



FrieslandCampina 
nourishing by nature



Jaarverslag 2024

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Inhoud

3 Verslag van het bestuur

- 3 Een toonaangevende zuivelcoöperatie
- 4 Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in 2024
- 5 Koers op 2030

6 Resultaten en ontwikkelingen coöperatie

- 6 De zuivelmarkt in 2024
- 7 Ontwikkelingen melkveehouderij
- 8 Kerncijfers coöperatie 2024
- 9 Toelichting op financiële resultaten coöperatie
- 11 Waardecreatie voor leden

13 Resultaten en ontwikkelingen onderneming

- 13 Verkorte toelichting op resultaten en ontwikkelingen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
- 16 Kerncijfers onderneming 2024
- 17 Risicobeheersing
- 23 Vooruitzichten 2025

24 Corporate governance

- 24 Corporate governance in een oogopslag
- 28 Belastingen

30 Jaarrekening

- 31 Geconsolideerde jaarrekening
- 116 Enkelvoudige balans
- 123 Overige informatie

124 Verklaringen van de onafhankelijke accountant

- 124 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

138 Overzichten

- 139 Meerjarenoverzicht
- 140 Melkprijsoverzicht
- 141 Samenstelling bestuur
- 143 Toelichting op het jaarverslag

Een toonaangevende zuivelcoöperatie

**9.001** ▼4,4%

Aantal leden-melkveebedrijven
einde jaar
2023: 9.417

14.183 ▼3,1%

Aantal leden-melkveehouders
einde jaar
2023: 14.634

9.050 ▼3,4%

Melkaanvoer van
leden-melkveehouders
(in miljoen kilogram)
2023: 9.369

Alles begint bij de koe

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

Een 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 waarmee de onderneming een breed assortiment zuivelproducten en -ingrediënten produceert, die in meer dan 100 landen worden verkocht. 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.



Van gras ...



... tot glas

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in 2024

Financiële resultaten

In miljoen euro

12.923 ▼1,1%

Netto-omzet

2023: 13.072

521 ▲864,8%

Bedrijfsresultaat

2023: 54

311 ▲285,1%

Nettoresultaat

2023: -168

Waardecreatie

In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw bij 3,58% eiwit en 4,45% vet, tenzij anders aangegeven.

49,48 ▲7,0%

Garantieprijs

2023: 46,26

55,47 ▲21,9%

Prestatieprijs

2023: 45,49

52,95 ▲10,1%

Melkprijs

2023: 48,08

4.769 ▲5,5%

Totale vergoeding-ledenmelkveehouders

2023: 4.521

(in miljoen euro)

Koers op 2030

Koers op 2030 is de coöperatieve ambitie waar het bestuur samen met de leden en districts-raadsleden 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 tien 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.

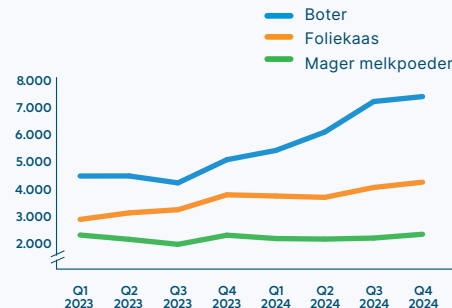
De zuivelmarkt in 2024

Wereldwijd evenwicht tussen vraag en aanbod

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

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

Gemiddelde basiszuivelprijzen in euro per ton product



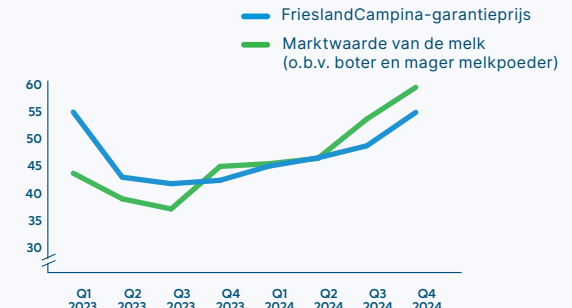
Prijzontwikkeling basiszuivelproducten

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

Prijzen voor boerderijmelk

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

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



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

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

Ontwikkelingen melkveehouderij

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

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

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

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

Gebalanceerd dieet

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

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

Belang van innovatie

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

Kerncijfers coöperatie 2024

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2024	2023	Δ%
Financiële resultaten			
Netto-omzet	12.923	13.072	-7,1
Bedrijfsresultaat	521	54	864,8
Nettoresultaat	311	-168	285,1
Waardecreatie voor leden-melkveehouders¹			
Garantieprijs	49,48	46,26	7,0
Contante nabetaling	1,21		
Foqus planet-toeslag ²	1,65	1,21	
Bijzondere melkstromen ³	0,61	0,61	
Melkprijs	52,95	48,08	10,1
Rente op ledenobligaties	0,70	0,63	
Toevoeging aan algemene reserve	1,82	-3,22	
Prestatieprijs	55,47	45,49	21,9

	2024	2023	Δ%
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	9.001	9.417	-4,4
Waarvan in Nederland	8.399	8.803	-4,6
Waarvan in Duitsland	527	565	-6,7
Waarvan in België	75	49	53,1
Aantal leden-melkveeouders einde jaar	14.183	14.634	-3,1
Waarvan in Nederland	13.561	14.020	-3,3
Waarvan in Duitsland	527	560	-5,9
Waarvan in België	95	54	75,9
Melkaanvoer van leden⁴	9.050	9.369	-3,4
Waarvan in Nederland	8.524	8.853	-3,7
Waarvan in Duitsland	452	462	-2,1
Waarvan in België	74	54	37,0
Gemiddelde leverantie per bedrijf⁵	1.005.465	994.862	1,1

