslandCampina is al ruim 150 jaar een coöperatie van ondernemende melkveehouders. Met elkaar produceren we voedzame zuivel van hoge kwaliteit 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 diversiteit in sterke merken en aanwezigheid op verschillende markten. Dat legt de basis om onze leden in de toekomst weer een toonaangevende melkprijs te betalen.

Het lidmaatschap moet meer bieden dan alleen een goede prijs. De coöperatie en de onderneming hebben 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. Deze acht zekerheden spelen een centrale rol in de werving van nieuwe leden en communicatie met bestaande leden.

Ontwikkelingen melkveehouderij

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

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

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

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

Belang van innovatie

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



Derogatie

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

Kerncijfers coöperatie 2023

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2023	2022	Δ%
Financiële resultaten¹			
Netto-omzet	13.072	14.076	-7,1
Bedrijfsresultaat	54	462	-88,3
Nettoresultaat	-168	285	-158,9
Waardecreatie voor leden-melkveehouders²			
Garantieprijs	46,26	55,21	-16,2
Melkprijs	48,08	57,35	-16,2
Prestatieprijs	45,49	58,69	-22,5
Melkaanvoer van leden-melkveehouders ³	9.369	9.502	-1,4
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar			
Waarvan in Nederland	8.803	9.309	-5,4
Waarvan in Duitsland	565	594	-4,9
Waarvan in België	49	24	104,2
Aantal leden-melkveehouders einde jaar			
Waarvan in Nederland	14.634	15.137	-3,3
Waarvan in Duitsland	14.020	14.522	-3,5
Waarvan in België	560	590	-5,1
Waarvan in België	54	25	116,0
Melkaanvoer van leden³			
Waarvan in Nederland	9.369	9.502	-1,4
Waarvan in Nederland	8.853	9.009	-1,7
Waarvan in Duitsland	462	452	2,2
Waarvan in België	54	41	31,7
Gemiddelde leverantie per bedrijf⁴			
	994.862	957.329	3,9

¹ In miljoen euro.

² In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw bij 3,58% eiwit en 4,45% vet in 2023 en bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose in 2022). In de afgelopen jaren heeft FrieslandCampina fors ingezet op de verwaarding van vet. Hierdoor is de behoefte aan melkvet toegenomen. Daarom wordt vet meer gewaardeerd en lactose niet langer gewaardeerd als melkcomponent.

³ In miljoen kilogram.

⁴ In kilogram.

Toelichting op financiële resultaten coöperatie

Netto-omzet

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

Bedrijfsresultaat en nettoresultaat

Het bedrijfsresultaat kwam in 2023 uit op 54 miljoen euro, een daling van 88,3 procent vergeleken met 462 miljoen euro in 2022. Ongunstige valuta-effecten drukten het bedrijfsresultaat. Bovendien zorgden rentestijgingen en hoge kosten voor omwisseling van vreemde valuta in Nigeria voor additionele financieringslasten. Als gevolg van genoemde eenmalige herstructureringskosten en hogere financieringslasten was het nettoresultaat -168 miljoen euro, tegenover een nettoresultaat van 285 miljoen euro in 2022.

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 verkorte toelichting op resultaten en ontwikkelingen van de onderneming op

pagina 11. Voor een uitgebreide toelichting op de financiële resultaten en Environmental, Social & Governance' (ESG)-rapportage kan het Jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. 2023 worden geraadpleegd.

Kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten was in 2023 met 828 miljoen euro significant hoger in vergelijking met 372 miljoen euro in 2022. Deze stijging werd met name veroorzaakt door aanmerkelijke verbeteringen in het werkkapitaal.

De uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities is in 2023 afgenomen naar -297 miljoen euro, tegen -575 miljoen euro in 2022. De uitgaande kasstroom is afgenomen door de opbrengst van de verkochte Duitse consumentenactiviteiten en door mutaties op banktegoeden betreffende vooruitbetalingen aan banken en distributeurs in Nigeria.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam uit op -366 miljoen euro tegen 100 miljoen euro een jaar eerder. Dit is het saldo van opgenomen en afgeloste rentedragende verplichtingen, uitbetaalde contante nabetaling over het boekjaar 2022 en rentevergoeding voor ledenobligaties en -certificaten aan leden-melkveehouders, uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, aflossingen op leaseverplichtingen en de aflossing van putoptieverplichtingen in verband met FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd.

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

Financiële positie

Het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de leden van de coöperatie was 1.949 miljoen euro. Dat was 20,7 procent lager dan de 2.458 miljoen euro in 2022. De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de leden van de coöperatie en minderheidsbelangen gehouden door leden als percentage van het balanstotaal, daalde van 33,1 procent in 2022 naar 31,2 procent in 2023.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen gehouden door derden, bedroeg ultimo 31 december 2023 3.417 miljoen euro. Ultimo december 2022 was dat 3.937 miljoen euro.

Het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill), bedroeg 1,5 procent tegen 8,8 procent in het voorgaande jaar.

De nettoschuld is berekend vanuit de jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en bedroeg 635 miljoen euro per 31 december 2023. De schuld is afgenomen met 253 miljoen euro ten opzichte van ultimo 2022.

Winstbestemming

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stelt voor van het resultaat van -298 miljoen euro toe te rekenen aan leden van de coöperatie, 4 miljoen euro te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledencertificaten en de resterende -302 miljoen euro ten laste te brengen van de algemene reserve.

Lidmaatschapsmutaties

Het aantal leden-melkveehouders daalde per ultimo 31 december 2023 met 3,3 procent naar 14.634 (2022: 15.137). In totaal beëindigde 928 leden hun lidmaatschap (2022: 952) en traden er 425 nieuwe leden toe (2022: 366). Het aantal leden-melkveebedrijven nam af met 5,1 procent naar 9.417 (2022: 9.927). In 2023 zijn er 47 nieuwe leden-melkveebedrijven getreden en zijn er in Nederland 255 bedrijven vertrokken met gebruikmaking van de Vertrekregeling (zie kader 'Einde Vertrekregeling'). Per ultimo 31 december 2023 bedroeg het percentage leden-melkveehouders 20,8 procent dat is een stijging van 0,4 procentpunt ten opzichte van een jaar eerder.

Aanvoer ledenmelk

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

Einde Vertrekregeling

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

Waardecreatie voor leden

Melkprijs en prestatieprijs



Alle in deze paragraaf genoemde bedragen zijn exclusief btw.

Melkprijs

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

Prestatieprijs

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

Rente op ledenobligaties

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

Garantieprijs

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

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

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is houder van alle aandelen van Koninklijke FrieslandCampina N.V., dat in financiële zin de enige materiële dochteronderneming is die door de coöperatie wordt gehouden. In dit hoofdstuk, geschreven vanuit het perspectief van Koninklijke FrieslandCampina N.V., worden de belangrijkste ontwikkelingen die zich in 2023 hebben voorgedaan binnen deze dochteronderneming samengevat. Voor een uitgebreide beschrijving wordt verwezen naar het Jaarverslag 2023 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Verkorte toelichting op resultaten en ontwikkelingen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Moeilijke marktomstandigheden en eenmalige herstructureringskosten drukken resultaten FrieslandCampina in 2023

Financiële resultaten

- Netto-omzet in 2023 gedaald met 7,1 procent naar 13,1 miljard euro door ongunstige valuta-effecten, verkoop deel Duitse consumentenactiviteiten en dalende volumes in consumentenmarkten met name als gevolg van hoge inflatie.
- Bedrijfsresultaat van 75 miljoen euro, negatief beïnvloed door verschil tussen de garantieprijs voor ledenmelk en marktprijzen voor basiszuivelproducten, de verkoop van dure voorraden in een markt van lagere prijzen en ongunstige valuta-effecten.
- Goede bedrijfsresultaten voor de business-groepen Specialised Nutrition en Ingredients en Professional-business versterkten marktpositie.

Voortgang op duurzaamheidsagenda

- Goede voortgang op duurzaamheidsagenda; broeikasgasuitstoot op zowel productielocaties als bij melktransport significant verlaagd met 9,4 procent en op leden-melkveebedrijven met 4,3 procent.
- Eenmalige herstructureringskosten van 136 miljoen euro voor implementatie van strategie Expedition 2030, andere eenmalige kosten en hogere financieringslasten leidden tot een nettoresultaat van -149 miljoen euro.
- Positieve operationele kasstroom van 831 miljoen euro door verbetering werkkapitaal.
- Melkprijs voor leden-melkveehouders van 48,08 euro per 100 kilogram (-16,2 procent), prestatieprijs van 45,49 euro per 100 kilogram melk (-22,5 procent).
- Door negatieve jaarresultaten geen contante nabetaling aan leden-melkveehouders.



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

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

Membrane (MFGM) in de productielocatie Borculo (Nederland) significant uit te breiden.

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

Netto-omzet

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

Bedrijfsresultaat en nettoresultaat

Het bedrijfsresultaat kwam in 2023 uit op 75 miljoen euro, een daling van 84,1 procent vergeleken met 471 miljoen euro in 2022. Ongunstige valuta-effecten drukten het bedrijfsresultaat. Bovendien zorgden rentestijgingen en hoge kosten voor omwisseling van vreemde

valuta in Nigeria voor additionele financieringslasten. Als gevolg van genoemde eenmalige herstructureringskosten en hogere financieringslasten was het nettoresultaat -149 miljoen euro, tegenover een nettoresultaat van 292 miljoen euro in 2022.

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

Kasstromen

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

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

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam uit op -357 miljoen euro tegen 174 miljoen euro een jaar eerder. Dit is het saldo van opgenomen en afgeloste rentedragende verplichtingen,

uitbetaalde contante nabetaling over het boekjaar 2022 en rentevergoeding voor ledenobligaties aan leden-melkveehouders, uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, aflossingen op leaseverplichtingen en de aflossing van putoptieverplichtingen in verband met FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd.

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

Winstbestemming

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

Financiële ratio's

Het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal is in 2023 gedaald, maar blijft

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

Nieuwe topstructuur, aangescherpte strategie en besparingen

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

Om nu en in de toekomst succesvol te kunnen groeien en meer competitief te zijn in elke businessgroep, is een reset in de kostenstructuur noodzakelijk. Daarom heeft FrieslandCampina als onderdeel van de strategie met ingang van 2024 kostenbesparingen aangekondigd. Van de totale kostenbesparingen komt 180 tot 200 miljoen euro door een vermindering van 1.800 arbeidsplaatsen, waarvan de eerste 1.200 arbeidsplaatsen in 2024 verdwijnen.

De overige kostenbesparingen komen uit een optimalisatie van het productportfolio, vereenvoudiging van productspecificaties en standaardisatie van de processen. Met ingang van 2026 gaat FrieslandCampina op deze manier jaarlijks in totaal 400 tot 500 miljoen euro aan kosten besparen.

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

Goede voortgang op duurzaamheidsagenda

In 2023 zijn de broeikasgasemissies bij productie en transport (scope 1 en 2) ten opzichte van 2022 met 9,4 procent gedaald naar 588 kton CO₂-equivalent (2022: 649 kton).

Broeikasgasemissies op de leden-melkveebedrijven is in 2023 met 4,3 procent verlaagd naar 10.359 kton CO₂-equivalent (2022: 10.823 kton).

In 2023 is de nieuwe systematiek voor Foqus planet Duurzame ontwikkeling van kracht geworden, waarbij Leden-melkveehouders een hogere financiële toeslag voor broeikasgasreductie op het erf ontvangen.

Duurzaamheidsinspanningen van de leden-melkveehouders op de eigen melkveebedrijven leiden in toenemende mate tot partnerschappen met belangrijke internationale business-to-businessklanten die bereid zijn financieel bij te dragen aan deze inspanningen en hiermee ook hun eigen voetafdruk verminderen.

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

Van de consumentenproducten voldeed 75 procent van het totale verkochte volume aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards (GNS) Next Level. De toename ten opzichte van 2022 (72 procent) is met name het gevolg van de verandering in de mix van het verkochte volume.

Kerncijfers onderneming 2023

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

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2023	2022	Δ%
Waardecreatie voor leden-melkveehouders³			
Garantieprijs	46,26	55,21	-16,2
Contante nabetaling	0,00	0,90	
Weidegangtoeslag en Foqus planet-toeslag ⁴	1,21	0,91	
Bijzondere melkstromen ⁵	0,61	0,33	
Melkprijs	48,08	57,35	-16,2
Rente op ledenobligaties	0,63	0,31	
Toevoeging aan algemene reserve	-3,22	1,03	
Prestatieprijs	45,49	58,69	-22,5
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	9.417	9.927	-5,1
Aantal leden-melkveeouders einde jaar	14.634	15.137	-3,3
Melkaanvoer van leden-melkveeouders (in miljoen kilogram)	9.369	9.502	-1,4
Totale vergoeding leden-melkveeouders	4.521	5.423	-16,6

¹ Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen aandeelhouder.

² De weergegeven nettoschuld is conform de convenantrichtlijnen en betreft kortlopende en langlopende rentedragende verplichtingen (exclusief leaseverplichtingen), vorderingen op en verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.

³ In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw bij 3,58% eiwit en 4,45% vet in 2023 en bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose in 2022). In de afgelopen jaren heeft FrieslandCampina fors ingezet op de verwaarding van vet. Hierdoor is de behoefte aan melkvet toegenomen. Daarom wordt vet meer gewaardeerd en lactose niet langer gewaardeerd als melkcomponent.

⁴ Met ingang van 2023 ontvangen leden-melkveeouders een variabele Foqus planet-toeslag voor Duurzame Ontwikkeling, inclusief weidegang, van maximaal 3,50 euro per 100 kilogram melk. De gemiddelde toeslag bedraagt 1,81 euro per 100 kilogram. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen variabele Foqus planet-toeslag. De coöperatieve inhouding voor duurzaamheid is voor 2023 voor alle leden 0,60 euro per 100 kilogram melk.

⁵ Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,52 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijs voor biologische melk (57,81 euro) en gangbare melk (46,26 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,09 euro per 100 kilogram.

Risicobeheersing

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

Governance

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

raamwerk voor risicobeheersing, de beleidslijnen en de procedures.

De raad van commissarissen van de onderneming wordt door zijn audit- en riskcommissie geïnformeerd. De rol van de audit- en riskcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance', zie pagina 28.

Raamwerk risicobeheersing

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

Risicobewustzijn en cultuur

Medewerkers zijn verplicht zich aan de geldende algemene gedragscode van de onderneming (Compass) te houden en de wet- en regelgeving en beleidslijnen na te leven. FrieslandCampina stimuleert een cultuur waarin zwakke punten in zijn risicobeheersingsprogramma's of controlemaatregelen op transparante wijze kunnen worden gemeld en doeltreffend worden aangepakt, bijvoorbeeld door middel van het Speak Up-proces van FrieslandCampina. Zie pagina 73 van het Jaarverslag 2023 Koninklijke FrieslandCampina N.V. voor meer informatie over het Compass-programma.

Kwaliteit van risicobeheersing

De risicobeheersingsactiviteiten vertoonden qua opzet en effectiviteit van het raamwerk geen

belangrijke omissies. Om de beoordeling van de effectiviteit te ondersteunen, zijn de Enterprise Risk Assessments, Thematische Risk Assessments en Fraude Risk Assessments volgens plan uitgevoerd, en als effectief beoordeeld.

Het algehele risicoprofiel van FrieslandCampina en risicotrends werden besproken tijdens de tweejaarlijkse sessies met de verschillende risicoeigenaren, met als doel om onderlinge verbanden tussen risico's en knelpunten te identificeren en om corrigerende maatregelen door te voeren. Daarnaast zijn in enkele landen 'deep dives' ten aanzien van risico's uitgevoerd waarin land specifieke risico's, ontwikkelingen en genomen risicobeperkende maatregelen zijn meegenomen, zodat waar nodig actie kon worden ondernomen.

Belangrijkste risico's, trends en maatregelen

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-marktcombinaties. Dit betekent dat de onderneming wordt blootgesteld aan risico's en trends van uiteenlopende aard, zoals: strategische, operationele, financiële en compliance-risico's. Aan de hand van een gedetailleerdere risicotaxonomie identificeert en bewaakt de executive board, ondersteund door ons Enterprise Risk Management team, risico's die worden gerangschikt op de waarschijnlijkheid dat zij zich zullen voordoen en/of op basis van de gevolgen. Vervolgens worden beheersmaatregelen geformuleerd op basis van de risicobereidheid. Hiervoor onderscheidt de onderneming drie categorieën: 'geen', 'laag tot geen' en 'gematigd'.

Risicotaxonomie

Strategisch:

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

Operationeel en financieel:

Deze risico's zijn meer operationeel en financieel van aard en hebben op de korte termijn mogelijk gevolgen voor het behalen van onze doelstellingen. Zolang de bedrijfscontinuïteit of doelstellingen voor de korte en middellange termijn hierdoor niet in gevaar komen, is de onderneming in principe bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

Compliance:

Met betrekking tot compliance-risico's accepteert de onderneming het risiconiveau 'laag tot geen'. De onderneming accepteert geen risico's met negatieve gevolgen voor klanten, de bedrijfscontinuïteit of reputatie, en/of risico's die leiden tot overtreding van de geldende regels. Met betrekking tot risico's die negatieve gevolgen hebben voor de normen voor voedselkwaliteit en voedselveiligheid, en derhalve een gevaar vormen voor de gezondheid van consumenten, hanteren we een zerotolerancebeleid.

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

- Geen risicobereidheid
- Lage tot geen risicobereidheid
- Gematigde risicobereidheid

Geopolitiek en politiek

Risicobereidheid ●●●

Wat kan er gebeuren?

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

De gecombineerde effecten zijn mogelijk van invloed op FrieslandCampina's financiële positie, zoals blootstelling aan rentestanden, valutastommelingen en risico's die verband houden met grondstoffenprijzen en kredietrisico's, evenals tekortkoming in het efficiënt beheren van kasstromen, maar ook het vermogen om producten concurrerend te kunnen verkopen op lokale markten. Dit kan het risico vergroten dat bepaalde belangrijke product-marktcombinaties in onze portefeuille minder winstgevend worden.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

In de loop van 2023 verslechterde de mondiale geopolitieke situatie, wat zichtbaar was in spanningen tussen verschillende regio's. Dit vormde uitdagingen voor de economische

stabiliteit, handelsrelaties en de beschikbaarheid van grondstoffen. Toenemend protectionisme en importbeperkingen hadden gevolgen voor onze supply chain en distributie in bepaalde landen (met name in Azië, Afrika en het Midden-Oosten).

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

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

Hoe beperken we dit risico?

Politieke gebeurtenissen en hieraan gerelateerde uitdagingen worden continu gevolgd, bijvoorbeeld door afstemming met organisaties zoals de European Dairy Association. Dit benadrukt het belang van stakeholdermanagement en gerichte reacties op lokale politieke volatilititeit. Door de flexibiliteit van de supply chain en via het monitoren van politieke veranderingen identificeren we optimale marktroutes en

alternatieven voor de toelevering. In die zin kijken we voortdurend naar een goede mix van producten en regio's.

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

Economische situatie

Risicobereidheid ●●●

Wat kan er gebeuren?

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

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

Hoe beperken we dit risico?

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

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

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

Melkaanvoer

Risicobereidheid 

Wat kan er gebeuren?

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

Hoe beperken we dit risico?

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

op, of kan worden aangepast aan, deze ontwikkelingen.

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

Afstemming strategie coöperatie en onderneming

Risicobereidheid 

Wat kan er gebeuren?

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

Hoe beperken we dit risico?

Er is actieve samenwerking tussen het bestuur van de coöperatie en de executive board om een naadloze uitvoering van Expedition 2030 en Koers op 2030 te waarborgen, terwijl we tegelijkertijd oog houden voor de economische druk op de bedrijfsresultaten. Daarnaast zijn proactieve monitoring van en aanpassing aan veranderende overheidsrichtlijnen en onzekerheden op het gebied van duurzaamheidsregulering essentieel. Tegelijkertijd ontwikkelen we een strategisch plan om de mogelijke uitdagingen het hoofd te bieden die voortvloeien uit de onduidelijke gevolgen van het stikstofplan van de Nederlandse overheid, met name op het gebied van de financiering van de transitie op

melkveebedrijven en derogatie. Het afstemmen van de duurzaamheidsstrategie tussen de onderneming en de coöperatie, inclusief het bieden van oplossingen voor de mogelijke financieringsuitdagingen waarvoor onze leden-melkveehouders mogelijk komen te staan, draagt bij aan een goede samenwerking.