1 In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw bij 3,58% eiwit en 4,45% vet.

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

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

4 In miljoen kilogram.

5 In kilogram.

Toelichting op financiële resultaten coöperatie

Netto-omzet

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

Bedrijfsresultaat en nettoresultaat

Het bedrijfsresultaat van FrieslandCampina steeg fors van 54 miljoen euro in 2023 naar 521 miljoen euro in 2024, na aftrek van de contante nabetaling. Deze sterke groei is het resultaat van een verbeterde volume-mix, de groei van consumentenmerken in Zuidoost-Azië en Friso-kindervoeding in China, het wegvallen van de kostenimpact van dure voorraden, hogere basiszuivelprijzen, gecombineerd met een positief verschil tussen deze basiszuivelprijzen en de garantieprijs voor gangbare boerderijmelk. In 2024 is het aantal fte's met bijna 1.400 afgenomen ten opzichte van 2023. FrieslandCampina bespaarde 315 miljoen euro dankzij Expedition 2030 en Performance+, een programma waarmee binnen de productieorganisatie aanzienlijke stappen zijn gezet om processen te verbeteren en kosten te verlagen. De productieorganisatie realiseerde 222 miljoen euro aan besparingen. Een deel van de besparingen werd gebruikt om inflatie-effecten te compenseren. In 2024 behaalde FrieslandCampina een nettoresultaat van 311 miljoen euro, tegenover een verlies van 168 miljoen euro in 2023.

Zowel de omzet als het bedrijfsresultaat is met name gerealiseerd door de honderd procent dochter-onderneming 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 13. Voor een uitgebreide toelichting op de financiële resultaten en Environmental, Social & Governance' (ESG)-rapportage kan het Jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. 2024 worden geraadpleegd.

Kasstromen

De nettokasstroom uit operationele activiteiten steeg in 2024 naar 917 miljoen euro, een toename ten opzichte van 828 miljoen euro in 2023. Deze stijging kwam vooral door een verbeterd bedrijfsresultaat en betere beheersing van het werkkapitaal.

De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten daalde in 2024 naar -451 miljoen euro, ten opzichte van -297 miljoen euro in 2023. Deze daling werd veroorzaakt door het wegvallen van de opbrengst uit de verkoop van de Duitse activiteiten die in 2023 nog in de kasstroom was opgenomen.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam in 2024 uit op 22 miljoen euro, tegenover -366 miljoen euro in 2023. Dit is de optelsom van de opname en aflossing van rentedragende verplichtingen, de uitbetaling van rentevergoeding op ledenobligaties aan leden-melkveehouders, uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, aflossingen op leaseverplichtingen en de uitgifte van nieuwe hybride obligaties ter waarde van 300 miljoen euro, naast de gedeeltelijke aflossing van bestaande hybride obligaties.

Het saldo van liquide middelen en rekening-courant bij banken nam toe van 538 miljoen euro begin boekjaar naar 1.034 miljoen euro einde boekjaar.

Financiële positie

Het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de leden van de coöperatie was 2.141 miljoen euro einde boekjaar, een stijging van 9,9 procent ten opzichte van het begin boekjaar. 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 31,2 procent in 2023 naar 30,6 procent in 2024.

Het totale eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen gehouden door derden, bedroeg ultimo 31 december 2024 3.687 miljoen euro. Ultimo december 2023 was dat 3.417 miljoen euro.

De nettoschuld is berekend vanuit de jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V en bedroeg 270 miljoen euro per 31 december 2024, een afname van 365 miljoen euro ten opzichte van 2023.

Winstbestemming

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stelt voor van het resultaat van 168 miljoen euro toe te rekenen aan leden van de coöperatie, 4 miljoen euro te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledencertificaten en de resterende 164 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve.

Minder melk, hogere vergoeding leden-melkveehouders

Het totale volume aangevoerde ledenmelk daalde met 3,4 procent, van 9.369 miljoen kilogram in 2023 naar 9.050 miljoen kilogram in 2024. De daling is voornamelijk het gevolg van een afname in het aantal leden-melkveebedrijven, van 9.417 naar 9.001. Hoewel het blauwtongvirus bij sommige melkveebedrijven leidde tot productiedalingen, blijft de exacte impact hiervan op de totale melkproductie onduidelijk. Positief is dat in 2024 de instroom van nieuwe leden wederom toenam.

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

Lidmaatschapsmutaties

Het aantal leden-melkveehouders daalde per ultimo 31 december 2024 met 3,1 procent naar 14.183 (2023: 14.634). In totaal beëindigde 861 leden hun lidmaatschap (2023: 928) en traden er 410 nieuwe leden toe (2023: 425). Het aantal leden-melkveebedrijven nam af met 4,4 procent naar 9.001 (2023: 9.417). Deze afname is onder andere het gevolg van melkveehouders die zijn gestopt (405), bijvoorbeeld vanwege een gebrek aan bedrijfsopvolging en door de uitstroom van leden via de DMF-regeling (59) die in 2023 afliep en waarvan de laatste melkveehouders per 1 januari 2024 zijn vertrokken. In 2024 zijn er 48 nieuwe leden-melkveebedrijven toegetreden.

Per ultimo 31 december 2024 bedroeg het percentage leden-melkveehoudsters 21,3 procent dat is een stijging van 0,4 procentpunt ten opzichte van een jaar eerder.

Jongerenwerk

Het jongerenwerk heeft ook in 2024 volop aandacht gekregen, met onder meer een nieuwe wervingscampagne genaamd #Koemunity. Daarmee worden bedrijfsopvolgers gestimuleerd om deel te nemen aan activiteiten en hun betrokkenheid bij de coöperatie te vergroten.

Waardecreatie voor leden

Minder melk, hogere vergoeding leden-melkveehouders

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

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

Contante nabetaling voor leden-melkveeouders

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

Ledenobligaties

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

Regelingen voor leden-binding en -werving

Om in de toekomst schaal te behouden, stemde de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in juni 2024 in met een pakket aan regelingen die de coöperatie aantrekkelijk moet houden voor bestaande leden en de instroom van nieuwe leden moet vergemakkelijken. Dit pakket omvat:

- Aanpassing van de bedrijfsovernameregeling.
- Verlenging van de melkvolumeregeling.
- Invoering van een kwantumtoeslag per 1 januari 2025.
- Tijdelijke vrijstelling van de entrepremie voor nieuwe leden tot 1 juli 2026.
- Verbetering van de liquiditeitspositie van leden-melkveeouders door de omzetting van ledenobligaties-vast in ledenobligaties-vrij per 21 juni 2024.

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

Melkprijsystematiek

FrieslandCampina streeft naar een toonaangevende melkprijs voor zijn leden-melkveehouders. De melk wordt uitbetaald op basis van de waarde van de geleverde kilogrammen eiwit, vet en lactose in de verhouding 6:4:0. De basis voor de melkprijs is de garantieprijs. FrieslandCampina kent twee garantieprijsen: een garantieprijs voor gangbare melk en een

garantieprijs voor biologische melk. De garantieprijs wordt berekend als het gewogen gemiddelde van de jaarprijzen van een geselecteerde groep referentiebedrijven in Noordwest-Europa. Deze jaarprijzen zijn inclusief nabetaling, reserveringen op naam, seizoenstoelagen, hoeveelheidstoelagen, maximale kwaliteitstoelagen en de coöperatieve toelagen en inhoudingen.

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

Garantieprijs

De garantieprijs voor gangbare melk steeg in 2024 met 7,0 procent, van 46,26 euro in 2023 naar 49,48 euro. De stijging van de garantieprijs was het gevolg van hogere melkprijzen van de referentieondernemingen. In 2024 bedroeg de vetprijs 22,42 euro en de eiwitprijs 27,06 euro per 100 kilogram melk, in 2023 respectievelijk 20,96

euro en 25,30 euro. De ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de melkprijzen zijn beschreven op pagina 6.

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

Melkprijs

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

Prestatieprijs

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

52,95

Melkprijs

2023: 48,08

1,21

Contante nabetaling
2023: 0,00

1,65¹

Foqus planet-toeslag, inclusief weidegang
2023: 1,21

0,61

Bijzondere melkstromen
2023: 0,61

49,48

Garantieprijs
2023: 46,26

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

55,47

Prestatieprijs

2023: 45,49

1,82

Toevoeging aan algemene reserve
2023: -3,22

0,70

Rente op ledenobligaties
2023: 0,63

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

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is houder van alle aandelen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De geconsolideerde cijfers van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A zijn vrijwel gelijk aan de geconsolideerde cijfers van Koninklijke FrieslandCampina N.V. In dit hoofdstuk, geschreven vanuit het perspectief van Koninklijke FrieslandCampina N.V., worden de belangrijkste ontwikkelingen die zich in 2024 hebben voorgedaan binnen deze dochteronderneming samengevat. Voor een uitgebreide beschrijving wordt verwezen naar het Jaarverslag 2024 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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

- Bedrijfsresultaat, na aftrek van de contante nabetaling, steeg naar 527 miljoen euro, vergeleken met 75 miljoen euro in 2023.
- Nettoresultaat steeg naar 321 miljoen euro, vergeleken met een verlies van 149 miljoen euro in 2023.
- Netto-omzet daalde met 1,1 procent naar 12,9 miljard euro als gevolg van nadelige wisselkoersverschillen. Exclusief valuta-effecten steeg de omzet met 1,3 procent.
- Positieve operationele kasstroom van 900 miljoen euro, vergeleken met 831 miljoen in 2023.
- Kostenbesparing van 315 miljoen euro, waarvan 222 miljoen in de productieorganisatie, deels aangewend ter compensatie van inflatie.
- Totale vergoeding aan leden-melkveehouders steeg met 5,5 procent naar 4,8 miljard euro. Gemiddelde melkprijs van 52,95 euro per 100 kilogram melk, inclusief een contante nabetaling van 1,21 euro.
- Melkaanvoer daalde met 3,4 procent naar 9,1 miljard kilogram, voornamelijk door onvoordelige weersomstandigheden en het stoppen van melkveehouders.
- Broeikasgasemissies leden-melkveebedrijven daalden met 853 kton CO₂eq., een reductie van 9,8 procent ten opzichte van 2023.
- FLAG en non-FLAG doelen voor 2030 gevalideerd door het Science Based Targets initiative (SBTi), in lijn met 1,5°C-scenario van het Klimaatakkoord van Parijs.
- Ingebruikname van grote, nieuwe productiefaciliteiten in Maleisië en Indonesië om toekomstige groei op te vangen, ook verdere optimalisatie van het wereldwijde productienetwerk.
- Aankondiging voorgenomen fusie met Milcobel, een belangrijke strategische stap voor beide coöperaties.

Sterke financiële resultaten voor FrieslandCampina

Ook goede voortgang op reductie broeikasgasuitstoot



Wereldwijde vraag naar zuivelproducten blijft stijgen

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

Onderneming: een jaar van transformatie

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

veerkracht hebben bijgedragen aan het goede resultaat.

Optimalisatie productienetwerk

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

Innovatie

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedroegen in 2024 in totaal 95 miljoen euro (2023: 101 miljoen euro), waarvan 66 miljoen euro betrekking had op personeelskosten (2023: 68 miljoen euro). In het kader van Expedition 2030 zijn de R&D-activiteiten anders ingericht om de afstemming en samenwerking tussen wereldwijde teams te verbeteren, met een focus op impactvolle R&D-initiatieven.