Inkoop

Risicobereidheid 

Wat kan er gebeuren?

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

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

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

Hoe beperken we dit risico?

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

Rampen (natuurlijk/door de mens veroorzaakt)

Risicobereidheid 

Wat kan er gebeuren?

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

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

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

Hoe beperken we dit risico?

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

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

Tevens werkt de onderneming aan beleid om het waterverbruik te verminderen en water dat gebruikt wordt tijdens de productie op onze locaties te hergebruiken.

Regelmatige training van personeel over noodprocedures is essentieel voor een snelle en effectieve reactie in het geval van een ramp.

Productkwaliteit en voedselveiligheid

Risicobereidheid 

Wat kan er gebeuren?

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

Alle genomen kwaliteitsmaatregelen ten spijt is dit een belangrijk inherent risico waarvoor de onderneming een zerotolerancebeleid hanteert; een ernstig voedselveiligheidsincident kan grote gevolgen hebben voor de gezondheid van onze consumenten en kan leiden tot reputatieschade voor de onderneming.

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

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

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

Hoe beperken we dit risico?

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

Talent en mensen

Risicobereidheid 

Wat kan er gebeuren?

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

Hoe beperken we dit risico?

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

Flexibiliteit en focus van de organisatie

Risicobereidheid ●●●●●

Wat kan er gebeuren?

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

Recente strategische beslissingen hebben bijgedragen aan de strategische flexibiliteit en focus. De onderneming zet zich in voor een cultuur van innovatie en het integreren van nieuwe technologieën, en zal dit ook blijven

doen. Hiermee willen we snel kunnen voldoen aan veranderende vraag van consumenten en strategieën kunnen aanpassen aan de dynamiek van verschillende markten wereldwijd.

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

Hoe beperken we dit risico?

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

Environmental, Social en Governance (ESG)

Risicobereidheid ●●●●●

Wat kan er gebeuren?

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

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

Hoe beperken we dit risico?

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

Innovatie

Risicobereidheid ●●●●●

Wat kan er gebeuren?

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

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

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

Hoe beperken we dit risico?

Om deze risico's te beperken en kansen te benutten is het belangrijk om een duidelijke focus te houden op specifieke R&D-inspanningen. Ook het vormen van strategische samenwerkingen om te blijven innoveren en te kunnen reageren op veranderende consumentenvoorkeuren is essentieel. Nieuwe product-marktcombinaties zullen verder bijdragen aan het in evenwicht brengen van het bedrijfsportfolio.

De integratie van duurzaamheidspraktijken in de gehele supply chain en de continue monitoring van naleving van regelgeving verbeteren de weerbaarheid van de onderneming en de afstemming op eventuele veranderende wetgeving.

Digitalisering en technologie

Risicobereidheid ●●●●●

Wat kan er gebeuren?

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

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

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

Hoe beperken we dit risico?

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

Cyberbeveiliging

Risicobereidheid ●●●

Wat kan er gebeuren?

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

Recente ontwikkelingen en vooruitzichten voor 2024

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

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

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

Hoe beperken we dit risico?

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

Vooruitzichten 2024

Markontwikkelingen

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

Expedition 2030

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

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

vooruitzichten voor de omzet- en resultaatontwikkelingen in 2024.

Investerings

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

Verduurzaming

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

Corporate governance

Vanuit het oogpunt van corporate governance zijn bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. de 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.

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.

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 ingericht, die zich richten op specifieke onderwerpen binnen de coöperatie, zoals ‘zorg voor dier en natuur’, ‘waarde voor ons’ 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. 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: besluiten op operationeel gebied, besluiten op het gebied van de juridische en vermogensstructuur van de vennootschap en 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 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. 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 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.

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 negen leden, waarvan ten minste drie en maximaal vijf

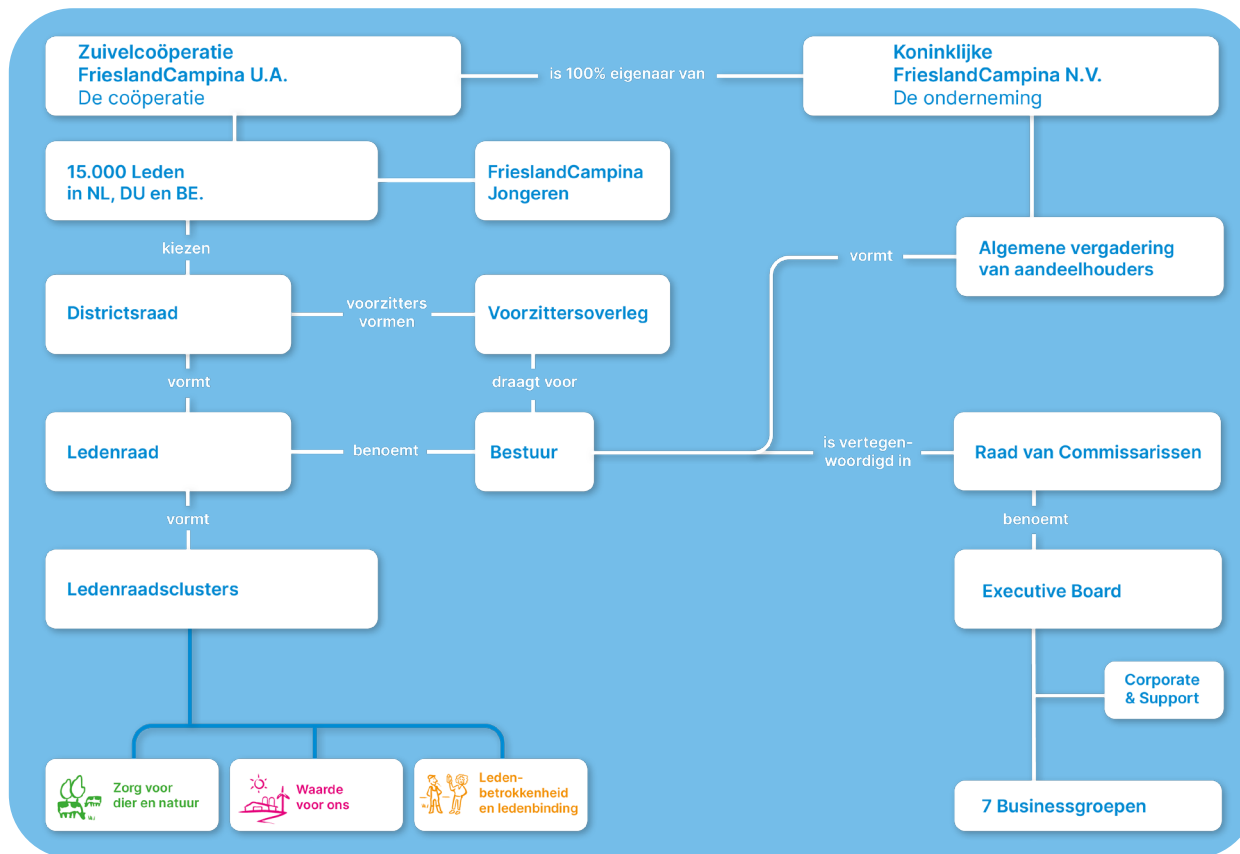
bestuursleden van de coöperatie, waaronder de voorzitter van het bestuur. De raad van commissarissen heeft tevens maximaal twee leden die leden van de coöperatie zijn, niet zijnde bestuursleden van de coöperatie. Met ingang van 12 december 2023 is één lid van de raad van commissarissen benoemd dat lid is van de coöperatie, maar niet tevens bestuurslid is.

Diversiteit

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen. 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 12 december 2023 waren twee van de acht leden van het bestuur vrouw. Met ingang van 12 december 2023 zijn drie van de acht leden van het bestuur vrouw. Hiermee is in 2023 de representatie van vrouwelijke leden in het bestuur (tenminste een/derde) geborgd. Bij (her)benoemingen wordt het streven naar een evenwichtige participatie van vrouwen en mannen meegewogen.

Governance structuur per 1 januari 2024



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. 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.

Rooster van benoeming en aftreden bestuur
(per 12 december 2023)

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn in december*
S.S.U. Attema	12 november 2021		12 november 2025
H.H. Bakhuis	13 december 2022		2026
N. den Besten	7 oktober 2021		7 oktober 2025
T. Elshof – Witteveen	12 december 2023		2027
H.T.J. Hettinga	20 december 2016	2020	2024
C.C.H. Hoogeveen	19 december 2017	2021	2025
E. Jellema	17 december 2019	2023	2027
S.A.M. Stuijk	13 december 2022		2026

* Eind van lopende termijn in december mits anders aangegeven

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

Belastingplanning

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

commerciële en economische realiteit. FrieslandCampina neemt fiscaal verdedigbare standpunten in. De fiscale stimuleringsmaatregelen waarop FrieslandCampina aanspraak maakt zijn in lijn met de bedrijfsvoering- en doelen en zijn algemeen beschikbaar.

Verrekenprijzen

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

Fiscale beheersing en risicomanagement

FrieslandCampina's fiscaal beleid en tax control framework bevorderen een cultuur van consistent, coherent en compliant belastinggedrag dat in overeenstemming is met wet- en regelgeving en tot doel heeft een duurzame en voorspelbare belastingpositie te creëren. FrieslandCampina is ervan overtuigd dat het opbouwen van professionele relaties met de belastingautoriteiten gebaseerd op wederzijds

respect, transparantie en vertrouwen aan deze voorspelbaarheid bijdraagt. Indien mogelijk wordt dit bevestigd in een coöperatieve compliance-regeling. In Nederland, het thuisland van FrieslandCampina, neemt FrieslandCampina deel aan het horizontaal toezichtprogramma van de Nederlandse belastingdienst. De Corporate Tax Department van FrieslandCampina rapporteert ten minste tweemaal per jaar aan de audit- en riskcommissie.

Tax Governance Code

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

A full-page photograph of a male worker in a white lab coat, white hard hat, and safety glasses. He is wearing a hairnet and is focused on operating a complex industrial machine with various pipes, valves, and hoses. The machine is primarily white and metallic. The background is slightly blurred, showing more of the industrial environment. The word 'Jaarrekening' is overlaid in white text on the right side of the image.

Jaarrekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	35
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	36
Geconsolideerde balans	37
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	38
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties	39
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	41
1. Rapportage entiteit	41
2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	41
3. Significante schattingen, beoordelingen en aannames	41
4. Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving	43
5. Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving	43
6. Operationele activiteiten	46
7. Werkkapitaal	54
8. Vaste activa	57
9. Verplichtingen langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen	69
10. Acquisities, desinvesteringen en deelnemingen	78
11. Financiering en kapitaalstructuur	82
12. Belastingen	102
13. Overige	108

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans	119
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	120
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	121
1. Algemeen	121
2. Deelnemingen in dochterondernemingen	121
3. Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	121
4. Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	121
5. Financiële vaste activa	122
6. Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	122
7. Rentedragende verplichtingen	123
8. Kortlopende verplichtingen	123
9. Overige financiële activa en verplichtingen	123
10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	124
11. Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	124
12. Gebeurtenissen na balansdatum	124
13. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder	124

Overige gegevens

Overige informatie	125
Statutaire winstbestemmingsregeling	125

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	Toelichting	2023	2022
Netto-omzet	(6.2)	13.072	14.076
Kostprijs omzet	(6.4)	-11.290	-11.822
Brutowinst		1.782	2.254
Reclame- en promotiekosten	(6.4)	-568	-601
Verkoop- en algemene beheerskosten	(6.4)	-956	-931
Overige bedrijfslasten	(6.6)	-208	-279
Overige bedrijfsopbrengsten	(6.3)	4	19
Bedrijfsresultaat		54	462
Financieringsbaten	(11.1)	19	20
Financieringslasten	(11.1)	-143	-63
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10.3)	14	15
Resultaat voor belastingen		-56	434
Belastingen	(12.1)	-112	-149
Resultaat boekjaar		-168	285
Resultaat toe te rekenen aan:			
- toevoeging algemene reserve		-302	185
- houders van ledencertificaten		4	1
Leden van de coöperatie		-298	186
Minderheidsbelangen gehouden door leden		54	28
Minderheidsbelangen gehouden door derden		76	71
		-168	285

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's	2023	2022
Resultaat boekjaar	-168	285
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):		
- effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen	-15	8
- valuta-omrekenverschillen	-107	-46
- gerealiseerde valuta-omrekenverschillen verwerkt in de winst-en-verliesrekening		12
- aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-2	
	-124	-26
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):		
- herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-1	11
	-1	11
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen	-125	-15
Totaalresultaat boekjaar	-293	270
Totaalresultaat toe te rekenen aan:		
- leden van de coöperatie	-403	183
- minderheidsbelangen gehouden door leden	54	28
- minderheidsbelangen gehouden door derden	56	59
	-293	270

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toelichting	2023	2022
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8.1)	3.263	3.239
Immateriële activa	(8.2)	1.302	1.403
Biologische activa	(8.3)	10	9
Latente belastingvorderingen	(12.2)	150	130
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	113	116
Personeelsbeloningen	(9.1)	8	9
Overige financiële activa	(8.4)	161	197
Vaste activa		5.007	5.103
Vorraden	(7.1)	1.626	2.064
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)	1.552	1.970
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		28	19
Overige financiële activa	(8.4)	268	320
Liquide middelen	(11.2)	569	421
Activa aangehouden voor verkoop	(10.2)		88
Vlottende activa		4.043	4.882
Totaal activa		9.050	9.985

	Toelichting	2023	2022
Eigen vermogen			
Ledencertificaten	(11.5)	60	65
Melkcertificaten ¹	(11.5)	727	727
Overige reserves	(11.5)	-393	-289
Algemene reserve	(11.5)	1.555	1.955
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie		1.949	2.458
Minderheidsbelangen leden	(11.5)	871	848
Minderheidsbelangen derden	(11.5)	597	631
Totaal eigen vermogen		3.417	3.937
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(9.1)	194	202
Latente belastingverplichtingen	(12.2)	36	53
Voorzieningen	(9.2)	75	78
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	905	1.028
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	18	21
Langlopende verplichtingen		1.228	1.382
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	807	785
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.3)	3.273	3.658
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		155	111
Voorzieningen	(9.2)	154	47
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	16	59
Passiva aangehouden voor verkoop	(10.2)		6
Kortlopende verplichtingen		4.405	4.666
Totaal verplichtingen		5.633	6.048
Totaal passiva		9.050	9.985

1 De vergelijkende cijfers zijn aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcertificaten naar Rentedragende verplichtingen, zie toelichting 11.3.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toe- lichting	2023	2022
Operationele activiteiten			
Resultaat voor belastingen		-56	434
Aanpassingen voor:			
- rente	(11.1)	65	23
- afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8.1) (8.2)	428	448
- bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8.1) (8.2)	25	140
- aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	-14	-15
- overige financieringsbatens en -lasten		-79	-1
- resultaat op desinvesteringen		-3	5
Totaal aanpassingen		422	600
Mutaties in:			
- voorraden		339	-624
- vorderingen		404	-431
- verplichtingen		-230	561
- personeelsbeloningen		-6	-11
- voorzieningen	(9.2)	107	21
Totaal mutaties		614	-484
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		980	550
Ontvangen dividend		17	13
Betaalde vennootschapsbelasting		-111	-169
Betaalde rente		-71	-35
Ontvangen rente		13	13
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		828	372

	Toe- lichting	2023	2022
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-471	-458
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		5	15
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen	(6.6)	76	48
Verstrekke leningen		95	-179
Investeringen in geassocieerde deelnemingen		-2	-1
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-297	-575
Financieringsactiviteiten			
Uitbetaald dividend		-166	-60
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en -certificaten		-40	-24
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties		-9	-9
Conversie ledenobligaties en kapitaalstortingen			23
Uitbetaalde vergoeding aan vertrekkende leden		-11	-11
Opgenomen rentedragende verplichtingen		1.156	1.535
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-1.169	-1.282
Afgelost op leaseverplichtingen		-63	-67
Aflossing voorwaardelijke -en put-optie-verplichtingen	(11.4)	-51	-3
Afwikkeling derivaten en overige		-13	-2
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-366	100
Nettokasstroom		165	-103
Liquide middelen begin boekjaar ¹		404	505
Nettokasstroom		165	-103
Koersverschil liquide middelen		-31	2
Liquide middelen einde boekjaar¹		538	404

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

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's

2023

	Overige reserves								
	Leden- certificaten	Melk- certificaten	Reserve kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Algemene reserve	Eigen vermo- gen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	Minderheids- belangen leden	Minderheids- belangen derden	Totaal eigen vermogen
Begin boekjaar	65	727	14	-303	1.955	2.458	848	631	3.937
Overzicht totaalresultaat boekjaar:									
- resultaat boekjaar	4				-302	-298	54	76	-168
- overig totaalresultaat			-15	-89	-1	-105		-20	-125
Totaalresultaat boekjaar	4		-15	-89	-303	-403	54	56	-293
Transacties met vermogens- erschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:									
- uitbetaald dividend					-85	-85		-81	-166
- uitbetaalde rentevergoeding	-3					-3	-37	-9	-49
- vertrekpremie leden- melkveehouders Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.					-11	-11			-11
- conversie ledencertificaten en ledenobligaties	-6					-6	6		
- overige					-1	-1			-1
Totaal transacties met vermogens- verschaffers	-9				-97	-106	-31	-90	-227
Einde boekjaar	60	727	-1	-392	1.555	1.949	871	597	3.417

In miljoenen euro's

2022

	Overige reserves								
	Leden- certificaten	Melk- certificaten ¹	Reserve kasstroom- afdekkingen	Reserve valuta- omreken- verschillen	Algemene reserve	Eigen vermo- gen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	Minderheids- belangen leden	Minderheids- belangen derden	Totaal eigen vermogen
Begin boekjaar	127		6	-282	1.788	1.639	1.375	627	3.641
Overzicht totaalresultaat boekjaar:									
- resultaat 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 vermogens- verschaffers 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	727			-13	664	-544		120
- vertrekpremie leden- melkveehouders Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.					-11	-11			-11
Totaal transacties met vermogens- verschaffers	-63	727			-28	636	-555	-55	26
Einde boekjaar	65	727	14	-303	1.955	2.458	848	631	3.937

1 Het vergelijkende cijfer is aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcertificaten naar Rentedragende verplichtingen, zie toelichting 11.3.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Rapportage entiteit

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 2023 zijn opgenomen Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en zijn dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

De coöperatie wordt gevormd door 14.634 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 ruim 9 miljard kilogram ledenmelk per jaar. De melk wordt verwerkt tot een breed assortiment zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen voor consumenten. In de professionele markt is FrieslandCampina een belangrijke producent en leverancier van zuivelproducten aan bakkerijen, horecabedrijven en fastfoodketens. Daarnaast is FrieslandCampina producent en leverancier van hoogwaardige ingrediënten voor producenten van voedingsmiddelen en farmaceutica.

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De geconsolideerde jaarrekening is:

- opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek;
- opgesteld door het bestuur van FrieslandCampina en na ondertekening door het bestuur op 5 maart 2024, vrijgegeven voor publicatie

op 12 maart 2024. Op 12 maart zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.;

- opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende materiële balansposten:
 - derivaten gewaardeerd tegen reële waarde;
 - nettopensioenverplichting (actief) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, gewaardeerd tegen reële waarde van de fondsbeleggingen, verminderd met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten;
- opgesteld in overeenstemming met het continuïteitsbeginsel;
- opgesteld in euro's, de functionele valuta van de coöperatie;
- afgerond op het meest nabije miljoen, tenzij anders aangegeven.

3. Significante schattingen, beoordelingen en aannames

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

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

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

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

Klimaatverandering

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening heeft het management de impact van klimaatverandering op de financiële positie meegenomen, onder andere bij de waardering van vaste activa. Daarnaast is de impact van klimaatverandering met name meegenomen met betrekking tot de toelichtingen zoals opgenomen in het jaarverslag onder 'Environmental, Social and Governance'. Management heeft tussentijdse doelstellingen voor 2030 gezet ten aanzien van broeikasgas-emissies bij productie en transport (zogenoemde scope 1 en 2), op de boerderijen van leden melkveehouders (zogenoemde scope 3 - ledenmelk)

en bij leveranciers van specifieke categorieën, zoals aangekochte melkproducten, basiszuivel, verpakkingen, grondstoffen en externe productie (scope 3 - overig).