De introductie van innovatieve producten, zoals Nutribrain Frisian Flag – een kant-en-klare melkdrank voor kinderen – speelt een belangrijke rol in de verwachte groei in Zuidoost-Azië. Daarnaast openen innovatieve producten zoals Nutri Whey ProHeat nieuwe mogelijkheden om de voedingswaarde van

wei-eiwit te benutten in vloeibare toepassingen, zoals medische voeding en yoghurt.

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

Financiële toelichting**Netto-omzet iets omlaag door nadelige wisselkoerseffecten**

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

Bedrijfsresultaat en nettoresultaat fors omhoog

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

productieorganisatie aanzienlijke stappen zijn gezet om processen te verbeteren en kosten te verlagen. De productieorganisatie realiseerde 222 miljoen euro aan besparingen. Een deel van de besparingen werd gebruikt om inflatie-effecten te compenseren. In 2024 behaalde FrieslandCampina een nettoresultaat van 321 miljoen euro, tegenover een verlies van 149 miljoen euro in 2023.

Ontwikkelingen businessgroepen

De businessgroepen Specialised Nutrition en Asia boekten sterke bedrijfsresultaten in 2024, gedreven door respectievelijk Friso-kindervoeding in China en consumentenproducten in Zuidoost-Azië. De businessgroepen Retail & Americas en Professional & Trading herstelden zich na een moeilijk 2023. Retail & Americas heeft een nieuwe strategie geïmplementeerd, die de eerste positieve resultaten laat zien. De businessgroep Ingredients verbeterde het bedrijfsresultaat dankzij een sterke tweede helft van het jaar. Het bedrijfsresultaat van de businessgroep Middle East, Pakistan & Africa werd negatief beïnvloed door valuta-effecten in Nigeria en de invoering van btw in Pakistan. Ondanks een lager bedrijfsresultaat presteerde de businessgroep Europe volgens plan in uitdagende marktomstandigheden met stabiele volumes. Laatstgenoemde twee businessgroepen versterkten de marktposities van hun strategische merken met een gerichte marketingaanpak.

Positieve operationele kasstroom

De nettokasstroom uit operationele activiteiten steeg in 2024 naar 900 miljoen euro, een toename ten

opzichte van 831 miljoen euro in 2023. Deze stijging kwam vooral door een verbeterd bedrijfsresultaat en betere beheersing van het werkkapitaal. Per 31 december 2024 bedroeg de nettoschuld 270 miljoen euro, een afname van 365 miljoen euro ten opzichte van het einde van 2023.

Goede voortgang op Voeding, Mensen en Planeet met duurzaamheidsstrategie

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

Op het gebied van **Voeding** voldeed 76 procent (2023: 75 procent) van de verkochte consumentenproducten aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards en verbeterde de onderneming haar positie in de toonaangevende ATNi Global Index van de derde naar de tweede plaats, wat de sterke focus op gezondheid en voedingswaarden benadrukt. Onder de pijler **Mensen** ondersteunde FrieslandCampina 63.126 lokale melkveehouders in dairy development-landen met trainingen om hun melkproductie te verbeteren en te verduurzamen. Het aandeel vrouwen in senior managementposities is gelijk gebleven ten opzichte van 2023 (29 procent).

Wat betreft de pijler **Planeet** ligt de uitvoering van het Klimaatplan 2030 op schema: de broeikasgasemissies op leden-melkveebedrijven daalden met 853 kton CO₂eq., wat neer komt op een reductie van 9,8 procent ten opzichte van 2023. FrieslandCampina

ging nieuwe samenwerkingen aan met grote internationale klanten zoals Mars en Danone om melkveehouders te ondersteunen en financieel te belonen bij het versneld terugdringen van broeikasgasemissies. Ook met meerdere leveranciers zijn afspraken gemaakt om hun broeikasgasemissies terug te dringen. Daarnaast werden de FLAG (Forest, Land and Agriculture) en non-FLAG-doelen van FrieslandCampina's klimaatambitie voor 2030 gevalideerd door het Science Based Targets initiative (SBTi). Hiermee voldoet de volledige klimaatambitie voor 2030 aan het 1,5°C-scenario van het Klimaatakkoord van Parijs. Het aandeel recyclebare verpakkingen is in 2024 gestegen naar 92 procent (2023: 91 procent).

Onze medewerkers

In 2024 daalde het gemiddelde aantal fte's naar 19.576 (2023: 20.928). De daling van het gemiddelde aantal fte's is onder andere het gevolg van de reorganisatie in verband met Expedition 2030. De arbeidsmarkt staat al een aantal jaar onder druk en deze trend zette zich voort in 2024. Tegelijkertijd hebben we met Expedition 2030 de talentorganisatie opnieuw ingericht om beter te voldoen aan de talentbehoeften van de organisatie. Talent- en performancemanagement blijven cruciaal in de continu veranderende vraag naar medewerkers en snelle organisatieveranderingen. De toenemende behoefte aan een sterke en flexibele interne talentenpool en robuuste prestatiekaders zorgt ervoor dat FrieslandCampina zijn strategieën heeft aangepast om duurzame voortgang te waarborgen en de groei van medewerkers te ondersteunen

Kerncijfers onderneming 2024

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

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2024	2023	Δ%
Waardecreatie voor leden-melkveehouders³			
Garantieprijs	49,48	46,26	7,0
Contante nabetaling	1,21	0,00	
Foqus planet-toeslag ⁴	1,65	1,21	
Bijzondere melkstromen ⁵	0,61	0,61	
Melkprijs	52,95	48,08	10,1
Rente op ledenobligaties	0,70	0,63	
Toevoeging aan algemene reserve	1,82	-3,22	
Prestatieprijs	55,47	45,49	21,9
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	9.001	9.417	-4,4
Aantal leden-melkveeouders einde jaar	14.183	14.634	-3,1
Melkaanvoer van leden-melkveeouders (in miljoen kilogram)	9.050	9.369	-3,4
Totale vergoeding leden-melkveeouders	4.769	4.521	5,5

- 1 Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen aandeelhouder.
- 2 De weergegeven nettoschuld is conform de convenantrichtlijnen en betreft kortlopende en langlopende rentedragende verplichtingen (exclusief leaseverplichtingen), vorderingen op en verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. minus ter vrije beschikking staande liquide middelen.
- 3 In euro's per 100 kilogram melk, excl. btw bij 3,58% eiwit en 4,45% vet.
- 4 De leden-melkveeouders ontvangen een variabele Foqus planet-toeslag voor Duurzame Ontwikkeling, inclusief weidegang, van maximaal 3,50 euro per 100 kilogram melk. De gemiddelde toeslag bedraagt 2,25 euro per 100 kilogram melk. Dit bedrag bestaat uit een inschatting van 2,04 euro per 100 kilogram melk voor 2024 en een correctie van 0,21 euro per 100 kilogram melk voor een te lage inschatting over 2023. De coöperatieve inhouding voor duurzaamheid bedraagt 0,60 euro per 100 kilogram melk. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen variabele Foqus planet-toeslag.
- 5 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,53 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijs voor biologische melk (58,54 euro) en gangbare melk (49,48 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,08 euro per 100 kilogram.

Risicobeheersing

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

Governance

De executive board van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van de risico's die de vennootschap loopt. Risicoafwegingen en beheersmaatregelen zijn de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement, genaamd de 'eerste lijn': dit zijn de individuele managers en de managementteams van business-groepen en werkmaatschappijen. Het management wordt daarbij ondersteund door corporate afdelingen. Zij fungeren als de 'tweede lijn' en zijn verantwoordelijk voor de opzet en werking van het raamwerk voor risicobeheersing en de bijbehorende processen en systemen, met inbegrip van het beleid en de procedures. De 'tweede lijn' informeert de executive board en de audit- en riskcommissie van de raad van commissarissen over de voortgang en resultaten van de verschillende risicobeheersingsprogramma's.

Corporate internal audit, de 'derde lijn', zorgt voor een objectieve beoordeling van de opzet en werking van interne risicobeheersingsmaatregelen (waaronder de activiteiten die door functies in de eerste en tweede lijn worden uitgevoerd). Corporate internal audit rapporteert onafhankelijk aan de executive board en de audit- en riskcommissie over de doeltreffendheid van het raamwerk voor risicobeheersing, de beleidslijnen en de procedures.

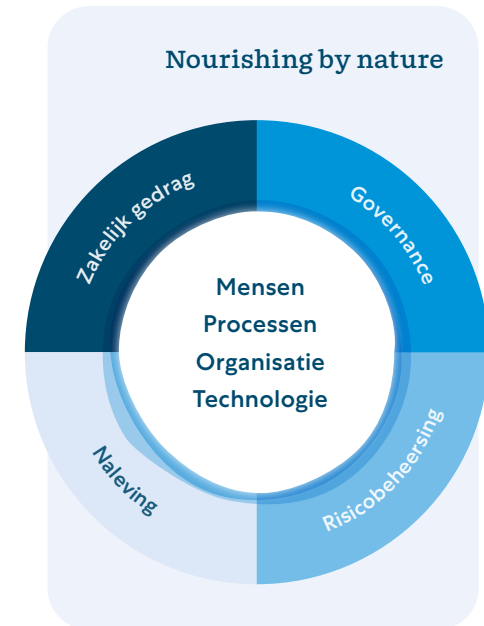
De raad van commissarissen van de onderneming wordt door zijn audit- en riskcommissie geïnformeerd. De rol van de audit- en riskcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance', zie pagina 24.

Raamwerk risicobeheersing

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

Risicobewustzijn en cultuur

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



FrieslandCampina stimuleert een cultuur waarin zwakkere punten in zijn 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 91 van het Jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. 2024 voor meer informatie over het Compass-programma.

Kwaliteit van risicobeheersing

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

Het algehele risicoprofiel van FrieslandCampina en risicotrends werden besproken tijdens periodieke dialoogsessies met verschillende risico-eigenaren om onderlinge verbanden tussen risico's en knelpunten te identificeren. Daarnaast zijn in enkele landen 'deep dives' ten aanzien van risico's uitgevoerd waarin land specifieke risico's, ontwikkelingen en genomen risicobeperkende maatregelen zijn meegenomen.

Belangrijkste risico's, trends en risicobeperkende maatregelen

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-marktcombinaties. Dit betekent dat de onderneming wordt blootgesteld aan risico's en trends van uiteenlopende aard.