De volgende specifieke onderwerpen zijn overwogen:

- Onzekerheden in wereldwijde melkaanvoer:
 - Toenemende volatiliteit van de melkprijs en onvoorspelbaarheid van de omvang van de melkaanvoer maakt het lastiger om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Ondanks alle genomen maatregelen blijft dit een inherent risico voor FrieslandCampina.
 - Daarnaast ontstaat er extra druk door toegenomen overheidsmaatregelen, die potentieel resulteren in een daling van melkaanvoer in komende jaren. Specifiek in de context van mogelijke reducties van de veestapel in Nederland als gevolg van de stikstofcrisis. Wanneer de huidige overheidsplannen met betrekking tot 30% stikstofreductie worden doorgevoerd, zal dit in het meest negatieve scenario leiden tot een reductie van de melkaanvoer tot onder de 8 miljard kilogram op jaarbasis. Dit zal leiden tot lagere groei, aanpassingen in het productienetwerk en wijzigen van partnerships, terwijl daarnaast de kostenbasis structureel zal moeten worden verlaagd en significant minder in het fabrieksnetwerk geïnvesteerd kan worden.
 - Lagere melkaanvoer zal daarnaast ook impact hebben op de ledenfinanciering door middel van melkcertificaten en daarmee de financiering van de onderneming.
- FrieslandCampina blijft investeren in oplossingen voor het opwekken van duurzame energie voor zijn productielocaties en scenario's voor een duurzame voetafdruk van zijn productieketen zijn ontwikkeld. Vermindering van broeikasgasemissies is een integraal onderdeel van de wereldwijde productieketen- en voetafdrukstrategie. FrieslandCampina heeft plannen ontwikkeld voor zijn productielocaties en installaties in de productieketen om de broeikasgasemissies te verminderen. Investerings zijn nodig om de 2030 doelstellingen te behalen van een reductie van 63% (ten opzichte van het basisjaar 2015) aan broeikasgasemissies (scope 1 en 2) van FrieslandCampina's wereldwijde productieactiviteiten en logistiek. Management verwacht dat de benodigde investeringen niet zullen resulteren in lagere netto

resultaten in de toekomst, en verwacht dat hogere kosten gecompenseerd zullen worden door efficiency verbeteringen, kostenbesparingen en hogere verkoopprijzen van producten.

- FrieslandCampina voert korte- en langetermijn risicobeoordelingen uit voor waterverbruik in zijn fabrieken in de productieketen. Ook is een klimaatrisicobeoordeling uitgevoerd om gevoeligheden bij productie-locaties voor klimaatverandering, zoals droogte of overstromingen, inzichtelijk te maken. Management verwacht dat de benodigde investeringen niet zullen leiden tot lagere netto resultaten in de toekomst.
- Management onderkent dat robuuste plannen met mitigerende maatregelen en aanpassingsvermogen om te anticiperen op mogelijke wet- en regelgeving noodzakelijk zijn in het beheersen van de risico's als gevolg van klimaatverandering. De impact van klimaatverandering op droogte en excessieve regenval is onzeker, hetzelfde geldt voor de impact van strengere milieu wet- en regelgeving. Wanneer overheden overwegen om verdere maatregelen in te voeren, zoals CO₂ belastingen, dan kan dit impact hebben op de financiële prestaties van FrieslandCampina. FrieslandCampina is vanwege deze inherente onzekerheden gestart met het uitwerken van klimaat-scenario-analyses waarin de scenario's met potentieel de meeste impact worden opgenomen.
- Management heeft de impact overwogen van scenario's van klimaatverandering, zoals hierboven genoemd, op de inschattingen van toekomstige kasstromen zoals gehanteerd in beoordelingen van bijzondere waardeverminderingen op de boekwaarde van vaste activa. In de investeringsbeslissingen wordt de klimaatimpact op specifieke productielijnen en productielocaties meegenomen om te waarborgen dat de duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald en productielocaties voldoen aan wettelijke vereisten. Management heeft in de prognoses verondersteld dat de ontwikkeling van de melktoevoer licht zal dalen. In de projecties van kasstromen zijn geen uitgaande kasstromen opgenomen voor herstructureringsprogramma's van sluitingen van locaties, aangezien nog geen verplichtingen tot herstructureringen zijn aangegaan of sluitingen van locaties zijn aangekondigd. Wanneer management een besluit neemt over een sluiting van een locatie en herstructurering, zal dit resulteren in een

bijzondere afwaardering van de activa en kosten voor herstructurering op het moment van besluit, en zal dit resulteren in een verlaging van de kosten in de toekomst. Management verwacht dat de impact op de kasstromen minimaal zal zijn, doordat noodzakelijke investeringen en aanpassingen terugverdiend zullen worden in de markt.

4. **Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving**

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

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

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

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

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

5. **Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving**

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

a) Consolidatiegrondslagen

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

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

Intercompany-saldi en intercompany-transacties binnen FrieslandCampina en niet-gerealiseerde winsten en verliezen die voortkomen uit transacties binnen FrieslandCampina, worden geëlimineerd bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening. Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden geëlimineerd tot de mate van FrieslandCampina's belang in de entiteit (zie toelichting 10.3). Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier geëlimineerd als de niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Beoordelingen

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

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

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

b) Vreemde valuta**Transacties in vreemde valuta**

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

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

De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de winsten-verliesrekening opgenomen, met uitzondering van de volgende verschillen als gevolg van de omrekening van:

- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten;
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit;
- kwalificerende kasstroomafdekkingen, voor zover wordt voldaan aan de hedge accounting criteria.

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

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse dochterondernemingen worden in euro's omgerekend tegen de koers per balansdatum.

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

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

Wanneer de afwikkeling van een monetaire vordering op of schuld aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch in de nabije toekomst waarschijnlijk is, wordt deze beschouwd als een netto-investering in de buitenlandse activiteiten.

Valutakoersverschillen die optreden bij de omrekening van een vordering of schuld die wordt aangemerkt als een netto-investering in een buitenlandse activiteit worden opgenomen in het overig totaalresultaat en verwerkt in de reserve valuta-omrekenverschillen in het eigen vermogen. Wanneer deze vordering of schuld wordt afgelost, wordt het op deze

netto-investering betrekking hebbende deel van de reserve valuta-omrekenverschillen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

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

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

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

c) Kasstromen

Het kasstroomoverzicht is volgens de indirecte methode opgesteld.

Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoersen geldend op de transactiedatum.

6. Operationele activiteiten

6.1 Segmentatie

FrieslandCampina heeft in 2023 wijzigingen doorgevoerd in zijn managementstructuur, met name de overheveling van mainstream kindervoeding activiteiten van Specialised Nutrition naar Food & Beverage. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast. De wijziging in segmenten heeft niet geleid tot herallocatie van goodwill.

FrieslandCampina onderscheidt de volgende vier marktgerichte businessgroepen, die ook de geïdentificeerde operationele segmenten zijn waarover nader toegelicht wordt:

- **Food & Beverage** | produceert en voorziet consumenten wereldwijd van dagelijkse zuivelproducten, zoals melk, yoghurt, gecondenseerde melk, zuivel dranken, kaas, kwark, boter, room en overige kindervoeding. Food & Beverage richt zich daarbij op het consumenten- en professionele kanaal.
- **Specialised Nutrition** | richt zich op het kindervoedingsmerk Friso en het aanbieden van kindervoeding in met name vijf markten: China, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.
- **Ingredients** | is business partner voor producenten die zich onderscheiden met gezonde voeding en welzijn voor consumenten in alle fasen van het leven. Ingredients richt zich op ingrediënten voor kindervoeding en biedt specifieke innovaties en toepassingen aan voor volwassenen op het gebied van medische voeding en sportvoeding.
- **Trading** | houdt zich bezig met het verkopen en inkopen van basiszuivelproducten voor interne klanten en voor externe business-to-business afnemers. Het productassortiment omvat kaas, boter,

melkpoeder en vloeibare producten, zoals rauwe melk, room, magere melk en melkconcentraat. Trading beperkt ook het risico van de stijgende en dalende grondstofprijzen voor zuivel door de vet- en eiwitposities van de onderneming af te dekken.

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

Wijzigingen segmentatie 2024

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

Dit leidt tot de volgende zeven businessgroepen:

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

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

Segmentatie naar businessgroepen

	2023					
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Totaal
Netto-omzet derden	9.106	1.155	1.447	1.364		13.072
Interne leveringen ¹	384	107	469	1.244		-2.204
Totaal netto-omzet	9.490	1.262	1.916	2.608		13.072
Bedrijfsresultaat	9	207	218	-155	-225	54
Financieringsbaten en -lasten						-124
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			2		12	14
Winst voor belastingen						-56
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	0,1	17,9	15,1	-11,4		0,6
Boekwaarde activa operationele activiteiten ²	5.038	802	1.624	358	391	7.876
Boekwaarde overige activa						1.174
Totaal activa						9.050
Verplichtingen uit operationele activiteiten ³	2.636	378	248	100	682	3.707
Overige verplichtingen						1.926
Totaal verplichtingen						5.633
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa ⁴	324	54	75		29	482
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-232	-36	-96		-64	-428
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-22	-1	-1		-1	-25
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			27		86	113

1 Interne leveringen zijn gewaardeerd op vergelijkbare wijze als transacties met derden.

2 Betreft boekwaarde activa exclusief latente belastingvorderingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, verstrekte leningen, effecten, langlopende vorderingen, vorderingen inzake vennootschapsbelasting, 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

	2022						
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	9.918	1.061	1.624	1.449	24		14.076
Interne leveringen ¹	755	128	483	1.472	37	-2.875	
Totaal netto-omzet	10.673	1.189	2.107	2.921	61	-2.875	14.076
Bedrijfsresultaat	139	200	182	99	-158		462
Financieringsbaten en -lasten							-43
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			1		14		15
Winst voor belastingen							434
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	1,4	18,9	11,2	6,8			3,3
Boekwaarde activa operationele activiteiten ²	5.623	937	1.686	581	456	-511	8.772
Boekwaarde overige activa							1.213
Totaal activa							9.985
Verplichtingen uit operationele activiteiten ³	2.913	477	321	106	688	-511	3.994
Overige verplichtingen							2.029
Totaal verplichtingen							6.023
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa ⁴	312	62	69		31		474
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-245	-38	-93		-72		-448
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-101	-6	-17		-17		-141
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa					1		1
Geïnvesteed 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.

Geografische informatie

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

¹ Bevat met name de vestigingslanden Frankrijk, België en Griekenland.

² Bevat met name de vestigingslanden Indonesië, China, Filipijnen, Thailand en Pakistan.

De netto-omzet is uitgesplitst naar vestigingsland van de werkmaatschappij. De boekwaarde operationele vaste activa betreft grond, gebouwen en installaties en immateriële vaste activa.

Waarderingsgrondslagen

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

FrieslandCampina heeft de operationele segmenten ingedeeld per businessgroep: Food & Beverage, Specialised Nutrition, Ingredients en Trading. Prijsbepaling binnen een segment wordt bepaald op een zakelijke, objectieve basis. De gesegmenteerde resultaten, activa en verplichtingen omvatten posten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan een segment, alsmede die kunnen worden toegerekend op een redelijke

basis. Niet toegewezen items bestaan voornamelijk uit gezamenlijke activa en passiva en gezamenlijke kosten.

6.2 Netto-omzet

Netto-omzet naar geografische locatie afnemer

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

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Netto-omzet

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen tegen de transactieprijs van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. In de bepaling van de transactieprijs is rekening gehouden met retouren, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het specifieke moment dat de prestatieverplichting is vervuld. De prestatieverplichting is vervuld, wanneer, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, de beschikkingsmacht over de goederen aan de klant is

overgedragen, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende zeggenschap over of betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

Kortingen

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

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

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

Afwikkeling voorwaardelijke vordering

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

Waarderingsgrondslagen

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten die volgens management niet direct voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering en/of qua aard en omvang dusdanig significant zijn dat deze voor een goede

analyse van de onderliggende resultaten separaat moeten worden beschouwd.

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

6.4 Bedrijfskosten

	2023	2022
Melk leden-melkveehouders	-4.521	-5.338
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-4.138	-3.878
Personeelskosten	-1.207	-1.179
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-428	-448
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-19	-18
Reclame- en promotiekosten	-568	-601
Transportkosten	-615	-641
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-302	-273
Energiekosten	-245	-251
Overige	-771	-727
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	-12.814	-13.354

Zie toelichting 6.5 voor een verdere toelichting op personeelskosten.

Resultaten van vreemde valuta betrekking hebbend op operationele activiteiten zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet of in het desbetreffende element van de bedrijfskosten. In 2023 heeft FrieslandCampina hierop een negatief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 40 miljoen (2022: EUR 186 miljoen negatief).

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

Onder overige bedrijfskosten zijn leasekosten opgenomen voor in totaal EUR 30 miljoen (2022: EUR 27 miljoen). Deze kosten hebben met name betrekking op korte termijn lease van heftrucks, variabele vergoedingen voor opslag en de lease van activa met een lage waarde, zoals pallets, bedrijfskleding en kantoorbenodigdheden.

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

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

Voor een toelichting op de bijzondere waardeverminderingen, zie toelichting 8.1, 8.2 en 10.2. Bijzondere waardeverminderingen worden verantwoord in de Kostprijs omzet dan wel Verkoop- en algemene beheerskosten, tenzij gerelateerd aan herstructureringen of wijzigingen in de verwerking van cloud computing-overeenkomsten. Voor deze bijzondere waardeverminderingen, zie toelichting 6.6.

Waarderingsgrondslagen

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

Kostprijs omzet

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

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

Reclame- en promotiekosten

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

Verkoop- en algemene beheerskosten

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

Overheidssubsidies

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

Leaseovereenkomsten

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

6.5 Personeelskosten

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

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

Werknemers naar businessgroep (gemiddeld aantal fte's)

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

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

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

Waarderingsgrondslagen

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

6.6 Overige bedrijfslasten

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

Kosten voor omwisseling vreemde valuta in Nigeria

In Nigeria is sprake van zeer beperkte beschikbaarheid van US dollars voor het voldoen aan internationale betalingsverplichtingen. Als gevolg van deze beperkte beschikbaarheid zijn benodigde kosten (valutakoers-verliezen) om US dollars te verkrijgen hoger in vergelijking tot de officiële omwisselkoers in Nigeria. De onderneming heeft een verplichting om Naira's naar US dollars om te wisselen in de lokale markt.

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

Herstructureringen

FrieslandCampina heeft in 2023 besloten het transformatieprogramma Expedition 2030 uit te voeren. Voor deze herstructurering zijn kosten voor reorganisatievoorzieningen van EUR 136 miljoen verantwoord onder Overige bedrijfslasten.

Als gevolg van herstructureringen zijn in 2022 bijzondere waardeverminderingen op vaste activa (EUR 106 miljoen) en kosten voor reorganisatievoorzieningen (EUR 47 miljoen) opgenomen.

Resultaat verkoop bedrijfsonderdelen

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

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

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

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

Afwikkeling dienstverleningscontract

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

Overige bedrijfslasten

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

Schattingen en aannames

Bij een grote herstructurering beoordeelt het management de timing van de te maken kosten. Op basis van de timing wordt een inschatting van kosten gemaakt.

Bij bepaling van de aard omvat de beoordeling van het management, zowel individueel als collectief, of de post buiten de normale bedrijfsactiviteiten valt, specifieke omstandigheden hebben geleid tot het ontstaan van de post, er waarschijnlijkheid is van herhaling en of de post ongebruikelijk is vanwege de omvang.

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

Waarderingsgrondslagen

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

7. Werkkapitaal

7.1 Voorraden

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

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

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie

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

7.2 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2023	2022
Handelsdebiteuren	1.190	1.581
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	-28	-23
Overige vorderingen	40	75
	1.202	1.633
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	143	99
Vooruitbetalingen	207	238
	1.552	1.970

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

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

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

FrieslandCampina heeft in verschillende landen het kredietrisico op handelsdebiteuren gemitigeerd door middel van kredietverzekeringen en bankgaranties. Ultimo 2023 bedraagt deze afgedekte positie EUR 33 miljoen (2022: EUR 55 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2023			2022		
	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.061	-2	1.059	1.436	-2	1.434
Overschrijding minder dan 3 maanden	125	-4	121	188	-5	183
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	20	-9	11	10	-7	3
Overschrijding meer dan 6 maanden	24	-13	11	22	-9	13
	1.230	-28	1.202	1.656	-23	1.633

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

7.3 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

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

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

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

8. Vaste activa

8.1 Grond gebouwen en installaties

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

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

2022

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

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

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

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

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

Schattingen en aannames

Schattingen zijn nodig om de (resterende) gebruiksduur van vaste activa te bepalen. De gebruiksduur wordt bepaald op basis van de leeftijd van een asset, de frequentie van het gebruik, het reparatie- en onderhoudsbeleid, technologische veranderingen in de productie, overbodigheid of veranderingen als gevolg van klimaatrisico's en verwachte herstructureeringen. FrieslandCampina maakt een schatting van de verwachte restwaarde per activa item. De restwaarde is de hoogste van verwachte verkoopwaarde (op basis van recente markttransacties van gelijksoortige verkochte artikelen) en schrootwaarde.

Afschrijvingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur. FrieslandCampina is van mening dat lineaire afschrijvingen het meest in overeenstemming zijn met het verwachte patroon van de toekomstige economische voordelen van het actief.

Waarderingsgrondslagen

Opname en waardering

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

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:

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

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

Grond, gebouwen en installaties verworven middels bedrijfscombinatie

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

Kosten na eerste opname

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

Afschrijvingen

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

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

De geschatte gebruiksduur voor de huidige periode is als volgt voor de belangrijkste grond, gebouwen, machines en installaties en overige operationele activa:

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

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

8.1.1 Activa met een gebruiksrecht

Onderstaande tabel geeft de boekwaarde en afschrijvingslasten per categorie van activa met een gebruiksrecht weer. Leases in de categorie grond en gebouwen betreffen met name kantoorgebouwen en 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.

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

Afschrijvingen

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

Activa met een gebruiksrecht worden afgeschreven vanaf de aanvangsdatum van de leaseovereenkomst.

8.2 Immateriële activa

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

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

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

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten die worden verricht met het vooruitzicht nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten te verwerven, worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan. Met ontwikkelingsactiviteiten is een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen gemoeid. Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de ontwikkelingskosten betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, de toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en FrieslandCampina van plan is en over voldoende middelen beschikt om

de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten, de directe arbeidskosten en de indirecte kosten die direct toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede geactiveerde financieringskosten. De overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

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 waardeverminderingverliezen.

Uitgaven gerelateerd aan cloud computing-overeenkomsten, zoals uitgaven voor configuratie en het aanpassen van de software, worden alleen gekapitaliseerd wanneer en voorzover FrieslandCampina beschikingsmacht 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 gediscoteerde geschatte royalty's die door het eigendom van het octrooi of het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van verworven klantrelaties in een bedrijfscombinatie wordt bepaald met behulp van de 'multi-period excess earnings method'. De reële waarde van overige immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstromen uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Kosten na eerste opname

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

Amortisatie

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

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

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

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

Bijzondere waardevermindering niet-financiële activa

De boekwaarde van FrieslandCampina's niet-financiële activa, uitgezonderd biologische activa, voorraden en latente belastingvorderingen, wordt op elke balansdatum beoordeeld om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

Goodwill impairment test

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

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de goodwill aan de businessgroepen is gealloceerd. Ook zijn de belangrijkste aannames die eind 2023 zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per businessgroep weergegeven.

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

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

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

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

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

De relatief hoge gemiddelde groeivoet brutomarge voor Food & Beverage en Specialised Nutrition is met name gerelateerd aan het relatief lage resultaat 2023, voornamelijk door daling van de basis zuivelprijzen en verkoop van tegen hoge kosten geproduceerde voorraden.

De verwachting is dat dit effect na 2023 niet zal continueren.

De negatieve gemiddelde groeivoet brutomarge bij Specialised Nutrition en Ingredients in 2022 was met name gerelateerd aan het relatief hoge resultaat 2022, voornamelijk als gevolg van hoge basis zuivelprijzen in 2022 en de lagere compensatie voor de coöperatieve rol toegerekend aan de businessgroepen door positieve resultaten van Trading. Conform de verwachting in 2022, kon dit in 2023 niet gecontinueerd worden.