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

Strategisch

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

Operationeel & Financieel

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

Compliance

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

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

Risicogebied	Wat kan er gebeuren?	Risico- bereidheid	Recente ontwikkelingen & voorzichten voor 2025	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
1 Economische en (geo)politieke omgeving	Geopolitieke en economische kwesties, waaronder politieke instabiliteit, handelsbeperkingen, wijzigingen in de regelgeving en economische vertragingen, kunnen de wereldwijde activiteiten en financiële prestaties van de onderneming beïnvloeden.	Gematigd	Geopolitieke spanningen & verdere ontwikkeling BRICS-groep beïnvloeden bedrijfsactiviteiten (bijv. Azië & Europa); Intensivering van overheidsinterventie en handelsbarrières onder invloed van verkiezingen (bijv. VS, Europa); FrieslandCampina blijft voor een groot deel van de winstgevendheid afhankelijk van een beperkt aantal landen; Inflatie- en devaluatie valuta's in opkomende markten (bijv. Nigeria, Pakistan).	Trend- en scenario-analyse; Flexibiliteit van de productieorganisatie vergroten; Monitoren van politieke veranderingen en overheidsrelaties; Diversificatie van portfolio's, hedging en/of financiële maatregelen, zie Toelichting 11.6 Financieel risicomanagement vanaf pagina 88; Conservatieve financiering om eventuele onvoorziene omstandigheden te kunnen opvangen.
2 Innovatie en markten	Een zwakke innovatiepijplijn en/of ineffektieve productinnovaties die niet voldoen aan de wensen van de klant, hebben mogelijk invloed op het marktaandeel en de bedrijfsresultaten. Dit kan efficiëntieverbeteringen en het benutten van (nieuwe) commerciële strategieën belemmeren.	Gematigd	Lokale concurrentie met meer snelheid, kostenefficiëntie en flexibiliteit in innovatie van productontwikkeling; Veranderende voorkeuren van consumenten en keuze voor goedkopere alternatieven.	Nieuw R&D-opzet voor betere afstemming en samenwerking tussen wereldwijde teams; Marktanalyse en dichter klantbetrokkenheid; Focus op impactvolle R&D-initiatieven; Innovatie bevorderen via strategische partnerschappen.
3 Melkaanvoer	Een over- of onderaanbod van melk en de daarmee samenhangende volatilititeit kunnen de efficiëntie van de productieorganisatie (productienetwerk) en de kosten van verkochte goederen en bedrijfsresultaten beïnvloeden.	Gematigd	De Nederlandse melkaanvoer is in 2024 relatief stabiel gebleven ten opzichte van 2023; Derogatie zal de komende jaren worden beëindigd, met naar verwachting gevolgen voor de Nederlandse melkaanvoer; Volatiliteit en sensitiviteit van de grondstofprijzen.	Scenarioanalyses en planning melkaanvoer; Aantrekken en behouden van leden-melkveehouders; Uitbreiding portfolio in belangrijke markten; Optimalisatie melkvalorisatieproces; Afstemming tussen Nederlandse overheid en belanghebbenden in de sector.

- Geen risicobereidheid
- Lage tot geen risicobereidheid
- Gematigde risicobereidheid

Risicogebied	Wat kan er gebeuren?	Risico- bereidheid	Recente ontwikkelingen & voorzichten voor 2025	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
4 Kwaliteit & Voedselveiligheid	Voedselveiligheids- of kwaliteitsproblemen (bijv. contaminatie, terugroepacties, niet-naleving van wet- en regelgeving of waargenomen problemen) kunnen van invloed zijn op de vraag, een bedreiging vormen voor onze license to operate en een aanzienlijke negatieve impact hebben.	Geen	Dierziekten (bijv. vogelgriep en mond- en klauwzeer) met een impact op de melkaanvoer en exportrestricties; Aanscherping governance (importregelgeving) om lokale zuivelindustrie te versterken (bijv. Azië en Afrika), zoals de Halalregelgeving en verplichtingen met betrekking tot de oorsprong en verwerking van melk.	FrieslandCampina's Gouden Kwaliteitsregels en strikte controle op de belangrijkste kwaliteitsaspecten; Continue kwaliteit-verbeterprogramma's; Duidelijke richtlijnen voor leveranciers voor verantwoorde inkoop en Foqus planet-programma voor leden-melkveehouders; Onderzoeksprogramma in samenwerking met de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) en afstemming met Nederlandse en Europese autoriteiten.
5 Environmental, Social en Governance (ESG)	Het niet behalen van de ESG-doelstellingen, het niet kunnen rapporteren over ESG-prestaties, en/of het niet (afdoende) verwaarden van onze prestaties met klanten (bijv. CO ₂ eq.-proposities), heeft gevolgen voor de langetermijnstrategie en de reputatie van FrieslandCampina.	Gematigd	Beperkte voortgang en/of rapportage over voortgang van derden en leveranciers kunnen van invloed zijn op de reputatie en de ESG-prestaties van de onderneming; Ontsluiten van complexe gegevensbronnen; Aanscherping van ESG-regelgeving en rapportagemaatregelen (bijv. mensenrechten, ontbossingsvrije producten, verpakking en 'toegestane' duurzaamheidsclaims); Toenemende druk van belanghebbenden en NGO's.	Bouwen van data-frameworks, tooling en programma's om contracten te verminderen met onze belangrijkste leveranciers. Versterking van de interne ESG-governance en rapportage over indicatoren die duurzaamheid laten aansluiten op de bedrijfsdoelstellingen; Specifieke ESG-taskforces gericht op standaardisatie van processen en betrouwbaarheid van gegevensbronnen; Afstemming met belanghebbenden uit de sector en NGO's; Zekerstellen dat onze prestaties onderbouwd kunnen worden met data met internationale afstemming op het gebied van standaarden en statistieken.

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

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

Vooruitzichten 2025

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

Verwachte resultaatontwikkeling

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

Investerings

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

Voorgenomen fusie met Milcobel

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



Corporate governance in een oogopslag

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 maximaal tien leden. De leden die tot een district behoren kiezen uit de leden van het betreffende 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: ‘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 minimaal één stem. Daarnaast komt aan de gezamenlijke tot één en dezelfde districtsraad behorende leden, die deel uitmaken van de ledenraad, 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: belangrijke, besluiten op het gebied van de juridische en vermogensstructuur van de vennootschap en besluiten tot het doen van grote investeringen. Goedkeuring van de ledenraad is verder 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' klankbordt onder andere met het bestuur over het Praktijkreglement en onderwerpen die het 'erf en gras' raken. Het ledenraadscluster 'waarde voor ons' wordt onder andere gehoord over voorstellen van de executive board van de vennootschap over grote voorgenomen acquisities, fusies en (des)investeringen. Het ledenraadscluster 'ledenbetrokkenheid & ledenbinding' vergadert over onderwerpen zoals de jaarplannen van de coöperatie en 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 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 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 het 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.