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

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

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

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

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

Schattingen en aannames

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

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

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

Waarderingsgrondslagen

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

Van goodwill en immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt ieder jaar op dezelfde datum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of van een kasstroom-genererende 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 markttransacties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de kasstroomgenererende eenheid. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van het budget en de meerjarenplannen, rekening houdend met de rol van het actief of het bedrijfsonderdeel in de melkverwerking. Voor de goodwill impairment

test vindt compensatie plaats tussen enerzijds Trading en specifieke onderdelen van Food & Beverage en anderzijds de andere business-groepen voor de rol die zij vervullen in de melkverwerking.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa die niet individueel getoetst kunnen worden samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in grote lijnen onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroomgenererende eenheden. Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering worden dusdanig samengevoegd dat het niveau waarop op bijzondere 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 waardeverminderingverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Bijzondere waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies was opgenomen.

8.3 Biologische activa

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

8.4 Overige financiële activa

	2023	2022
Langlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen aan leden-melkveehouders	116	127
Verstrekte leningen aan overige	23	24
Derivaten	13	40
Overige	9	6
	161	197
Kortlopende overige financiële activa		
Verstrekte leningen	19	18
Derivaten	101	38
Overige	148	264
	268	320

De verstrekte leningen aan leden-melkveehouders betreffen leningen die verstrekt ter financiering van melkcertificaten. EUR 113 miljoen betreft renteloze leningen. Gedurende het jaar zijn leningen toegekend aan leden-melkveehouders op grond van de bedrijfsovername regeling (renteloos) en groeiers (Euribor plus 2%). De verstrekte rentelozeleningen hebben een looptijd tot 2034. De aflossing tot en met 2029 is gelijk aan de contante nabetaling van het betreffende jaar. Het resterend bedrag wordt in 4 gelijke jaarlijkse termijnen afgelost. De renteloze periode heeft cumulatief geleid tot een disagio van EUR 14 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 interest-methode geamortiseerd over de resterende looptijd. De rentedragende lening van EUR 3 miljoen heeft een looptijd van 8 jaar.

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

De gemiddelde rentevergoeding van de verstrekte leningen is ultimo 2023 5,9% (2022: 3,0%). Van de verstrekte leningen aan overige vervalt EUR 20 miljoen na 2027.

Voor informatie over derivaten, zie toelichting 11.7.

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Financiële activa anders dan derivaten

Eerste opname en niet opname

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

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

Saldering

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

Classificatie

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

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

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

Een financieel actief wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening indien het als zodanig is aangemerkt bij de eerste opname of indien het financieel actief geherclassificeerd wordt als een voor handelsdoeleinden aangehouden financieel actief. Direct toerekenbare transactiekosten worden als last opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen in die reële waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

Verstrekke leningen, langlopende vorderingen, handelsdebiteuren en overige vorderingen en deposito's zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd.

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

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

Bijzondere waardeverminderingen

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa

Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa zijn gebaseerd op inschattingen van risico op wanbetaling en verwachte verlies-ratio's.

Om deze gegevens te kunnen bepalen maakt FrieslandCampina gebruik van verwachtingen die zijn gebaseerd op het verleden, bestaande marktcondities en de toekomst. Deze waarden worden jaarlijks aan het eind van het boekjaar bepaald.

De volgende activa vallen onder het 'verwachte kredietverlies-model':

- verstrekke leningen tegen geamortiseerde kostprijs;
- handelsdebiteuren en overige vorderingen;
- langlopende vorderingen.

Verstrekke 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 verstrekke leningen tegen geamortiseerde kostprijs. Een laag kredietrisico wordt verondersteld in het geval er in het verleden geen wanbetalingen hebben plaatsgevonden en er voldoende middelen zijn bij de tegenpartij om aan de contractuele betalingsverplichting te voldoen.

Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa

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

9. Verplichtingen langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen

9.1 Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen

	2023	2022
Nettopensioenverplichting	160	170
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	26	23
	186	193

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De overige langetermijnpersoneelsbeloningen bestaan voornamelijk uit langetermijnbonussen voor het senior management en jubileum-regelingen.

Nettopensioenverplichting

Pensioensituatie Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

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

Pensioengevend jaarsalaris

Pensioenregelingen Nederlandse medewerkers vallend onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie vanaf 1 januari 2015

Tot EUR 72.227	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfs-takpensioenfonds voor de Zuivel (BPZ)
Tussen EUR 72.227 en EUR 128.810	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling (Aegon Cappital PPI)
Boven EUR 128.810	Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premiepensioeninstelling (Aegon Cappital PPI)

Per 1 januari 2015 is de pensioenopbouw in de pensioenregeling van voormalig Campina-medewerkers, uitgevoerd in een ondernemings-pensioenfonds (Stichting Pensioenfonds Campina), en de pensioen-opbouw in de pensioenregeling van voormalig medewerkers van Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers in dienst getreden in de periode van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2014, uitgevoerd door een verzekeraar (Avéro Achmea) in een gesepareerd beleggings-depot, stopgezet.

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

Daarnaast heeft FrieslandCampina op grond van de uitvoeringsovereenkomst nog een resterende verplichting voor afwikkeling van een aantal kleinere garantieregelingen. Wanneer FrieslandCampina hierover overeenstemming heeft bereikt met het pensioenfonds zal sprake zijn van 'afwikkeling van de gehele regeling'. Op dat moment worden de brutopensioenverplichting en de reële waarde van de fondsbeleggingen van de regeling uit de balanspost nettopensioenverplichting verwijderd,

omdat FrieslandCampina geen risico's meer loopt. Er treedt daarbij geen effect op in de winst-en-verliesrekening, omdat de op het moment van afwikkeling verwachte nettopensioenverplichting (de brutopensioenverplichting minus de reële waarde van de beleggingen) nihil bedraagt na betaling van het schadebedrag.

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

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling, ultimo 2023 50% (2022: 54%) van de totale brutopensioenverplichting, wordt hierna nader toegelicht.

Karakteristieken regeling	Vanaf 2015 is de reguliere pensioenopbouw stopgezet. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden middels cao-afspraken (in 2021 is een nieuwe 5-jaars pensioen-cao afgesloten voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2025) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie, zolang het dienstverband heeft voortgeduurd (tot uiterlijk 1 januari 2035). In de jaren 2015 tot en met 2020 bedroeg deze indexatie 1,75%. Vanaf 1 januari 2021 is de jaarlijkse vaste indexatie voor actieve deelnemers verlaagd naar 1,25%. Voor inactieve deelnemers geldt een voorwaardelijke indexatie.
Pensioenuitvoerder	Verzekeraar (Avéro Achmea), in een gesepareerd beleggingsdepot, middels een garantiecontract.

Financieringsafspraken

Voor de vaste indexatie van actieve deelnemers wordt jaarlijks een koopsom berekend, op marktwaarde, die geheel door FrieslandCampina wordt betaald.

Per 1 december 2023 is het verzekeringscontract gewijzigd van een contract op basis van vaste rekenrente naar een contract op basis van marktrente. Indien de dekkingsgraad vanaf het einde van een kalenderjaar langer dan 18 aaneengesloten maanden lager wordt dan de contractueel overeengekomen 100%, is FrieslandCampina verplicht een aanvullende premie te betalen om de dekkingsgraad weer op 100% te brengen (in het vorige contract op basis van vaste rekenrente was deze drempel 110%). Ultimo 2023 bedroeg de dekkingsgraad op basis van marktrente 103,5%, bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2022: 102,4%).

Toezicht en governance

De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen ligt bij de verzekeraar. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. Het beleggingsbeleid voor het verzekeringscontract wordt vastgesteld door verzekeraar na overleg met FrieslandCampina.

Opbouw deelnemersbestand

Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 35% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 39% uit voormalig medewerkers en voor 26% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 15 jaar.

Belangrijkste risico's

Het belangrijkste risico is dat de dekkingsgraad ultimo enig kalenderjaar tot onder de 100% zakt. In dat geval is FrieslandCampina, wanneer deze situatie voor een aaneengesloten periode van 18 maanden lang zo blijft, verplicht de dekkingsgraad weer tot 100% aan te vullen.

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

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft een toegezegd-pensioen-regeling. Deze regeling bevat ultimo 2023 45% (2022: 41%) van de totale brutopensioenverplichting. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden middels cao-afspraken (de laatste afgesloten Cao is geldig tot en met 2025) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie, zolang het dienstverband heeft voortgeduurd (tot uiterlijk 1 januari 2035). In de jaren 2015 tot en met 2020 bedroeg deze indexatie 1,75%. Vanaf 1 januari 2021 bedraagt deze indexatie 1,25%. De inkoop van deze indexatie is ondergebracht bij een verzekeraar (Aegon) middels een volledig garantiecontract zonder winstdeling, waarbij de indexatie wordt verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering.

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie (RVU)

Met ingang van 1 september 2022 is het voor Nederlandse medewerkers in zware beroepen mogelijk om, onder bepaalde voorwaarden, eerder te stoppen met werken. Deze regeling geldt alleen voor medewerkers die tenminste 45 jaar in dienst zijn van FrieslandCampina, in ploegendienst werken en/of structureel en in een vast ritme consignatiediensten lopen. Het is mogelijk om tot maximaal 36 maanden voor de AOW-gerechtigde leeftijd te stoppen met werken. De medewerker ontvangt dan een zogenaamde RVU-uitkering ('regeling voor vervroegde uittreding'). De regeling eindigt op 31 december 2025. In 2022 heeft FrieslandCampina hiervoor een voorziening gevormd ten laste van de winst-en-verliesrekening. In 2023 is de RVU-regeling uitgebreid en is er een aanvullende voorziening ten laste van de winst- en verliesrekening gevormd. De RVU-regeling bevat ultimo 2023 afgerond 0% van de totale brutopensioenverplichting (2022: 0%).

Nederlandse medewerkers Cao voor het Particulier Kaaspakhuisbedrijf

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

Buitenlandse medewerkers

Voor buitenlandse activiteiten van FrieslandCampina zijn zowel toegezegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen van toepassing. De belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen zijn die in Duitsland. Dit betreft voornamelijk niet-gefinancierde regelingen, op basis van salaris-diensttijd en vaste bedragen, die ultimo 2023 2% (2022: 2%) van FrieslandCampina's totale brutopensioenverplichting omvatten. De opgebouwde aanspraken worden jaarlijks verhoogd met maximaal de prijsinflatie. Dit betreft een voorwaardelijke toezegging, afhankelijk van de financiële positie van de betreffende onderneming. De regelingen in de overige landen bevatten ultimo 2023 3% (2022: 3%) van de totale brutopensioenverplichting.

Inzake een toegezegd-pensioenregeling van FrieslandCampina in Noord-Amerika, uitgevoerd door een bedrijfstakpensioenfonds, kunnen zich toekomstige risico's voordoen in het geval van uittreding van de aangesloten ondernemingen met het grootste aandeel in het bedrijfstakpensioenfonds, waaronder FrieslandCampina. Ultimo 2023 wordt het risico verwaarloosbaar geacht.

Veronderstellingen

Vanwege de omvang geeft de hierna opgenomen tabel de veronderstellingen weer welke gehanteerd zijn bij het uitvoeren van de berekeningen voor de (mutaties in de) brutopensioenverplichting, de reële waarde van de beleggingen en de betreffende onderdelen van de pensioenlasten voor FrieslandCampina's Nederlandse pensioenregelingen, zoals verwerkt in de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

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

¹ De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 95% (2022: 95%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2022: 98%) van de reële waarde van de beleggingen.

De toegepaste discontovoet is afgeleid van het rendement op hoogwaardige bedrijfsobligaties, waarbij per pensioenregeling rekening is gehouden met de looptijd van de pensioenverplichtingen. Met ingang van 2023 is de methodiek voor het vaststellen van de disconteringsvoet voor de pensioenregelingen in Nederland, Duitsland en Griekenland geactualiseerd (van RATE: [Link naar Mercer Yield Curve](#)). De impact van de wijziging in methodologie is opgenomen in de netto pensioenverplichting onder 'Herwaardering van de nettopensioenverplichting door wijzigingen in financiële veronderstellingen'. Als gevolg van de wijziging in de methodologie is de netto pensioenverplichting met ongeveer EUR 7 miljoen gedaald (berekend per 1 januari 2023).

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting

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

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

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

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

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

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

	2023			2022		
	%	%	%	%	%	%
	Ondernemingspensioenfonds	Verzekeringscontract	Buitenlandse pensioenregelingen	Ondernemingspensioenfonds	Verzekeringscontract	Buitenlandse pensioenregelingen
Aandelen						
- Noord-Amerika	9			8		
- Europa	1			2		
- Japan	1			1		
- Opkomende markten				1		
- Overige	1			1		
Vastrentende waarden						
- Investment grade (rating BBB- of hoger)	24			26		
- Non-investment grade (rating lager dan BBB-)	6			3		
Overige beleggingen	4		2			2
Garantiewaarde verzekeringscontract		52			56	
Totaal	46	52	2	42	56	2

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2023 respectievelijk 46% en 52% uit van de totale beleggingen (2022: 42% en 56%). In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen eind 2023 voor 80% afgedekt, waaraan voor 33% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is grotendeels afgedekt) en voor 67% door renteswaps. Het onderpand voor de swapportefeuille is

belegd in een breed gespreid cashfonds met een AAA-rating. Voor het grootste gedeelte van de overige vastrentende waarden en de aandelen wordt het valutarisico voor 80% afgedekt.

De waarde van de beleggingen in het verzekeringscontract is afgeleid van de garantiewaarde van dit contract. De winstdeling in dit contract wordt echter bepaald door de beleggingen in het gesepareerd beleggingsdepot. Ultimo 2023 bestaat circa 91% van de beleggingsportefeuille uit vastrentende waarden en liquide middelen, 3% uit aandelen en 6% uit overige beleggingen. Het verzekeringscontract is in 2023 gewijzigd in een contract op marktrente, waardoor de pensioenverplichtingen voor lokale financieringsdoeleinden nu gebaseerd zijn op de marktrente in plaats van op een vaste rekenrente. Na de overstap naar het nieuwe verzekeringscontract zijn de pensioenverplichtingen afgedekt, de renteafdekking is nu ongeveer 100% van de verplichtingen.

De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 2% van de totale beleggingen (2022: 2%) en hebben grotendeels betrekking op verzekeringscontracten.

Gevoeligheidsanalyse

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

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar

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

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

Schattingen en aannames

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

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

Waarderingsgrondslagen

Toegezegde-bijdrageregelingen

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

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

Toegezegd-pensioenregelingen

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

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

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

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

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

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

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

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

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

9.2 Voorzieningen

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

Voorzieningen reorganisatiekosten

In 2023 zijn voorzieningen voor reorganisatiekosten gevormd naar aanleiding van aangekondigde herstructureringen voor een bedrag van EUR 138 miljoen.

Daarnaast is er voor EUR 7 miljoen vrijgevallen in de voorzieningen voor reorganisatiekosten in verband met aangepaste inschattingen, met name doordat meer medewerkers dan verwacht intern konden worden herplaatst of buiten FrieslandCampina een nieuwe baan hebben gevonden.

De onttrekkingen in 2023 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor de locaties in Duitsland.

Voor nadere toelichting met betrekking tot dotaties gedurende het boekjaar, zie toelichting 6.6.

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

Overige voorzieningen

In 2022 is een voorziening opgenomen voor de afkoop van een dienstverleningscontract. De voorziening van EUR 2 miljoen bestond uit de contante waarde van de verwachte betaling over 40 jaar. In 2023 is het dienstverleningscontract beëindigd, waardoor de beëindigingsclausule in werking treedt. Het bedrag van de afwikkeling is opgenomen onder de overige verplichtingen, zie toelichting 7.3.

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

De voorzieningen vanwege juridische en arbitrageprocedures hebben met name betrekking op de voorziening voor een zakelijk geschil tussen FrieslandCampina Thailand en een business-to-business klant. Op basis van de interpretatie van het contract tussen beide partijen concludeerde

de rechtbank dat FrieslandCampina deze klant over een periode van 10 jaar teveel in rekening heeft gebracht. Op basis van dit oordeel dient FrieslandCampina deze klant te compenseren. Op 3 oktober 2023 heeft het Gerechtshof voor Handelszaken in Bangkok in hoger beroep het vonnis van de Rechtbank in Eerste Aanleg in een zakelijk geschil tussen FrieslandCampina Thailand en een business-to-business afnemer vernietigd. Het Gerechtshof voor Handelszaken oordeelt dat FrieslandCampina niet aansprakelijk is voor de vermeende schade van EUR 58 miljoen die deze afnemer zegt te hebben geleden. In mei 2021 had de Rechtbank in Eerste Aanleg op basis van haar interpretatie van de overeenkomst tussen FrieslandCampina en de afnemer geoordeeld dat FrieslandCampina deze afnemer over een periode van 10 jaar (2009-2019) te veel in rekening had gebracht. In 2021 heeft FrieslandCampina hiervoor een voorziening genomen. Aangezien partijen nog in beroep kunnen gaan bij het Hooggerechtshof van Thailand, is de eerder genomen voorziening nog niet vrijgevallen.

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer FrieslandCampina een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen

nodig is. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen een discontovoet vóór belastingen die de huidige marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld en de risico's die specifiek zijn voor de verplichting weerspiegelen. Het contant maken van voorzieningen wordt verantwoord als financieringslasten.

Reorganisatievoorzieningen

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

Voorziening verlieslatende contracten

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

10. Acquisities, desinvesteringen en deelnemingen

10.1 Acquisities en desinvesteringen van dochtermaatschappijen

Desinvestering deel Duitse activiteiten

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

Waarderingsgrondslagen

Verwerving van minderheidsbelangen

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

Verlies van overheersende zeggenschap

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

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de overheersende zeggenschap overgaat naar FrieslandCampina. Er is sprake van overheersende zeggenschap als FrieslandCampina op basis van zijn betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van zijn zeggenschap over de entiteit.

FrieslandCampina waardeert de goodwill op de overnamedatum als:

- de reële waarde van de overgedragen vergoeding; vermeerderd met
- het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; vermeerderd met
- indien de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt, de reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij; verminderd met
- het opgenomen nettobedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen.

Indien het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in de winst-en-verliesrekening opgenomen. In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Door FrieslandCampina gemaakte transactiekosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen of obligaties, worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer zij worden gemaakt.

De reële waarde van een voorwaardelijke verplichting wordt op de overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke verplichting wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De oprenting en aanpassingen van de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de oprentingsperiode worden verantwoord binnen de financieringsbaten en -lasten. Aanpassingen van de reële waarde als gevolg van overige wijzigingen worden verantwoord binnen de overige bedrijfslasten en -opbrengsten.

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

10.2 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

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

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van FrieslandCampina. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa en verplichtingen) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies wordt toegerekend aan biologische activa, voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen en personeel gerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

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

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

10.3 Joint ventures en Geassocieerde deelnemingen

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

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

De grootste joint venture betreft een 50% belang in de joint venture Betagen Holding Ltd. Het belang van FrieslandCampina in Betagen Holding Ltd. bedraagt EUR 65 miljoen (2022: EUR 64 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen goodwill betreft (2022: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2023 bedraagt EUR 11 miljoen (2022: EUR 11 miljoen).

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

Waarderingsgrondslagen

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover het geen overheersende zeggenschap heeft. Joint ventures zijn die entiteiten waarin FrieslandCampina gezamenlijk zeggenschap heeft en waarbij FrieslandCampina aanspraak maakt op een deel van de netto-activa van de entiteit, en niet zozeer op de activa en verplichtingen van de entiteit. Bij entiteiten waarover gezamenlijk de

zeggenschap wordt uitgeoefend is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

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

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

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

11. Financiering en kapitaalstructuur

11.1 Financieringsbaten en lasten

	2023	2022
Financieringsbaten		
Rentebaten	14	13
Overige financieringsbaten	5	7
	19	20
Financieringslasten		
Rentelasten	-79	-36
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	-60	-22
Overige financieringslasten	-4	-5
	-143	-63

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

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

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

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

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

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

11.2 Liquide middelen

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

Een tegoed van EUR 12 miljoen (2022: EUR 29 miljoen) voor met name intercompany-transacties naar Nigeria staat niet geheel ter vrije beschikking. Dit tegoed komt vrij op het moment van levering van de goederen.

Waarderingsgrondslagen

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

11.3 Rentedragende verplichtingen

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

	2023	2022
	Boekwaarde	Boekwaarde
Verplichtingen aan kredietinstellingen	749	765
Verplichtingen aan institutionele beleggers	206	232
Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen	375	252
Ongecommitteerde faciliteiten		175
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	10	10
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	165	162
Overige verplichtingen melkcertificaten (variabele rente) ¹	25	25
Rekening-courant banken (variabele rente)	31	17
Leaseverplichtingen (vaste rente)	152	176
Geactiveerde afsluitkosten	-1	-1
Overige	382	389
Rentedragende verplichtingen	1.712	1.813
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen	905	1.028
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen	807	785

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rente op de rentedragende verplichtingen, inclusief het effect van de interest rate en cross currency swaps

¹ Het vergelijkende cijfer is aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcertificaten naar Rentedragende verplichtingen.

ultimo 2023, bedraagt 4,2% (2022: 3,2%). De leaseverplichtingen hebben voor EUR 106 miljoen (2022: EUR 125 miljoen) een langlopend karakter en voor EUR 46 miljoen (2022: EUR 51 miljoen) een kortlopend karakter.

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

Verplichtingen aan kredietinstellingen

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van EUR 150 miljoen. Na aflossingen gedurende dit boekjaar bedraagt het uitstaande bedrag eind 2023 EUR 131 miljoen (2022: EUR 135 miljoen). De lening bestaat uit drie delen met vaste rentetarieven. De looptijden variëren van 3 tot 10 jaar. De leningen zijn voor een bedrag van EUR 74 miljoen als kortlopend gerubriceerd.

Eind 2021 is FrieslandCampina een faciliteit bij de EIB overeengekomen van EUR 150 miljoen waar in 2022 het volledige bedrag op is getrokken. Aflossingen vinden plaats in de periode 2026 tot 2029.

FrieslandCampina is in 2016 een lening bij International Finance Corporation (IFC) aangegaan van USD 100 miljoen, als onderdeel van de acquisitie van een 51%-belang in Engro Foods. In de eerste helft van 2023 is het uitstaande saldo van USD 47 miljoen volledig afgelost. Tegelijkertijd zijn FrieslandCampina en IFC een nieuwe lening overeengekomen voor een bedrag van EUR 75 miljoen. Aflossingen vinden plaats in de periode 2026-2028.

FrieslandCampina heeft in 2021 een (TLTRO) lening van EUR 300 miljoen afgesloten bij ING Bank. De lening, opgebouwd uit vier tranches met een looptijd variërend van 6 maanden tot 3 jaar, heeft een variabele rente op basis van Euribor en een rentekorting als duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald. Gedurende 2023 is voor een bedrag van EUR 75 miljoen afgelost. Het resterende bedrag van EUR 150 miljoen is als kortlopend gerubriceerd.

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

In de tweede helft van 2022 heeft FrieslandCampina een nieuwe kredietfaciliteit afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen voor een bedrag van EUR 1,25 miljard. Aan de faciliteit zijn vier duurzaamheid prestatie indicatoren gekoppeld die van invloed zijn op de rentemarge van de faciliteit. Direct toerekenbare transactiekosten, gerelateerd aan het deel van een kredietfaciliteit wat naar verwachting niet getrokken zal worden, zijn gekapitaliseerd als een vooruitbetaling en worden afgeschreven over de looptijd van de faciliteit. In de tweede helft van 2023 heeft FrieslandCampina een succesvol verlengingsverzoek ingediend bij de kredietverstrekkers van de faciliteit met een jaar tot oktober 2028. Tegelijkertijd heeft FrieslandCampina vrijwillig de beschikbare kredietfaciliteit voor een bedrag van EUR 250 miljoen geannuleerd tot een niveau van EUR 1,0 miljard. Op 31 december 2023 is er niet getrokken op de kredietfaciliteit (2022: EUR 0 miljoen).

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

Verplichtingen aan institutionele beleggers

FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten onderhandse leningen geplaatst van in totaal USD 228 miljoen (2022: USD 249 miljoen). In 2023 is EUR 19 miljoen afgelost (2022: EUR 88 miljoen).

Op 31 december 2023 zijn de leningen aan institutionele beleggers (private placements) voor een bedrag van EUR 56 miljoen als langlopend aangemerkt (2022: EUR 213 miljoen) en een bedrag van EUR 151 miljoen (2022: EUR 19 miljoen) opgenomen als kortlopend.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetelingsverplichtingen van de private placement verplichtingen omgezet in euro verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 11.4.

De bate als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 10 miljoen in 2023 (2022: EUR 4 miljoen last) is door de hedge volledig gecompenseerd.

In de tweede helft van 2023 heeft FrieslandCampina met succes private placements uitgegeven voor een totaalbedrag van EUR 494 miljoen met looptijden van 8, 10 en 12 jaar. De gemiddelde looptijd van de transactie is 10 jaar. De (USD en EUR) private placements zijn gekoppeld aan twee duurzaamheid prestatie indicatoren van FrieslandCampina en de financiering vindt plaats in februari 2024. De USD-aflossingen en rentebetalingen die verband houden met de private placement verplichtingen zijn door middel van cross-currency swaps omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente.

Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen

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

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

Ongecommitteerde faciliteiten

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

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.

Verplichtingen aan leden-melkveehouders

De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 149 miljoen (2022: EUR 147 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 2023 0,3% (2022: 0,0%).

Daarnaast heeft EUR 16 miljoen (2022: EUR 15 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen hebben een variabele rente op basis van 6-maands Euribor en zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,25%.

Overige verplichtingen melkcertificaten

De overige verplichtingen melkcertificaten hebben betrekking op een afspraak met een kredietinstelling om melkcertificaten tot een bedrag van maximaal EUR 25 miljoen terug te kopen. Als gevolg van deze afspraak classificeert dit deel van de uitstaande melkcertificaten niet als eigen vermogen maar als rentedragende verplichting. Op 31 december 2023 heeft de kredietinstelling EUR 2 miljoen aan melkcertificaten in portefeuille.

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Financiële verplichtingen anders dan derivaten

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

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, van verplichtingen wordt berekend op basis van de gediscoteerde 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 rente-dragende 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 aankooptie wanneer het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina deze zal uitoefenen;

- betaling van een boete wanneer het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina het leasecontract vroegtijdig beëindigt;
- betalingen die vallen binnen een verlengingsoptie waarvan het redelijkerwijs zeker is dat deze door FrieslandCampina zal worden uitgeoefend;
- betalingen die vallen binnen de periode waarvan het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina gebruik zal maken van het actief, voor contracten waar geen contractuele einddatum is overeengekomen.

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

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

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

11.4 Overige financiële verplichtingen

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

FrieslandCampina heeft in 2016 een put-optie verstrekt aan International Finance Corporation (IFC) en Nederlandse FinancieringsMaatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V (FMO) met betrekking tot de gehouden aandelen in de Nederlandse juridische entiteit die 51% van de aandelen in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. houdt. De aandelen zijn onderverdeeld in type A en type B aandelen, waarbij voor type A aandelen een boven- en ondergrens van het rendement op deze aandelen is overeengekomen. De put-optie op type A aandelen is uitgeoefend in 2023, de put-optie op type B aandelen kan voor het eerst worden uitgeoefend begin 2024.

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

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

Schattingen en aannames**Financiële verplichtingen anders dan derivaten**

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

Waarderingsgrondslagen

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

Put-optie verplichtingen

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

11.5 Eigen vermogen**Ledencertificaten**

Aan de leden-melkveehouders zijn ten tijde van de fusie ledencertificaten toegekend. De looptijd van de ledencertificaten is onbepakt. De ledencertificaten zijn achtergesteld ten opzichte van alle schuldeisers van FrieslandCampina en zijn niet verhandelbaar. Het rentetarief voor de ledencertificaten is de 6-maands 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.

Vanuit de winst van het boekjaar 2023 is EUR 4 miljoen toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledencertificaten. In 2023 is voor een bedrag van EUR 6 miljoen (2022: EUR 11 miljoen) ledencertificaten geconverteerd in ledenobligaties van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Melkcertificaten

Per 1 januari 2022 heeft de coöperatie per 100 kg geleverde melk 8,00 euro aan melkcertificaten uitgegeven aan haar leden-melkveehouders. Het aantal melkcertificaten is vastgesteld op 9.405 miljoen met een nominale waarde van EUR 752 miljoen. Voor een deel van de certificaten heeft de coöperatie een lening verstrekt aan de leden, zie toelichting 8.4. Een deel van de verstrekte leningen aan leden-melkveehouders betreffen renteloze leningen (EUR 113 miljoen). De renteloze periode leidt tot een disagio, verantwoord in de algemene reserve. EUR 25 miljoen is geherclassificeerd van Melkcertificaten naar Rentedragende verplichtingen, zie toelichting 11.3.

Overige reserves

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

De reserve kasstroomafdekkingen bevat de wijzigingen in de reële waarde van cross currency swaps en commodity swaps voor zover deze classificeren als zeer effectieve kasstroomafdekkingen. In de reserve kasstroomafdekking is daarnaast een bedrag van afgerond EUR 0 miljoen (2022: EUR 0 miljoen) opgenomen voor reeds afgelopen hedge relaties.

De reserve valuta-omrekenverschillen heeft betrekking op de cumulatieve valutawaarderingsverschillen van dochterondernemingen, alsmede valutawaarderingsverschillen van aan dochterondernemingen verstrekte leningen met een permanent karakter. Als gevolg van de verkoop van de productielocatie in Xuishui, middels de verkoop van FrieslandCampina HongKong Holding II B.V., is de gerelateerde cumulatieve reserve valuta-omrekenverschillen van EUR 12 miljoen in 2022 gerealiseerd ten laste van de winst-en-verliesrekening

Algemene reserve

De algemene reserve betreft het saldo van de in het verleden behaalde winsten die niet uitgekeerd zijn aan de leden van de coöperatie. In de algemene reserve is een cumulatieve disagio van EUR 14 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 beschikingsmacht over de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. uitgegeven ledenobligaties aan leden van de coöperatie, en zijn derhalve opgenomen als minderheidsbelangen gehouden door leden.

Minderheidsbelangen gehouden door derden

De post minderheidsbelangen gehouden door derden heeft betrekking op het aandeel in het eigen vermogen dat niet aan FrieslandCampina of haar 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 2023 is EUR 9 miljoen (2022: 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.

	2023						2022					
	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC ¹	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG ¹	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	Totaal	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	Totaal
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49%	50%	49,04%			32,19%	49%	50%	49,04%		
Vaste activa	125	120	107	107			125	150	107	77		
Vlottende activa	415	83	119	79			415	90	119	102		
Langlopende verplichtingen	-34	-24	-3	-1			-34	-35	-3	-4		
Kortlopende verplichtingen	-471	-85	-50	-99			-471	-84	-50	-90		
Netto-activa	35	94	173	86			35	121	173	85		
Boekwaarde minderheidsbelang	12	46	144	42	353	597	12	59	144	42	374	631
Netto-omzet	723	331		293			723	342		289		
Winst boekjaar	-11		74	15			-11	5	74	9		
Overig totaalresultaat	1	-27		-7			1	-25				
Totaalresultaat voor de periode	-10	-27	74	8			-10	-20	74	9		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	-4		37	7	36	76	-4	2	37	4	32	71
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang		-13		-3	-4	-20		-12				-12
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	-3		-26	-3	-49	-81	-3		-26	-3	-14	-46
Kasstroom uit operationele activiteiten	-45	17		40			-45	33		34		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-181	-12		-41			-181	-11		-27		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	85	-7		-8			85	-13		-9		
Nettokasstroom	-141	-2		-9			-141	9		-2		

¹ De 2023 cijfers van FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC en DFE Pharma GmbH & Co KG zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2022 weergegeven. Daarnaast zijn de netto-omzet en kasstromen van DFE Pharma GmbH & Co. KG niet openbaar beschikbaar.

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.

Waarderingsgrondslagen

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.

11.6 Financieel risicomanagement

Kapitaalmanagement

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

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 haar overzichtstaak.

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

Actief risicobeheer

Verhoogde volatiliteit van valutamarkten, waaronder bijvoorbeeld valutaire beperkingen in Nigeria, sterke daling van de economische groei in opkomende markten en problemen in de Eurozone kunnen op verschillende manieren een materieel effect hebben op de toekomstige resultaten van FrieslandCampina.

FrieslandCampina voert een actief risicobeheer. Scenarioplanning en maatregelen voor eventuele problemen maken hier deel van uit. Op basis van een continu bedrijfsproces worden, op grond van monitoring en risicoanalyses in alle werkmaatschappijen van FrieslandCampina, businessplannen waar nodig bijgesteld en onderhouden met een gericht pakket van risico mitigerende maatregelen.

Financieel risicomanagement

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

financiële risico's, inclusief liquiditeitsrisico, valutarisico, renterisico, commodity prijsrisico en kredietrisico op financiële dienstverleners aan het Treasury Committee.

De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina bestaan uit leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, ledenobligaties en liquide middelen. Het voornaamste doel van de mix van deze financiële instrumenten is om op een gediversifieerde wijze fondsen van verschillende markten en investeerders aan te trekken ten behoeve van de financiering van FrieslandCampina's activiteiten.

FrieslandCampina heeft verscheidene andere financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren en –crediteuren die rechtstreeks voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten. FrieslandCampina volgt nauwgezet de marktrisico's, voornamelijk valutarisico en renterisico, verband houdend met alle financiële instrumenten.

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

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 verrekenmechanismen van deze cash-pools worden verzorgd door een externe financiële instelling, voornamelijk door middel van dagelijkse afomingen, waardoor geen verschil meer bestaat tussen het bruto uitstaande bedrag en het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling. Eind 2023 is nog EUR 250 miljoen (2022: EUR 3 miljoen) van het bruto uitstaande bedrag gesaldeerd weergegeven in de jaarrekening.

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

Financieringsprogramma's

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

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

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

Valutarisico

Aangezien FrieslandCampina bedrijfsactiviteiten ontplooit in verschillende landen in de wereld, is een aanzienlijk deel van zijn activa, passiva en resultaten gevoelig voor valutaschommelingen. Het geformuleerde beleid voor het beheersen van transactierisico's heeft als doel de gevoeligheid van de resultaten voor wisselkoersschommelingen te beperken.

Transactierisico's worden in principe afgedekt. De omvang van de afgedekte posities kan vanwege specifieke product- en marktomstandigheden variëren.

De koersrisico's, voortvloeiende uit investeringen in buitenlandse dochterondernemingen en deelnemingen worden in principe niet afgedekt. Ook het koersrisico voortvloeiende uit dividendvorderingen op buitenlandse dochterondernemingen wordt niet afgedekt. De koersrisico's voortvloeiende uit leningen aan buitenlandse dochterondernemingen worden in principe wel afgedekt. Door dochterondernemingen in het buitenland zoveel mogelijk te financieren in valuta van het betreffende land wordt het risico voortkomend uit de valutaire 'mismatch' tussen activa en verplichtingen beperkt.

Vanwege de economische situatie in Nigeria zijn sinds 2020 valutaire beperkingen ontstaan, resulterend in een toegenomen verplichting in US dollars. Het valutarisico is deels afgedekt middels 'non deliverable forwards' en daarmee voor een bepaalde looptijd afgedekt. Deze 'non deliverable forwards' lopen in het eerste halfjaar van 2024 af. Daarnaast is het valutarisico deels afgedekt middels vooruitbetalingen in lokale valuta om in de toekomst US dollars te verkrijgen.

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

Positie valutarisico's

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

	2023				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	382	154	143	17	4
Liquide middelen	-49	27		3	-4
Verplichtingen	160	173	261	22	23
Netto-overzicht van de financiële positie	173	8	-118	-2	-23
Valutatermijn- contracten	66	71	-121		2
Nettopositie einde boekjaar	107	-63	3	-2	-25
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	5	-3			-1
	2022				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	563	217	226	6	9
Liquide middelen	193		3		2
Verplichtingen	476	94	327	13	34
Netto-overzicht van de financiële positie	280	123	-98	-7	-23
Valutatermijn- contracten	167	134	-155	-35	
Nettopositie einde boekjaar	113	-11	57	28	-23
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	6	-1	3	1	-1

Gevoeligheidsanalyse

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

In bovenstaande opstelling is de invloed weergegeven, welke 5% mutatie van de genoemde koers (USD, CNY en HKD) ten opzichte van de lokale valuta (EUR, NGN en IDR) heeft op de winst voor belastingen. Een koersmutatie van 5% wordt als een reële mogelijkheid verondersteld, met uitzondering van de koers van de NGN/ USD, welke op 15% is bepaald. Deze analyse is gebaseerd op de wisselkoerseffecten voor vreemde valuta, die FrieslandCampina redelijkerwijs voor mogelijk hield op de balansdatum. De analyse gaat ervan uit dat alle andere variabelen, met name de rentetarieven, constant blijven.

Aanvullend worden vanwege de valutarrestricties US dollars in Nigeria verkregen tegen een hogere koers dan de officiële koers, het verschil wordt in de kostprijs omzet verantwoord. Per balansdatum is deze koers 40% hoger. Daarnaast is een verplichting opgenomen voor hogere kosten voor het omwisselen van lokale valuta in US dollars, zie toelichting 6.6.

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

Commodity prijsrisico

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

In het treasury beleid is vastgelegd dat een deel van het geprognosticeerde verbruik van brandstof en ingrediënten voor gelimiteerde, gestafelde hoeveelheden in de komende jaren maximaal kan worden afgedekt.

De grondstofprijrisico's worden voornamelijk afgedekt door het aangaan van financiële derivatencontracten, onafhankelijk van de contracten met de fysieke leveranciers.

De totale portfolio van financiële derivaten welke deze prijsrisico's hebben afgedekt zijn relatief beperkt ten opzichte van de totale posities bij FrieslandCampina.

Renterisico

Renterisicobeheersing heeft tot doel het limiteren van de invloed van fluctuaties in de rentevoet op de resultaten en het zoveel mogelijk beperken van de rentekosten. Rentederivaten worden gebruikt om het effectieve interestpercentage van de leningenportefeuille aan te laten sluiten bij het beoogde renterisicoprofiel. In het treasury-beleid is vastgelegd dat het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking varieert binnen een bandbreedte van 40%-80% waarbij een tijdshorizon van minimaal 3 volledige kalenderjaren na het huidige jaar geldt. Daarna daalt de bandbreedte geleidelijk in jaar 4 en 5 tot 10%-40%.

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

	2023		2022	
	Boek- waarde exclusief afdekking	Boek- waarde inclusief afdekking	Boek- waarde exclusief afdekking	Boek- waarde inclusief afdekking
Vast percentage	618	918	884	1.134
Variabel percentage ¹	1.094	794	929	679
	1.712	1.712	1.813	1.813

¹ Het vergelijkende cijfer is aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcertificaten naar Rentedragende verplichtingen.

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 gecommiteerde kredietfaciliteiten wat tevens als back-up voor korte termijn schuld papier aangehouden wordt. FrieslandCampina beheerst zijn liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommiteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2.953 miljoen (2022: totaal EUR 2.497 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2023 EUR 1.624 miljoen (2022: EUR 1.250 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale kredietruimte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

Kasstroom financiële verplichtingen

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

	2023				
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2024	2025 - 2028	Na 2028
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.560	-1.714	-821	-738	-155
Leaseverplichtingen	152	-176	-52	-101	-23
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	3.428	-3.428	-3.428		
Put-optieverplichtingen	12	-12		-12	
Voorwaardelijke verplichtingen	1	-1	-1		
Derivaten					
Cross currency swaps - inkomend		9	-22	6	25
Cross currency swaps - uitgaand		-9	23	-5	-27
Interest rate swaps - uitgaand	7	-7	1	-8	
Valutatermijncontracten - inkomend		207	207		
Valutatermijncontracten - uitgaand	1	-208	-208		
Commodity swaps - uitgaand	4	-4	-2	-2	
	5.165	-5.343	-4.303	-860	-180

	2022				
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2023	2024 - 2027	Na 2027
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen ¹	1.637	-1.706	-807	-810	-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	
	5.548	-5.633	-4.580	-917	-136

1 Het vergelijkende cijfer is aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcertificaten naar Rentedragende verplichtingen.