Niet alle leden van het bestuur maken deel uit van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De raad van commissarissen bestaat 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.

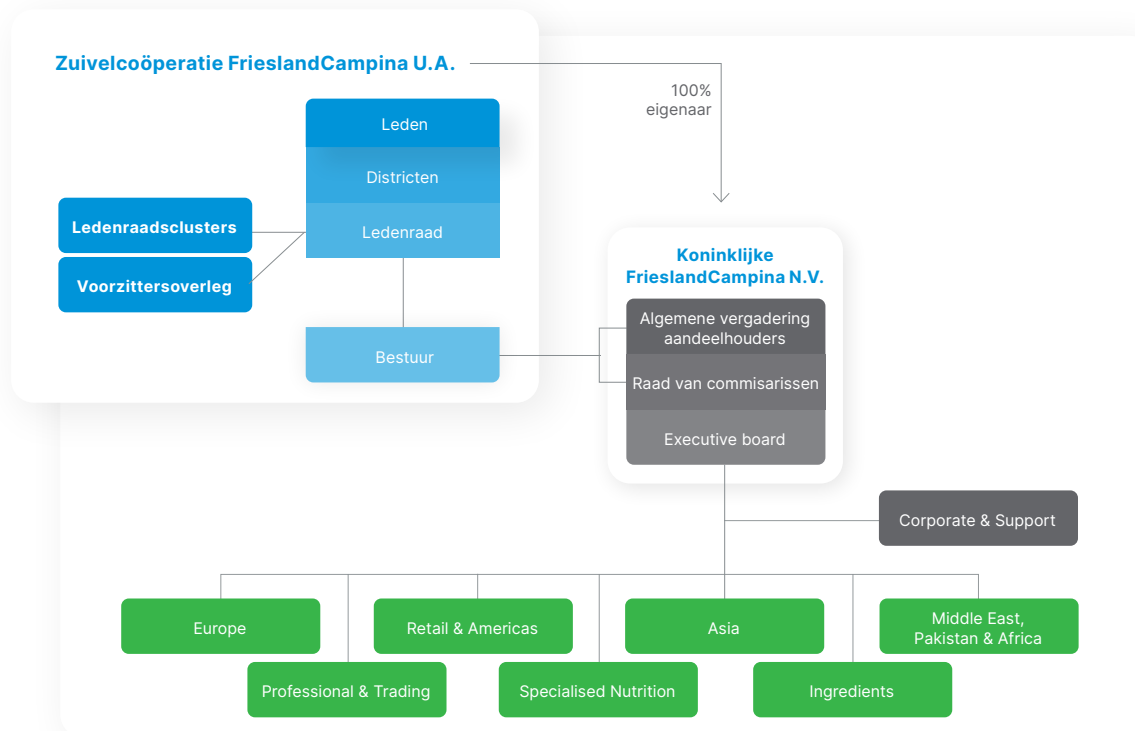
Op 4 mei 2024 is Hans Hettinga, lid van het bestuur van de coöperatie en lid van de raad van commissarissen, overleden. Hans Hettinga was een betrouwbare, intelligente en persoonlijk betrokken boerenbestuurder en commissaris, wiens nalatenschap voortleeft in de coöperatie en

onderneming en in de gemeenschap waarin hij ook volop actief was. Op 12 juni 2024 is Wietse Duursma met ingang van 10 december 2024 benoemd als lid van het bestuur van de coöperatie en als lid van de raad van commissarissen.

Op 10 december 2024 besloot de ledenraad de termijn van Sybren Attema als voorzitter van het bestuur van de coöperatie te verlengen tot direct na de sluiting van de ledenraad in december 2027.

Hiervoor is een overgangsbepaling in de statuten van de coöperatie gewijzigd. Daarnaast heeft de raad van commissarissen besloten om zijn termijn als voorzitter van de raad van commissarissen van de vennootschap met dezelfde periode te verlengen.

De samenstelling van het bestuur per 10 december 2024 is vermeld op pagina 141.



Governance-structuur per 31 december 2024.

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. Met vier vrouwelijke leden van de negen posities, beantwoordt de samenstelling van de raad van commissarissen aan de doelstellingen voor evenwichtige participatie van mannen en vrouwen, zoals opgenomen in FrieslandCampina's beleid voor diversiteit, gelijkheid en inclusie.

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. In november 2024 heeft de NCR de Coöperatie Code van 2019 geactualiseerd.

De kenmerkende coöperatieve beginselen zijn hierbij grotendeels ongewijzigd gebleven, en er is voor gekozen om in de Coöperatie Code een bepaalde focus beter tot uitdrukking te laten komen door recente ontwikkelingen en gewijzigde (maatschappelijk) inzichten, zoals duurzaamheid. 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 van Coöperatief Ondernemerschap, inhoudende dat het uitkerings- en reserveringsbeleid regelmatig 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 coöperatie

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn in december
			Sluiting ledenraad in december 2027
S.S.U. Attema	12 november 2021**		
H.H. Bakhuis	13 december 2022		2026
N. den Besten	7 oktober 2021		7 oktober 2025
W. Duursma	10 december 2024		2028
T. Elshof – Witteveen	12 december 2023		2027
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.
** S.S.U. Attema is op 12 november 2021 benoemd voor een termijn van 4 jaar die op 12 november 2025 zou aflopen. Deze termijn is op 10 december 2024 verlengd tot na de ledenraad medio december 2027.

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 wetten regelgeving te volgen die van toepassing is op al zijn activiteiten. Dit sluit aan bij de normen en waarden die zijn vastgelegd in Compass: onze code voor goed zakelijk gedrag.