Kredietrisico

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

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

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

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (geen enkele klant is verantwoordelijk voor meer dan 2,8% (2022: 2,1%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 7.2.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft leningen 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 toelichting 11.3. De kredietclassificatie van deze tegenpartijen is over het algemeen <BBB.

Derivaten worden in principe verhandeld met financiële instituten met een hoge kredietbeoordeling, dat wil zeggen met een kredietgradatie van minstens 'investment grade' (kredietclassificatie BBB of hoger). Waar mogelijk wordt saldering nagestreefd volgens de ISDA-overeenkomsten. Het maximale kredietrisico van FrieslandCampina ten aanzien van de financiële activa is gelijk aan de actuele balanswaarde.

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

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

Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:

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

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

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.

	2023	2022
Langlopende rentedragende verplichtingen	764	868
Kortlopende rentedragende verplichtingen	613	587
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	-185	-179
Liquide middelen	-569	-421
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	12	33
Nettoschuld	635	888

11.7 Derivaten

In de balans zijn de afdekkingsderivaten opgenomen in de kortlopende en langlopende overige financiële activa en overige financiële verplichtingen.

Afdekkingsactiviteiten

	2023		
	Activa	Verplichtingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	25		274
Interest rate swaps	6	7	855
Commodity swaps	1	4	65
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting	32	11	
Valutatermijncontracten	82	1	692
Commodity swaps			30
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	82	1	
Totaal derivaten	114	12	
Opgenomen onder kortlopend	101	3	
Opgenomen onder langlopend	13	9	

	2022		
	Activa	Verplichtingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps	30		196
Interest rate swaps	10		500
Commodity swaps	12	1	44
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting	52	1	
Interest rate swaps	8		500
Valutatermijncontracten	7	7	953
Commodity swaps	11		74
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	26	7	
Totaal derivaten	78	8	
Opgenomen onder kortlopend	38	7	
Opgenomen onder langlopend	40	1	

Kasstroomafdekkingen

Cross currency swaps

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rente-betalingsverplichtingen van de private placement verplichtingen van in totaal USD 228 miljoen (2022: USD 249 miljoen) omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroom-hedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden 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 180 miljoen (2022: EUR 196 miljoen).

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten

plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument. De kenmerken van de cross currency swap, zoals betaaltermijnen, interest percentages en einde looptijd worden bij het aangaan van de hedge relatie afgestemd met de lening.

In de kasstroom afdekkingen heeft zich in 2023 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2023 is EUR 1 miljoen positief (2022: EUR 1 miljoen negatief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties.

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

	2023	2022
Cross currency swaps		
Boekwaarde	25	30
Contractuele waarde	180	196
Vervaldata	2024-2027	2023-2027
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	-6	3
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit		1
Gemiddeld gewogen rente	4,0%	4,0%

In bovenstaand overzicht zijn niet meegenomen de in 2023 afgesloten cross currency swaps (USD 100 miljoen- EUR 94 miljoen; vervaldatum februari 2032) die de USD aflossingen en rente betalingsverplichtingen van de per februari 2024 aangetrokken private placement financiering afdekken.

Commodity swaps

In 2023 heeft FrieslandCampina het gedeeltelijk afdekken van prijsrisico op brandstofkosten (diesel olie) voor het wegtransport in de Benelux in de periode 2024-2026, en ook het gedeeltelijk afdekken van het prijsrisico op brandstofkosten (bunker olie) voor het zeetransport in de periode 2024-2026 waarop hedge accounting wordt toegepast, gecontinueerd. Voor genoemde afdekkingen, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument.

Ultimo 2023 is EUR 1 miljoen negatief (2022: EUR 8 miljoen positief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties.

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

	2023		2022	
	Bunker olie	Diesel olie	Bunker olie	Diesel olie
Commodity swaps				
Boekwaarde	-2		-1	12
Contractuele waarde	36	29	24	20
Vervaldata	2024-2026	2024-2026	2023-2025	2023-2025
Hedge ratio	1:1	1:1	1:1	1:1
Gemiddeld gewogen contractprijs	746	629	824	475

Interest rate swaps

In 2022 heeft FrieslandCampina interest rate swaps afgesloten om variabele rente om te zetten in vaste renteverplichtingen, gerelateerd aan rentedragende verplichtingen van EUR 300 miljoen voor de periode 2024-2025 en van EUR 200 miljoen voor de periode 2025. Eind 2023 zijn de swaps voor de periode van 2025 (EUR 200 miljoen) verkocht en is de

hedge accounting voor deze afdekking beëindigd (vrijval EUR 1 miljoen in resultaat).

FrieslandCampina is in 2023 nieuwe interest rate swaps aangegaan om variabele rente om te zetten in vastrentende verplichtingen, gerelateerd aan rentedragende leningen van EUR 300 miljoen voor de periode 2025-2028 en EUR 255 miljoen voor de periode 2024-2030.

Voor genoemde afdekkingen, waarop hedge accounting wordt toegepast, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument.

Ultimo 2023 is EUR 1 miljoen negatief aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

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

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

Schattingen en aannames

Voor een beschrijving van schattingen en aannames voor Derivaten wordt verwezen naar toelichting 13.1.

Waarderingsgrondslagen

Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)

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

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

De reële waarde van valutatermijncontracten wordt over het algemeen bepaald door het verschil tussen de contractuele termijankoers en de actuele termijankoers 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 reële-waardeberekeningen 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 aangegeven aan de criteria voor hedge accounting zullen voldoen.

Ineffectiviteit van de afdekkingsrelatie kan ontstaan op het moment dat:

- de waardemutatie van het hedginginstrument niet overeenkomt met het onderliggende instrument, bijvoorbeeld als gevolg van reële waarde aanpassingen in het derivaat voor kredietrisico van de tegenpartij (CVA), het eigen kredietrisico (DVA) of de valutaspread;
- er afwijkingen bestaan tussen de kenmerken van het hedging instrument en het onderliggende instrument.

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

Kasstroomafdekkingen

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

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

Derivaten zonder toepassing van hedge accounting

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

Derivaten aangemerkt als kasstroomafdekking met toepassing van hedge accounting

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

	2023				
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2024	2025 - 2028	Na 2028
Cross Currency swaps					
Activa	25	25	23	9	-7
Verplichtingen			1	1	-2
Interest Rate swaps					
Activa	6	6	5	1	
Verplichtingen	-7	-7	1	-8	
Commodity swaps					
Activa	1		1		
Verplichtingen	-4		-2	-2	

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

12. Belastingen

12.1 Belastingdruk

Specificatie belastinglasten	2023	2022
Acute belasting huidig boekjaar	-144	-142
Aanpassing voorgaande boekjaren	2	-1
Acute belasting	-142	-143
Latente belasting huidig boekjaar	124	52
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-91	-56
Aanpassing voorgaande boekjaren	-3	-2
Latente belasting	30	-6
Belastingdruk	-112	-149

Effectieve belastingdruk	2023		2022	
	%		%	
Winst voor belastingen	-52		434	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	10	25,8	-112	25,8
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	15	28,8	14	-3,3
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	7,7	4	-0,8
Bronbelasting op dividenden	-4	-7,7	-11	2,5
Niet-aftekbare kosten	-47	-90,4	-9	2,0
Onbelaste baten en vrijstellingen	2	3,8	23	-5,3
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-91	-175,0	-56	12,9
Desinvestering dochterondernemingen			-5	1,2
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	-1	-1,9	3	-0,7
Effectieve belastingdruk	-112	-208,9	-149	34,3

De belastinglast bedraagt EUR 112 miljoen (2022: EUR 149 miljoen).

De effectieve belastingdruk in 2023 bedraagt -208,9% (2022: 34,3%).

De afname is deels het gevolg van de lagere winst voor belasting en een hogere afwaardering van de latente belastingvordering in Nederland ten opzichte van 2022.

	2023		
	Voor belastingen	Belastinglast/-bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen			
Minderheidsbelangen derden	-9		-9
Minderheidsbelangen leden	-58		-58
	-67		-67
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroom-afdekkingen	-20	5	-15
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-89		-89
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-1		-1
	-110	5	-105

Er is geen belastingeffect geboekt op de rentevergoedingen verwerkt in het eigen vermogen en herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, aangezien er binnen Nederland geen latente belastingvordering wordt opgenomen.

	2022		
	Voor belastingen	Belastinglast/ -bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen			
Minderheidsbelangen derden	-9	2	-7
Minderheidsbelangen leden	-29	8	-21
	-38	10	-28
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroom-afdekkingen	11	-3	8
Mutatie reserve valuta-omreken-verschillen	-34		-34
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	35	-24	11
	12	-27	-15

12.2 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen						2023
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsbeloningen	Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-55	-51	5	133	45	77
Opgenomen in winst-en-verliesrekening		3	5	-20	42	30
Opgenomen in eigen vermogen				5		5
Valuta-omrekenverschillen	9	7		-4	-10	2
Einde boekjaar	-46	-41	10	114	77	114

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	3	49	-46
Immateriële activa	6	47	-41
Personeelsbeloningen	10		10
Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	134	20	114
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	77		77
Saldering	-80	-80	
Nettovordering	150	36	114

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

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

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

De niet-gerealiseerde verliescompensaties bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 77 miljoen (2022: EUR 45 miljoen). De mutatie in 2023 ten opzichte van vorig jaar hangt hoofdzakelijk samen met verliezen in Nigeria.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zullen zijn binnen de entiteiten.

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

	2023	2022
Niet-gewaardeerde verliezen (inclusief doorgeschoven aftrekposten)	265	199
Niet-gewaardeerde faciliteiten	126	110
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen	129	93
	520	402

De nominale waarde van de niet-gewaardeerde verliescompensaties en doorgeschoven aftrekposten bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 989 miljoen (2022: EUR 772 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen en doorgeschoven aftrekposten verstrijkt EUR 64 miljoen binnen 10 jaar (2022: EUR 49 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

Schattingen en aannames

FrieslandCampina opereert in meerdere jurisdicties en is onderworpen aan een verscheidenheid aan belastingen per jurisdictie. Belastingwetgeving kan zeer complex zijn en voor interpretatie vatbaar. Als gevolg hiervan is FrieslandCampina verplicht om significante oordeelsvorming uit te oefenen bij de opname van verschuldigde belastingen en het bepalen van fiscale voorwaardelijke gebeurtenissen.

De latente belastingvorderingen zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd. De verwachting van de compensatie van latente belastingvorderingen met toekomstige winsten is gebaseerd op langetermijnplanning. Op basis van verwachtingen van de fiscale winsten in Nederland, zijn de latente belastingvorderingen voor tijdelijke verschillen, welke met name zien op immateriële activa en personeelsbeloningen, afgewaardeerd in 2022.

Waarderingsgrondslagen

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

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

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

Latente belastingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit:

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

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

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

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om belastingverplichtingen en -vorderingen te salderen en zij betrekking hebben op belastingen die geheven zijn door dezelfde belastingautoriteit op dezelfde belastbare entiteit of op verschillende fiscale entiteiten, maar ze de intentie hebben om acute belastingverplichtingen en -vorderingen gesaldeerd af te wikkelen of hun belastingverplichtingen en -vorderingen gelijktijdig zullen realiseren.

Een latente belastingvordering wordt erkend voor niet-verrekende fiscale verliezen, onbenutte fiscale faciliteiten en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. Latente belastingvorderingen worden op elke balansdatum beoordeeld en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Niet-opgenomen latente belastingvorderingen worden per balansdatum herbeoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee deze uitgestelde vordering kan worden verrekend.

OESO-Pillar II

FrieslandCampina valt onder de OESO Pillar II regelgeving. De Pillar II-wetgeving is van kracht geworden in Nederland, het rechtsgebied waarin FrieslandCampina is opgericht, en is in werking getreden vanaf 31 december 2023. FrieslandCampina past de uitzondering toe op de opname en openbaarmaking van informatie over latente belastingvorderingen en -verplichtingen met betrekking tot winstbelastingen in het kader van Pillar II, zoals bepaald in de wijzigingen van IAS 12 die in mei 2023 zijn gepubliceerd.

Volgens de regelgeving is FrieslandCampina een belasting bijheffing verschuldigd voor het verschil tussen het 'GLoBE' effectieve belastingtarief per rechtsgebied en het minimumtarief van 15%. FrieslandCampina heeft een beoordeling uitgevoerd van de potentiële impact van Pillar II winstbelasting op FrieslandCampina als geheel. De beoordeling is gebaseerd op het meest recente landenrapport ('CBCR') en jaarverslag. Voor 2023 bedraagt het gemiddelde effectieve belastingtarief (berekend in overeenstemming met alinea 86 van IAS 12) van de meeste jurisdicties waarin FrieslandCampina actief is, meer dan 15%. Ook is in de meeste rechtsgebieden waarin FrieslandCampina actief is, de tijdelijke veilige haven ('Safe harbours') vrijstelling van toepassing. Er is een beperkt aantal rechtsgebieden waar deze tijdelijke veilige haven vrijstelling niet van toepassing is. FrieslandCampina verwacht echter geen materiële impact van Pillar II winstbelastingen in die jurisdicties.

13. Overige

13.1 Accountingclassificaties en reële waarden

De boekwaarde van financiële activa en verplichtingen zoals opgenomen in de geconsolideerde balans, evenals de financiële instrumenten die tegen reële waarde gewaardeerd zijn, of waarvan de boekwaarde afwijkt van de reële waarde, wordt in onderstaande tabel weergegeven per waarderingmethode. 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.

2023										
Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en- verlies- rekening	Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat	Financiële activa tegen geamorti- seerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	Totaal boek- waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Verstrekten leningen – variabele rente (8.4)				158		158				
Overige financiële activa (8.4)				157		157				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen (7.2)				1.552		1.552				
Liquide middelen (11.2)				569		569				
				2.563		2.563				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten (11.7)	32	82				114		114		114
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rentedragende verplichtingen – vaste rente (11.3)					613	613		613		613
Rentedragende verplichtingen – variabele rente (11.3)					1.099	1.099				
Langlopende financiële verplichtingen (11.4)					9	9				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen (7.4)					3.428	3.428				
					5.149	5.149				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten (11.7)	9	3				12		12		12
Put-optieverplichtingen (11.4)		12				12			12	12
Voorwaardelijke verplichtingen (11.4)		1				1			1	1
	9	16				25				

2022

	<u>Toelichting</u>	Hedge account- ing instru- menten met muta- ties in het totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en- verlies- rekening	Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat	Financiële activa tegen geamorti- seerde kostprijs	Overige financiële verplich- tingen	Totaal boek- waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstrekten leningen – variabele rente	(8.4)				42		42				
Overige financiële activa	(8.4)				270		270				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)				1.970		1.970				
Liquide middelen	(11.2)				421		421				
					2.830		2.830				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	52	26				78		78		78
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	(11.3)					884	884		873		873
Rentedragende verplichtingen – variabele rente ¹	(11.3)					929	929				
Langlopende financiële verplichtingen	(11.4)					3	3				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.4)					3.658	3.658				
						5.474	5.474				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde											
Afdekkingsderivaten	(11.7)	1	7				8		8		8
Put-optieverplichtingen	(11.4)		68				68			68	68
Voorwaardelijke verplichtingen	(11.4)		1				1			1	1
		1	76				77				

1 Het vergelijkende cijfer is aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcertificaten naar Rentedragende verplichtingen.

De reële waarde is bepaald door middel van het verdisconteren van kasstromen op basis van markttrentes. Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 4,1% (2022: 4,5%) gebruikt.

Afdekkingsderivaten

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

Put-optieverplichtingen

De waarderingmethode van de put-optieverplichting is vanwege de gevoeligheid voor het resultaat van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. aangemerkt als niveau 3.

Eind 2023 is een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting. Dit heeft geleid tot een vrijval van EUR 6 miljoen (2022: dotatie van EUR 2 miljoen). Deze herwaardering is verantwoord onder de overige financieringsbaten en -lasten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 10% hoger zou zijn geweest, zou het resultaat van FrieslandCampina over 2023 EUR 1 miljoen lager zijn geweest als gevolg van herwaardering van de put-optieverplichting.

Mutaties en transfers

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

	2023	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optieverplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	1	68
Aflossingen		-51
Financieringsbaten en -lasten		1
Reële-waardeaanpassing		-6
Boekwaarde einde boekjaar	1	12

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

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

Schattingen en aannames

De verschillende methoden die FrieslandCampina toepast om de reële waarde te bepalen, vereisen het gebruik van schattingen.

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige kasstromen van aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen de markttrente op de balansdatum.

Derivaten

De reële waarde van derivaten is indien beschikbaar gebaseerd op genoteerde marktprijzen. Indien er geen genoteerde marktprijzen beschikbaar zijn, wordt de reële waarde in het algemeen geschat door het verschil tussen de kasstromen op basis van de contractuele prijs en de kasstromen op basis van de actuele prijs voor de resterende looptijd van het contract te verdisconteren aan de hand van waarneembare renterendementscurves, basisspreads en wisselkoersen. Deze berekeningen worden getoetst op redelijkheid door de uitkomst van de interne waardering te vergelijken met de waardering die van de tegenpartij is ontvangen. Indien van toepassing omvat de reële waarde het kredietrisico van het instrument en aanpassingen om rekening te houden met het kredietrisico van FrieslandCampina en de tegenpartij.

Financiële instrumenten anders dan derivaten

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de verslaggeving of wanneer reële-waarde hedge accounting wordt toegepast, wordt berekend op basis van de contante waarde van toekomstige kasstromen uit de hoofdsom en rente, verdisconteerd tegen de marktrentevoet op de balansdatum. Indien van toepassing omvat de reële waarde het kredietrisico van het instrument en aanpassingen om rekening te houden met het kredietrisico van FrieslandCampina en de tegenpartij.

13.2 Niet in de balans opgenomen

Voorwaardelijke activa

Bij de desinvestering van de productielocatie in Xiushui is een gedeelte van de verkoopprijs geplaatst op een escrow-rekening. Dit bedrag (EUR 4 miljoen) valt mogelijk in 2024 vrij ten gunste van het resultaat wanneer aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Voorwaardelijke verplichtingen

Voorwaardelijke belastingverplichtingen

FrieslandCampina is betrokken bij diverse belastingprocedures die zijn ontstaan tijdens de normale bedrijfsvoering. In veel landen bestaat er een hoge mate van complexiteit ten aanzien van de lokale belastingregimes. Periodiek beoordeelt FrieslandCampina zorgvuldig de waarschijnlijkheid

of een belastingprocedure tot een belastingverplichting leidt in de vorm van uitstroom van kasmiddelen, en of het vormen van een voorziening noodzakelijk is. De uitkomst van belastingprocedures kan echter moeilijk met zekerheid worden voorspeld en de uitkomst van de belastingprocedure kan afwijken van de inschatting van FrieslandCampina.

FrieslandCampina schat de voorwaardelijke belastingverplichtingen per 31 december 2023 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 22 miljoen (2022: EUR 13 miljoen).

Juridische claims

Er zijn diverse claims ingediend tegen FrieslandCampina, die betrekking hebben op de reguliere activiteiten van de onderneming. Voor claims waarbij het waarschijnlijk wordt geacht dat de claim zal leiden tot een betaling, en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt, is een voorziening getroffen, zie toelichting 9.2. FrieslandCampina verwacht niet dat de overige claims zullen leiden tot verplichtingen met een materiële impact op de financiële positie van FrieslandCampina.

Aankoopverplichtingen vaste activa

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 170 miljoen (2022: EUR 265 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 103 miljoen (2022: EUR 131 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

Uit fusie voortvloeiende verplichtingen

De verplichting voor Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. om aan leden-melkveehouders die het lidmaatschap opzeggen een vertrekpremie te betalen van EUR 5,00 per 100 kilogram melk is in 2023 beëindigd. De voorwaarde om voor de vertrekpremie in aanmerking te komen was dat de melkveehouder leverancier van gangbare melk wordt bij enig ander koper van boerderijmelk in Nederland. De verplichtingen bleven van toepassing totdat leden-melkveehouders met een melkvolume van in totaal 1,2 miljard kilogram FrieslandCampina hadden verlaten. Stichting Dutch Milk Foundation (DMF) heeft FrieslandCampina

geïnformeerd dat het totale beschikbare volume per 9 november 2023 is bereikt, waarmee een einde is gekomen aan de vertrekregeling.

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2023 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 16 miljoen (2022: EUR 75 miljoen). De afname heeft met name betrekking op bankgaranties die verstrekt waren voor de juridische procedure in Thailand, zie toelichting 9.2.

Belastingrisico's

Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)

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

Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

FrieslandCampina is betrokken bij fusies en overnames, waarbij aandelen of activa worden verworven of afgestoten, of waarbij samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Dergelijke transacties kunnen leiden tot verschillende fiscale risico's en onzekere belastingposities. Voorbeelden hiervan zijn de overdracht van historische belastingverplichtingen aan FrieslandCampina bij een overname, aftrekbaarheid van aan de overname gerelateerde kosten en belastingrisico's die voortvloeien uit de integratie van de overgenomen activiteiten.

Binnen FrieslandCampina worden fusies en overnames begeleid door fusie en overname teams, welke worden samengesteld uit vertegenwoordigers van alle relevante disciplines, inclusief belastingspecialisten. Onzekerheden in de belastingpositie die voortvloeien uit fusies en

overnames worden derhalve onderzocht en risico's worden gemitigeerd indien vereist en waar mogelijk.

Schattingen en aannames

Voor de niet in de balans opgenomen verplichtingen, is FrieslandCampina verplicht om een oordeel te vellen om te bepalen of het risico op verlies mogelijk is, maar niet waarschijnlijk. Onvoorziene omstandigheden brengen inherente onzekerheden met zich mee, waaronder, maar niet beperkt tot, rechterlijke uitspraken, onderhandelingen tussen betrokken partijen en overheidsmaatregelen.

Bij het bepalen van de waarschijnlijkheid en timing van een eventuele uitstroom van middelen moet FrieslandCampina schattingen maken. Hierbij maakt FrieslandCampina ook gebruik van externe adviseurs.

Waarderingsgrondslagen

Voorwaardelijke verplichtingen worden niet in de balans opgenomen omdat het bestaan ervan alleen kan worden bevestigd door het al dan niet plaatsvinden van een of meer onzekere toekomstige gebeurtenissen die FrieslandCampina niet volledig in de hand heeft, of omdat het risico op verlies niet waarschijnlijk (<50%) wordt ingeschat of omdat het bedrag niet betrouwbaar kan worden bepaald.

Voorwaardelijke activa worden niet in de balans opgenomen omdat het bestaan ervan niet vrijwel zeker is.

13.3 Transacties met verbonden partijen

Leden-melkveehouders

Tussen de leden-melkveehouders en Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de leden aangeboden ledenmelk afneemt. In 2023 was dit ruim 9 miljard kilogram (2022: 10 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 56 miljard kilogram melk (2022: 56 miljard kilogram) vertegenwoordigt.

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

	2023	2022
Inkoop grondstoffen	4.521	5.338
Rente toegerekend aan ledenobligaties	54	28
Rente toegerekend aan ledencertificaten	4	1
Verstrekke lening aan leden-melkveehouders	116	127
Melkcertificaten	750	752
Ledencertificaten	60	65
Ledenobligaties	871	848
Achtergestelde obligaties	10	10
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	654	789

Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en interne leden van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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

	2023	2022
Inkoop grondstoffen	8	6
Melkcertificaten	1	1
Ledenobligaties en-certificaten	1	3

Er hebben geen transacties plaatsgevonden tussen FrieslandCampina en de executive board en de externe leden van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. anders dan bezoldiging. De bezoldiging van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en de raad van commissarissen en executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. over het verslagjaar is opgenomen in toelichting 13.4.

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2023	2022
Joint ventures		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	34	32
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2	2
Vorderingen op joint ventures		1
Verplichtingen aan joint ventures	2	1
Geassocieerde deelnemingen		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	11	16
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	108	117
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	10	16
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	7	3

Pensioenfondsen

Voor transacties en onderlinge verhoudingen met het ondernemingspensioenfonds en bedrijfstakpensioenfonds wordt verwezen naar toelichting 9.1.

Waarderingsgrondslagen

Een verbonden partij is een persoon of entiteit die verbonden is met de rapporterende entiteit, zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Een transactie met een verbonden partij is een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen tussen Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en een verbonden partij, ongeacht of er een prijs in rekening wordt gebracht.

13.4 Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

	2023	2022
Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	1,3	1,2

Per 12 december 2023 is het bestuurslid H. Stöcker afgetreden als bestuurslid. T. Elshof-Witteveen is, na een inwerkperiode vanaf 1 juli, per 12 december 2023 formeel 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.

	2023	2022
Leden van de Raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zonder bestuursfunctie voor Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	0,4	0,2

Per 12 december 2023 zijn H. Stöcker en A.G.Z. Kemna afgetreden als commissaris en zijn J.W. Berendsen en P.H.M. Hofsté toegetreden tot de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

De bezoldiging van leden van de executive board van Koninklijke 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.

H.M.A. Schumacher was tot 30 april 2023 lid van de executive board en R.F. van Neerbos was tot 31 oktober 2023 lid van de executive board. J.D. van Karnebeek is lid van de executive board vanaf 1 juni 2023 en M. Einwachter is lid van de executive board vanaf 1 oktober 2023, waarmee de executive board weer vier leden heeft.

	2023	2022
Executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V.		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	3,3	4,4
Langetermijnpersoneelsbeloningen ¹	0,7	1,2
Uitkering bij beëindiging dienstverband	0,7	
Bijzondere loonbelasting ²	0,3	
Pensioenregelingen	0,6	0,6
	5,6	6,2

¹ De remuneratie voor de lange termijn is gerelateerd aan de kosten voor de prestaties van het verslagjaar voor de drie incentiveplannen voor de lange termijn.

² De bijzondere loonbelasting betreft een in 2023 opgenomen voorziening voor bijzondere loonbelasting op uitkering bij beëindiging dienstverband (art. 32bb Wet op de loonbelasting 1964), te betalen in 2024.

13.5 Specificatie honorarium van de externe accountant

	2023		
	Pricewater- house- Coopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,4	2,1	3,5
Andere controleopdrachten	0,5	0,1	0,6
	1,9	2,2	4,1

	2022		
	Pricewater- house- Coopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,4	1,8	3,2
Andere controleopdrachten	1,0	0,1	1,1
	2,4	1,9	4,3

13.6 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden met een significante impact op de jaarrekening 2023.

13.7 FrieslandCampina entiteiten

Een lijst met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen is opgenomen op de volgende pagina.

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen¹

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 (94,28%)
 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 (99,84%)

Duitsland

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

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.

FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt
Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Keulen

Frankrijk

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

Griekenland

FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

Hongarije

FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%)

Italië

FrieslandCampina Italy Srl, Verona

Roemenië

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

Polen

FrieslandCampina Poland sp. z o.o.

Spanje

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

Verenigd Koninkrijk

FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China

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

Hong Kong

FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong

Filippijnen

Alaska Milk Corporation, Makati City (99,37%)

Indonesië

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

Maleisië

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

Pakistan

FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd., Karachi (51%)

Singapore

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

Thailand

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

Vietnam

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

Saoedi-Arabië

FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., w Jeddah (75%)

Verenigde Arabische Emiraten

FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egypte

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

Ghana

FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Ivoorkust

FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria

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

Verenigde Staten

FrieslandCampina Ingredients North America Inc., Paramus, State:
New Jersey

Jana Foods LLC., Iselin, State: New Jersey

Best Cheese Corporation, Purchase, State: New York

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen²

Betagen Holding Ltd., Hong Kong, China (50%)

Coöperatieve Zuivelinvesteerders U.A., Oudenhorn, Nederland (49,90%)

Great Ocean Ingredients Pty. Ltd., Allansford, Victoria, Australië (50%)

United Dutch Arizona Dairy Inc., Tempe, State: Arizona, Verenigde Staten
(60%)

² In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. Deze afweging is gemaakt op basis van een analyse van zowel de gehouden aandelen als de stemrechten van FrieslandCampina binnen de joint venture of geassocieerde deelneming.

Enkelvoudige balans

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toelichting	2023	2022
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	1.840	2.332
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	(3)	60	65
Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	(4)	302	295
Overige financiële activa	(5)	116	127
Vaste activa		2.318	2.819
Totaal activa		2.318	2.819

	Toelichting	2023	2022
Eigen vermogen			
Ledencertificaten	(6)	60	65
Melkcertificaten ¹	(6)	727	727
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen	(6)	-392	-303
Wettelijke reserve deelnemingen	(6)	122	179
Winst toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	(6)	-298	186
Algemene reserve		1.730	1.604
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie		1.949	2.458
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen ¹	(7)	35	35
Langlopende verplichtingen		35	35
Rentedragende verplichtingen	(7)	149	147
Overige financiële verplichtingen	(8)	185	179
Kortlopende verplichtingen		334	326
Totaal verplichtingen		369	361
Totaal passiva		2.318	2.819

1 Het vergelijkende cijfer is aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcertificaten naar Rentedragende verplichtingen.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

	2023	2022
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	-302	185
Overige resultaten, na belastingen	4	1
Winst boekjaar	-298	186

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1. Algemeen

Grondslagen en toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), met gebruikmaking van de optie uit artikel 2:362 lid 8, Burgerlijk Wetboek tot toepassing van de grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) die in de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). Voor de presentatie van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek.

De waardering van de deelnemingen in dochterondernemingen geschiedt tegen equity-methode.

Voor ingehouden winsten van deelnemingen waar de uitkering aan restricties onderhevig is, wordt een wettelijke reserve deelnemingen aangehouden.

Een lijst van dochtermaatschappijen en andere maatschappijen waarin de coöperatie direct of indirect deelneemt, is op kantoor van de coöperatie beschikbaar en bij het handelsregister gedeponeerd.

2. Deelnemingen in dochterondernemingen

	2023	2022
Begin boekjaar	2.332	1.537
Resultaat boekjaar	-302	185
Overig totaalresultaat boekjaar	-105	-3
Kapitaalstorting	900	617
Overige vermogensmutaties boekjaar	-985	-4
Einde boekjaar	1.840	2.332

In 2023 heeft de coöperatie een uitkering van EUR 900 miljoen ontvangen van FrieslandCampina N.V. Dit bedrag is door de coöperatie gestort in FC C.V. waarmee het negatieve eigen vermogen van FC C.V. aangezuiverd is.

3. Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.

	2023	2022
Begin boekjaar	65	127
Toegekende rentevergoeding	4	1
Conversie ledencertificaten	-9	-61
Einde boekjaar	60	65

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. 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 dochtermaatschappij

	2023	2022
Begin boekjaar	295	295
Toegekende rentevergoeding	19	9
Ontvangen rentevergoeding	-12	-9
Einde boekjaar	302	295

Per jaareinde is EUR 12 miljoen rente nog niet uitbetaald en derhalve opgenomen in de boekwaarde van de perpetuele lening. In januari 2024 is een deel van de perpetuele lening afgelost voor een bedrag van EUR 150 miljoen.

5. Financiële vaste activa

	2023	2022
Begin boekjaar	127	
Verstekte leningen	9	127
Rente	2	
Aflossing	-22	
Amortisatie		2
Herwaardering		-2
Einde boekjaar	116	127

De financiële vaste activa hebben betrekking op leningen aan leden-melkveehouders, die verstrekt zijn ter financiering van melkcertificaten. Gedurende het jaar zijn leningen toegekend aan leden-melkveehouders op grond van de bedrijfsovername regeling (renteloos) en groeiers (Euribor plus 2%).

EUR 113 miljoen betreft renteloze leningen. De nominale waarde van deze leningen bedraagt EUR 125 miljoen (2022: EUR 140 miljoen). De reële waarde van de leningen is lager, als gevolg van de renteloze periode. De disagio van EUR 14 miljoen is verantwoord in de algemene reserve. De verstrekte renteloze leningen hebben een looptijd tot 2034. De aflossing tot en met 2029 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. De rentedragende lening van EUR 3 miljoen heeft een looptijd van 8 jaar.

6. Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie

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 2023 is EUR 4 miljoen toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledencertificaten.

Per 1 januari 2022 heeft de coöperatie per 100 kg geleverde melk 8,00 euro aan melkcertificaten uitgegeven aan haar leden-melkveehouders. Zie voor meer achtergrond in toelichting 11.5 van de geconsolideerde jaarrekening.

De reserve valuta-omrekenverschillen is een wettelijke reserve en derhalve niet uitkeerbaar. Bovendien is EUR 122 miljoen (2022: EUR 179 miljoen) als wettelijke reserve deelnemingen aangemerkt. Deze wettelijke reserve deelnemingen heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma en niet-uitgekeerde winsten van deelnemingen voor zover FrieslandCampina uitkering daarvan niet zomaar kan afdwingen.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de vermogensverschaffers dat is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening is gelijk aan het eigen vermogen toerekenbaar aan de vermogensverschaffers dat is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Zie toelichting 11.5 van de geconsolideerde jaarrekening voor meer details over het eigen vermogen.

7. Rentendragende verplichtingen

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

	2023	2022
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	149	147
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	10	10
Overige verplichtingen melkcertificaten (variabele rente) ¹	25	25
Rentendragende verplichtingen	184	182
Opgenomen onder langlopende rentendragende verplichtingen ¹	35	35
Opgenomen onder kortlopende rentendragende verplichtingen	149	147

¹ Het vergelijkende cijfer is aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcificaten naar Rentendragende verplichtingen.

Voor de toelichting op de verplichtingen aan leden-melkveehouders wordt verwezen naar toelichting 11.3 van de geconsolideerde jaarrekening.

8. Kortlopende verplichtingen

De kortlopende 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 11.7 van de geconsolideerde jaarrekening.

Deze risico's, doelstellingen, grondslagen en procedures voor het beheren en meten van deze risico's zijn overeenkomstig van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening van FrieslandCampina. Daarnaast is onderstaande nadere kwantitatieve toelichting opgenomen.

Reële waarde

De boekwaarde en de reële waarde van financiële activa en verplichtingen wordt in onderstaande tabel weergegeven. Hierbij is de reële waarde het bedrag dat zou zijn ontvangen of betaald als de vorderingen en/of verplichtingen waren afgewikkeld op balansdatum, zonder verdere verplichtingen. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten benadert de boekwaarde ervan.

De boekwaarde van uitstaande leningen aan leden-melkveehouders is de contante waarde van toekomstige kasstromen en is gelijk aan de reële waarde.

	2023		2022	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	60	60	65	65
Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	302	302	295	295
Overige financiële activa	116	116	127	127
	478	478	487	487
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentendragende verplichtingen ¹	184	184	182	182
Overige verplichtingen	185	185	179	179
	369	369	361	361

¹ Het vergelijkende cijfer is aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcificaten naar Rentendragende verplichtingen.

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 van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Zie toelichting 13.4 van 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 13.6 van de geconsolideerde jaarrekening.

13. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stelt voor EUR 4 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledencertificaten en het negatieve resultaat van EUR -302 miljoen ten laste van de algemene reserve te brengen.

Amersfoort, 5 maart 2024

S.S.U. Attema, voorzitter
E. Jellema, vicevoorzitter
H.H. Bakhuis
N. den Besten
T. Elshof-Witteveen
H.T.J. Hettinga
C.C.H. Hoogeveen
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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Aan: de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Verklaring over de jaarrekening 2023

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 samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2023 en van het resultaat en de kasstromen over 2023, 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');
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de coöperatie op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023 van 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 2023;
- de volgende overzichten over 2023: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en

- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van 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 gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Samenvatting en context

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is een samenwerkingsverband van melkveehouders in Nederland, Duitsland en België. 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. De leden melkveehouders 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 2023 kenmerkte zich door daling van de netto-omzet en het resultaat door verandering in de volumemix alsmede daling van de melkprijs. De netto-omzet is verder negatief beïnvloed door de verkoop van een deel van de Duitse activiteiten en valuta-effecten. Het resultaat is verder negatief beïnvloed door eenmalige kosten in verband met de herstructurering als gevolg van de aangescherpte strategie Expedition 2030.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarreke-

ning geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het bestuur belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de paragraaf 'Significante schattingen, beoordelingen en aannames' heeft 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 de Expedition 2030 herstructurering, de waardering van goodwill en de waardering van belastingposities hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming. Wij hebben daarom experts en specialisten op onder meer het gebied van IT-systemen, waardering van goodwill, (internationale) belastingposities, financiële instrumenten en pensioenen in ons team opgenomen.

Impact van klimaatverandering

FrieslandCampina heeft zich gecommitteerd aan tussentijdse netto-klimaatdoelstellingen voor 2030, zoals toegelicht in de sectie klimaatplan 'Op weg naar klimaatneutrale zuivel' in het jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. FrieslandCampina heeft als concrete doelstelling een reductie van broeikasemissies van 63% in 2030 voor scope 1- en 2-emissies ten opzichte van het basisjaar 2015. Science Based Target initiative (SBTi) heeft in 2022 bevestigd dat FrieslandCampina's 2030-klimaatdoelen voor scope 1- en 2-emissies in lijn zijn met het streven naar maximaal 1,5 graden Celsius opwarming zoals overeengekomen in het klimaatakkoord van Parijs. Voor scope 3-emissie heeft FrieslandCampina toegezegd de absolute uitstoot met 33 procent voor scope 3-ledenmelk respectievelijk 43 procent voor scope 3-overig te verminderen in 2030 ten opzichte van het basisjaar 2015. Momenteel werkt FrieslandCampina aan nieuwe doelstellingen, opgesplitst in doelstellingen voor Forest Landuse and Agriculture (FLAG) en de

overige emissies ter vervanging van de huidige gecombineerde doelstellingen. De langere termijn impact van de commiteringen op de doelen van FrieslandCampina, alsmede op de benodigde investeringen, de huidige kostenbasis en de toekomstige kasstromen wordt nog verder uitgewerkt.

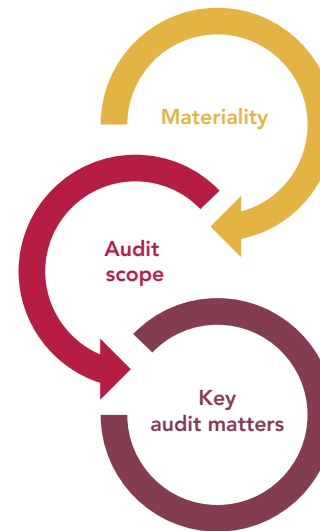
FrieslandCampina heeft in de risicoparagraaf van het jaarverslag de onzekerheden voortkomend uit klimaatverandering, evenals de genomen en nog te nemen acties, nader toegelicht. In de toelichting op de materialiteitsmatrix gaat FrieslandCampina nader in op reeds ingezette acties en nog uit te voeren analyses rondom het bepalen van de financiële impact van de verschillende onderwerpen uit de materialiteitsanalyse op FrieslandCampina. Een belangrijke onzekerheid betreft de toekomstige omvang van de melkaanvoer als gevolg van droogte en de mogelijke reductie van de veestapel in het kader van de stikstofreductie in Nederland.

De executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft, voor zover mogelijk, de potentiële impact van klimaatverandering meegenomen bij het bepalen van veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening en dit in de sectie 'klimaatverandering' in de jaarrekening nader toegelicht.

Wij hebben, samen met onze specialisten op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving, gesprekken gevoerd met management van FrieslandCampina rondom de impact van klimaatverandering en de klimaatdoelstellingen op de onderneming. In onze controle hebben wij klimaatverandering niet aangemerkt als apart kernpunt, maar meegenomen in de reeds geïdentificeerde kernpunten.

Wij hebben de potentiële impact van de gecommitteerde netto-klimaatdoelstellingen op de financiële positie, inclusief de onderliggende veronderstellingen en schattingen, geëvalueerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de toekomstige kasstromen in het goodwill impairmentmodel, evenals de toelichtingen hierover in de jaarrekening.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:



Materialiteit

- Materialiteit: €55 miljoen.

Reikwijdte van de controle

- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op 12 groepsonderdelen, verdeeld over 11 landen.
- We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de herstructureringen.
- Wij hebben het groepsonderdeel in Indonesië en het shared service center en het groepsonderdeel in Maleisië bezocht. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest.
- Dekking controlewerkzaamheden: 78% van de geconsolideerde omzet, 82% van het geconsolideerde balanstotaal en 85% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

Kernpunten

- Impact van de Expedition 2030 herstructurering.
- 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 kwalita-

tieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep

€55 miljoen (2022: €55 miljoen).

Hoe is de materialiteit bepaald

Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1,5% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen. Op basis van professionele oordeelsvorming en de gemeenschappelijke informatiebehoefte van de gebruikers hebben we de materialiteit gemaximeerd op €55 miljoen.

De overwegingen voor de gekozen benchmark

We gebruikten de vergoeding voor melkleveringen als benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte 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 groeps-onderdelen

Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €5 miljoen en €44 miljoen.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €1 miljoen (2022: €1 miljoen) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

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 waren gedurende 2023 ingedeeld in vier business groups: Foods & Beverage, Specialised Nutrition, Ingredients and Trading. De uitvoering en aansturing van de groepscontrole is uitgevoerd langs de lijnen van deze business groups.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de 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 beheersingsraamwerk van de groep, zijn (additionele) gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.

- *Centrale IT-systemen:* FrieslandCampina heeft wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP-systeem. Het merendeel van de IT-systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de IT General Controls (ITGC's) en de IT-afhankelijkheden van de centraal aangestuurde ERP-systemen getest. Bij deze controle kwam een aantal niet significante bevindingen naar voren, die wij door middel van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben opgevolgd. Wij hebben de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- *Shared-Service Centers:* FrieslandCampina heeft wereldwijd twee shared-service centers. De shared-service centers in Hongarije en Maleisië worden door lokale controleteams gecontroleerd, zij rapporteren de uitkomsten van hun werkzaamheden aan ons voor de Nederlandse activiteiten en aan de verschillende overige lokale controleteams.
- Voor het richting geven aan onze controle hebben wij kennisgenomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Audit. Wij steunen niet op de werkzaamheden, maar waar relevant hebben wij de uitkomsten meegenomen in onze risicoinschatting.

Naast de bovenstaande elementen hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van de omzet van de individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel van deze onderdelen. Wij hebben het Nederlandse onderdeel als significant aangemerkt, er zijn geen andere groepsonderdelen die wij op basis van omvang of het risicoprofiel als significant hebben aangemerkt. Naast het significante onderdeel zijn elf groepsonderdelen in de reikwijdte van de controle betrokken voor een controle van de volledige financiële informatie om voldoende dekking over de jaarrekeningposten te verkrijgen. In totaal hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd bij twaalf groepsonderdelen in elf landen.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	78%
-------	-----

Balanstotaal	82%
--------------	-----

Resultaat voor belasting	85%
--------------------------	-----

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 5% van de geconsolideerde omzet, het geconsolideerde balanstotaal of het resultaat voor belastingen. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Bij de groepsonderdelen in Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Het groepsteam heeft daarnaast de consolidatie van de groep, de waardering van goodwill, significante inschattingen inzake de waardering van onzekere belastingposities, de herstructurering en ook de toelichtingen in de jaarrekening gecontroleerd.

Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants bij de controle van de buitenlandse groepsonderdelen. Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben de accountants van de onder de reikwijdte vallende groepsonderdelen instructies gestuurd. Wij hebben, als groepsaccountant, periodiek overleg gehad met de accountants van de groepsonderdelen, waarbij

gesproken is over de risico's, de controleaanpak, de voortgang van de controle en, op basis van de van de accountants van groepsonderdelen ontvangen rapportages, de bevindingen en conclusies. Waar wij dit noodzakelijk hebben geacht, hebben wij dit uitgebreid met het uitvoeren van dossierreviews om de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden te evalueren. Met de accountants van de groepsonderdelen is afsluitend gesproken over de financiële resultaten, de gehanteerde (belangrijke) schattingen en de bevindingen uit de controle.

Voor de controle van boekjaar 2023 hebben wij het groepsonderdeel in Indonesië en het shared service center en het groepsonderdeel in Maleisië bezocht. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest. Op basis van onze ervaringen met de accountants van de groepsonderdelen uit voorgaande jaren, de frequentie van contacten en aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop dit inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 'Risicobeheersing' van het jaarverslag waar FrieslandCampina op de risico-analyse 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.

FrieslandCampina heeft wereldwijde activiteiten en maakt in sommige landen gebruik van verkoopagenten. Daarnaast is er een risico op onbedoelde betrokkenheid bij witwaspraktijken wanneer klanten betalingen verrichten via tussenpersonen, met name als er geen gereguleerd banksysteem aanwezig is. Het management heeft analyses verricht om de transacties te beoordelen op kenmerken van hoger risico en zo nodig verdergaand onderzoek gedaan. Wij hebben de opvolging van geïdentificeerde risico's geëvalueerd.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa, negatieve mediaberichten en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van 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 tendenties als gevolg van de tegenvallende resultaten en de aangekondigde herstructurering 'Expedition 2030'. Hierbij maakten we onderscheid in transacties die onderdeel uitmaken van de normale activiteiten (waarbij we veronderstellen dat ze een zo hoog mogelijk resultaat willen laten zien, omdat dit gekoppeld is aan bank conventen en bonusschema's) en bijzondere posten (waarbij we veronderstellen dat het management zoveel mogelijk kosten zou willen verantwoorden in het huidige boekjaar, om een beter uitgangspunt te hebben voor het opvolgende boekjaar).

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 herstructurering. Wij verwijzen voor onze werkzaamheden ten aanzien van deze punten naar de kernpunten.

Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van vooringenomenheid van het management bij schattingen.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het management.

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving, ten gevolge van een te hoog verantwoorde omzet

Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke opbrengstsoorten aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.

De Zuivelcoöperatie, en daarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V., heeft als doel om zoveel mogelijk waarde te creëren voor leden-melkveehouders. Aan de doelstellingen is tevens een resultaatafhankelijke bonus voor bestuurders gekoppeld. Hierdoor bestaat het risico dat er voor boekjaar 2023 druk is op de executive board en bestaat het risico van bewuste verhoging van de omzet in het boekjaar.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd en de werking getoetst van de interne beheersingsmaatregelen rondom de omzetverantwoording en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten betreffende de omzet.

Wij concludeerden dat wij, in het kader van onze controle, konden steunen op de voor dit risico relevante maatregelen van interne beheersing.

Wij hebben door middel van data-analyse eventuele opvallende omzetboekingen in het boekjaar geïdentificeerd en hierop gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd door vast te stellen dat deze boekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke leveringen in het betreffende boekjaar. Daarnaast hebben we een gegevensgerichte deelwaarneming uitgevoerd op de juistheid van de omzetboekingen in het boekjaar. Op openstaande vorderingen per jaareinde hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waarbij wij debiteuren om een saldobestemming 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 verschaft informatie in de jaarrekening en het bestuursverslag ten opzichte van de jaarrekening aan het licht gebracht. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de omzetverantwoording.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Daarnaast hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing vormen voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden van de coöperatie 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 bevatt waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hadden, 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 coöperatie 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 haar 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 bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben 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 2023 is de impact van herstructurering vanwege Expedition 2030 als kernpunt opgenomen. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Kernpunten

Impact van de Expedition 2030 herstructurering

Zie toelichting 6.6 en 9.2 van de jaarrekening

FrieslandCampina heeft gedurende 2023 een herstructurering van de organisatie aangekondigd (Expedition 2030). Als gevolg hiervan is een reorganisatievoorziening gevormd.

Wij hebben dit als kernpunt aangemerkt omdat er belangrijke schattingen van management ten grondslag liggen aan het verantwoorden en bepalen van de omvang van de reorganisatievoorziening.

Reorganisatievoorziening

In 2023 zijn voorzieningen voor reorganisatiekosten gevormd naar aanleiding van aangekondigde herstructureringsprogramma's voor een bedrag van €138 miljoen. Dit is met name gerelateerd aan Expedition 2030.

De reorganisatievoorziening resulteert in toekomstige uitgaande kasstromen en is opgenomen voor de meest waarschijnlijke uitkomst die is bepaald aan de hand van de sociale plannen en werknemersgegevens. Door management is rekening gehouden met veronderstellingen zoals het aantal medewerkers, verwachte herplaatsingen, natuurlijk verloop en het moment van de uitgaande kasstromen.

De berekening van de reorganisatievoorziening zijn gebaseerd op de beschikbare werknemergegevens (zoals arbeidsverleden, leeftijd en salaris).

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben het aangekondigde herstructureringsprogramma (Expedition 2030) besproken met management en kennisgenomen van de plannen, de impact op de onderneming en de berekeningen van de reorganisatievoorziening.

Reorganisatievoorziening

Wij hebben de door management opgestelde berekeningen getoetst voor de meest significante componenten. Aan de hand van sociale plannen, aankondigingen en interne communicatie waarmee een gerechtvaardigde verwachting over de reorganisatie is geschapen hebben wij vastgesteld dat de verantwoorde reorganisatievoorziening 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 voorziening getoetst aan de hand van de reorganisatieplannen.

Verder hebben wij vastgesteld dat de vereiste toelichtingen inzake deze voorziening voldoende zijn opgenomen in de jaarrekening 2023.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Kernpunten

Waardering van goodwill

Zie toelichting 8.2 van de jaarrekening

De groep heeft €1.020 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele business groups. De waardering van goodwill is complex en afhankelijk van schattingen door management, die inherent onzeker zijn. Gegeven het materiële belang van goodwill kan een eventuele wijziging in de veronderstellingen een significante invloed hebben op de jaarrekening. Daarom hebben wij de waardering van goodwill aangemerkt als kernpunt van onze controle.

Het toetsen van de waardering van goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte verdisconteerde kasstromen wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsing betreffen de disconteringsvoet, de lange-termijngroeivoet en de groeivoet van de brutomarge en de resultaatontwikkelingen.

Binnen het model wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name business group Trading vervult bij het verwerken van ledenmelk ('coöperatief karakter'). De compensatie door andere business groups dient ter dekking van verliezen op voornamelijk basiszuivelproducten die worden gerealiseerd doordat alle melk die wordt aangeleverd door leden melkveehouders dient te worden afgenomen. Deze toerekening is onderhevig aan inschattingen van management. De resultaten die worden gerealiseerd bij activiteiten die een coöperatief karakter hebben zijn toegerekend aan de business groups naar rato van de hoeveelheid ledenmelk die zij verwerken.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill impairmentmodel en de onderliggende berekeningen getoetst. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en de langetermijngroeivoet getoetst door vergelijking met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrente en inflatie) en onze eigen onafhankelijke bepaling. Hierbij hebben wij geen bijzonderheden geïdentificeerd. Voor de groeivoet van de brutomarge en de resultaatontwikkeling hebben wij een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management (de meerjarenplannen tot en met 2026). De disconteringsvoet voor belastingen, die gebaseerd is op in de markt waarneembare gegevens, is licht gedaald ten opzichte van 2022. Voor alle business groups overstijgt de geschatte bedrijfswaarde de boekwaarde van de activa.

Wij hebben de afloop van de inschattingen door management in voorgaande jaren geëvalueerd door de werkelijke resultaten te vergelijken met de prognoses van voorgaande jaren om te toetsen of de veronderstellingen, achteraf gezien, evenwichtig waren. Daarnaast hebben wij het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van deze begrotingen en prognoses getoetst. In onze werkzaamheden hebben wij de werkelijke resultaten in 2023 vergeleken met de prognoses in de impairment analyse van vorig jaar.

Wij hebben ook management bevraagd over de veronderstellingen omtrent klimaatverandering zoals toegelicht in de sectie 'klimaatverandering' en de wijze waarop deze veronderstellingen door management zijn meegenomen bij de toetsing van de waardering van goodwill en de sensitiviteitsanalyses.

Wij hebben de veronderstellingen in de door management opgestelde begrotingen en prognoses getoetst door deze te vergelijken met historische resultaten, externe informatie en marktvooruitzichten.

Wij hebben management bevraagd over de toerekening van de compensatie (coöperatieve karakter) die plaatsvindt tussen de business groups en deze getoetst met onderliggende controle-informatie. Hierbij hebben wij specifieke aandacht besteed aan de juiste en consistente toerekening van de verliezen aan de andere business groups en de economische realiteit van deze toerekening.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Kernpunten

Waardering van belastingposities

Zie toelichting 12 en 13.2 van de jaarrekening

De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. In het hoofdstuk 'Belastingen' van het jaarverslag is beschreven hoe FrieslandCampina omgaat met belastingposities.

Als gevolg van de complexiteit van verschillende lokale belastingregimes is de bepaling en lokale acceptatie van interne verrekenprijzen lastig. De bepaling hiervan kan gevolgen hebben voor de hoogte van lokale fiscale resultaten en de daarover verschuldigde belastingen.

De verwerking en waardering van belastingposities is door de interpretatie van lokale belastingwetgeving (inclusief de lokale acceptatie van de door FrieslandCampina gehanteerde verrekenprijzen) aan schattingen onderhevig. De uitkomst van belastingprocedures kan moeilijk met zekerheid worden voorspeld en kan hierdoor afwijken van de inschatting. Belangrijke gegevens voor de bepaling van de latente belastingposities zijn de lokale belastingpercentages en termijnen voor (verlies)verrekening. Verder zijn de veronderstellingen van de gehanteerde begrotingen van belang voor de opgenomen belastingposities.

Latente belastingvorderingen zijn geactiveerd voor verrekenbare fiscale verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. FrieslandCampina heeft ook verrekenbare verliezen waarvoor geen actieve belastingvordering is opgenomen in de jaarrekening.

Vanwege de materiële omvang, de complexiteit van de verschillende belastingregimes en de inherente schattingsonzekerheid is er een verhoogd risico op onjuiste interne verrekenprijzen en een onjuiste waardering van belastingposities. Op basis hiervan hebben wij de waardering van belastingposities aangemerkt als een kernpunt in onze controle.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

De controle van de belastingposities hebben wij uitgevoerd met de hulp van belastingsspecialisten. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit het uitvoeren van een risico-inschatting, waaronder het evalueren van de afloop van de inschattingen van management uit voorgaand jaar. De juistheid van de gehanteerde interne verrekenprijzen hebben wij getoetst aan de hand van het doornemen en evalueren van correspondentie met de belastingautoriteiten, de evaluatie van interne verrekenprijsdocumentatie en belastingwetgeving in combinatie met onze eigen onafhankelijke analyses.

Onze werkzaamheden waren mede gericht op het vaststellen of belastingprocedures tot een belastingverplichting of voorziening in de jaarrekening leiden. Wij namen de correspondentie met de belastingautoriteiten door en wij maakten, met ondersteuning van onze belastingexperts, onze eigen inschatting over de status en verwerking van de procedures. Wij hebben de berekening van management vergeleken met de uitkomsten van onze berekening.

Ten aanzien van de waardering van latente belastingvorderingen toetsen wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan deze waardering door middel van het aansluiten van de onderliggende begrotingen en prognoses ter onderbouwing van de aanwending van de verrekenbare fiscale verliezen.

Daarnaast zijn wij nagegaan of de toelichting over de opgenomen belastingposities en de realiseerbaarheid van de latente belastingvordering de vereiste informatie bevat.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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 acht 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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 5 maart 2024

Origineel getekend door B.A.A Verhoeven RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2023 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 controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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 gereede 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 organisatie 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, vanuit alle zaken die wij met het bestuur hebben besproken, die aangelegenheden die het meest significant waren bij de controle van de jaarrekening van de huidige periode en derhalve kernpunten van de controle zijn. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of wanneer wij, in buitengewoon zeldzame omstandigheden, bepalen dat een aangelegenheid niet in de controleverklaring zou moeten worden gecommuniceerd omdat redelijkerwijs verwacht wordt dat de nadelige gevolgen van dergelijke communicatie groter zijn dan de voordelen voor het maatschappelijk verkeer.

Overzichten

Meerjarenoverzicht	142
Melkprijsoverzicht	143
Samenstelling bestuur	144
Toelichting op het jaarverslag	146

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2023	2022	2021	2020	2019
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	13.072	14.076	11.501	11.140	11.297
Bedrijfsresultaat	54	462	347	259	424
Resultaat boekjaar	-168	285	166	72	272
Melkprijs¹					
Garantieprijs ²	46,26	55,21	37,84	34,46	35,66
Contante nabetaling	0,00	0,90	0,14	0,00	1,07
Reservering ledenobligaties ³				0,00	0,31
Weidegangtoeslag en Foqus Planet-toeslag	1,21	0,91	0,91	0,90	0,65
Bijzondere melkstromen	0,61	0,33	0,34	0,36	0,26
Melkprijs	48,08	57,35	39,23	35,72	37,95
Balans					
Balanstotaal	9.050	9.985	8.954	8.653	9.000
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie ⁴	1.949	2.458	1.639	1.496	1.656
Totaal eigen vermogen	3.417	3.937	3.641	3.512	3.443
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	828	372	637	735	576
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-297	-575	-302	-443	-185
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	428	448	465	456	441
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	37,8	39,4	40,7	40,6	38,3
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	20.928	21.715	22.961	23.877	23.816
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	9.369	9.502	9.745	10.064	10.020

1 In euro's per 100 kilogram melk

2 Exclusief btw. Voor 2023 bij 3,58% eiwit en 4,45% vet. Voor 2020, 2021 en 2022 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose. Voor 2019 bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.

3 Als gevolg van wijzigingen in het melkgeldreglement worden met ingang van boekjaar 2021 geen ledenobligaties meer uitgegeven als onderdeel van de vergoeding voor ledenmelk.

4 Het vergelijkende cijfer is aangepast om EUR 25 miljoen te herclassificeren van Melkcificaten naar Rentedragende verplichtingen.

Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk	2023	2022
Vetprijs	20,96	19,58
Eiwitprijs	25,30	31,62
Lactoseprijs		4,01
Garantieprijs¹	46,26	55,21
Contante nabetaling ²	0,00	0,90
Weidegangtoeslag en Foqus Planet-toeslag ³	1,21	0,91
Bijzondere melkstromen ⁴	0,61	0,33
Melkprijs	48,08	57,35
Rente op ledenobligaties	0,63	0,31
Algemene reserve ⁵	-3,22	1,03
Prestatieprijs	45,49	58,69

1 Exclusief btw, voor 2023 bij 3,58% eiwit en 4,45% vet.

2 Voorgestelde uitkering vanuit de winst boekjaar toe te rekenen aan de aandeelhouder.

3 Met ingang van 2023 ontvangen leden-melkveehouders een variabele Foqus planet-toeslag voor Duurzame Ontwikkeling, inclusief weidegang, van maximaal 3,50 euro per 100 kilogram melk. De gemiddelde toeslag bedraagt 1,81 euro per 100 kilogram. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen Foqus-planet-toeslag. De coöperatieve inhouding voor duurzaamheid is voor 2023 voor alle leden 0,60 euro per 100 kilogram melk.

4 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,52 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijsen voor biologische melk (57,81 euro) en gangbare melk (46,26 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,09 euro per 100 kilogram.

5 Inclusief het eigen vermogen uit minderheidsbelangen dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder.

Samenstelling bestuur



**Sybren (S.S.U.)
Attema**
(1960)

Functie Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.,
Nationaliteit Nederlandse
Overige functies Raad van Advies Anders Invest – Food & Agri Fonds



**Herman (H.H.)
Bakhuis**
(1964)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.,
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies Geen



**Trienke (T.)
Elshof – Witteveen**
(1967)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.,
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Heerenveen-Zuidoost Friesland



**Elze (E.)
Jellema**
(1979)

Functie Vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.,
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehoudster
Overige functies Geen



**Nils (N.)
den Besten**
(1982)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.,
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies Geen



**Hans (H.T.J.)
Hettinga**
(1959)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.,
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies Voorzitter CDA gemeente Súdwest-Fryslân



**Cor (C.C.H.)
Hoogeveen**
(1962)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.,

Nationaliteit Nederlandse

Beroep Melkveehouder

Overige functies Geen



**Sandra (S.A.M.)
Stuijk**
(1995)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A.,

Nationaliteit Nederlandse

Beroep Melkveehoudster

Overige functies Geen

Toelichting op het jaarverslag

In dit jaarverslag worden de financiële resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. over het jaar 2023 gepresenteerd.

De jaarrekening 2023 zal op 12 maart 2024 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 2023.

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

De melkprijs in 2023, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde boerderijmelk, is vastgesteld op basis van de FrieslandCampina-melkprijssystematiek 2023-2025.

Alle bedragen in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders aangegeven.

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').

Colofon

Uitgave

Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Stationsplein 4

3818 LE Amersfoort

T +31 33 713 3333

Ontwerp & realisatie

CF Report

DTP

Studio Dyk

Tekstredactie en bijdragen

FrieslandCampina Corporate Communication

<http://www.frieslandcampina.com/nl>