Fiscale positie in de jaarrekening

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

Belastingplanning

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

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

Verrekenprijzen

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

Fiscale beheersing en risicomanagement

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

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

Tax Governance Code

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



Jaarrekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	31
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	32
Geconsolideerde balans	33
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	34
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties	35
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	37
1. Rapportage entiteit	37
2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	37
3. Significante schattingen, beoordelingen en aannames	37
4. Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving	39
5. Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving	39
6. Operationele activiteiten	42
7. Werkkapitaal	51
8. Vaste activa	54
9. Verplichtingen langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen	66
10. Acquisities, desinvesteringen en deelnemingen	76
11. Financiering en kapitaalstructuur	80
12. Belastingen	99
13. Overige	105

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans	116
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	117
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	118
1. Algemeen	118
2. Deelnemingen in dochterondernemingen	118
3. Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	118
4. Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	119
5. Overige financiële activa	119
6. Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	119
7. Rentedragende verplichtingen	120
8. Kortlopende verplichtingen	120
9. Overige financiële activa en verplichtingen	120
10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	121
11. Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	121
12. Gebeurtenissen na balansdatum	121
13. Voorgestelde resultaatbestemming	122

Overige gegevens

Overige gegevens	123
Bestemming saldo	123
Aansprakelijkheid	123

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Toelichting	2024	2023
Netto-omzet	(6.2)	12.923	13.072
Kostprijs omzet	(6.4)	-10.850	-11.290
Brutowinst		2.073	1.782
Reclame- en promotiekosten	(6.4)	-653	-568
Verkoop- en algemene beheerskosten	(6.4)	-881	-956
Overige bedrijfslasten	(6.6)	-40	-210
Overige bedrijfsopbrengsten	(6.3)	22	6
Bedrijfsresultaat		521	54
Financieringsbaten	(11.1)	29	19
Financieringslasten	(11.1)	-107	-143
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10.3)	20	14
Resultaat voor belastingen		463	-56
Belastingen	(12.1)	-152	-112
Resultaat boekjaar		311	-168
Resultaat toe te rekenen aan:			
- toevoeging algemene reserve		164	-302
- houders van ledencertificaten		4	4
Leden van de coöperatie		168	-298
Minderheidsbelangen gehouden door leden		60	54
Minderheidsbelangen gehouden door derden		83	76
		311	-168

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's	2024	2023
Resultaat boekjaar	311	-168
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):		
- effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen	-6	-15
- valuta-omrekenverschillen	47	-107
- aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1	-2
	42	-124
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):		
- herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioen-regelingen	5	-1
	5	-1
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen	47	-125
Totaalresultaat boekjaar	358	-293
Totaalresultaat toe te rekenen aan:		
- leden van de coöperatie	205	-403
- minderheidsbelangen gehouden door leden	60	54
- minderheidsbelangen gehouden door derden	93	56
	358	-293

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toelichting	2024	2023
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8.1)	3.387	3.263
Immateriële activa	(8.2)	1.269	1.302
Biologische activa	(8.3)	12	10
Latente belastingvorderingen	(12.2)	156	150
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	123	113
Personeelsbeloningen	(9.1)	13	8
Overige financiële activa	(8.4)	152	161
Vaste activa		5.112	5.007
Voorraden	(7.1)	1.851	1.626
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)	1.698	1.552
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		32	28
Overige financiële activa	(8.4)	119	268
Liquide middelen	(11.2)	1.051	569
Activa aangehouden voor verkoop	(10.2)	3	
Vlottende activa		4.754	4.043
Totaal activa		9.866	9.050

	Toelichting	2024	2023
Eigen vermogen			
Ledencertificaten	(11.5)	53	60
Melkcertificaten	(11.5)	727	727
Overige reserves	(11.5)	-361	-393
Algemene reserve	(11.5)	1.722	1.555
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie		2.141	1.949
Minderheidsbelangen leden	(11.5)	877	871
Minderheidsbelangen derden	(11.5)	669	597
Totaal eigen vermogen		3.687	3.417
Verplichtingen			
Personeelsbeloningen	(9.1)	185	194
Latente belastingverplichtingen	(12.2)	42	36
Voorzieningen	(9.2)	77	75
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	1.322	905
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	17	18
Langlopende verplichtingen		1.643	1.228
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	393	807
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.3)	3.867	3.273
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		187	155
Voorzieningen	(9.2)	63	154
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	26	16
Kortlopende verplichtingen		4.536	4.405
Totaal verplichtingen		6.179	5.633
Totaal passiva		9.866	9.050

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toe- lichting	2024	2023
Operationele activiteiten			
Resultaat voor belastingen		463	-56
Aanpassingen voor:			
- rente	(11.1)	85	65
- afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8.1) (8.2)	381	428
- bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8.1) (8.2)	79	25
- aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	-20	-14
- overige financieringsbatens en -lasten		-37	-79
- resultaat op desinvesteringen		-2	-3
Totaal aanpassingen		486	422
Mutaties in:			
- voorraden		-222	339
- vorderingen		-97	404
- verplichtingen		574	-230
- personeelsbeloningen		-10	-6
- voorzieningen	(9.2)	-92	107
Totaal mutaties		153	614
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		1.102	980
Ontvangen dividend		11	17
Betaalde vennootschapsbelasting		-117	-111
Betaalde rente		-96	-71
Ontvangen rente		17	13
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		917	828

	Toe- lichting	2024	2023
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-450	-471
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		8	5
Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen			76
Verstrekke leningen		-9	95
Investeringen in geassocieerde deelnemingen			-2
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-451	-297
Financieringsactiviteiten			
Uitbetaald dividend		-85	-166
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en -certificaten		-65	-40
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties		-8	-9
Uitgifte perpetuele obligaties		300	
Afgelost op perpetuele obligaties		-228	
Uitbetaalde vergoeding aan vertrekkende leden			-11
Opgenomen rentedragende verplichtingen		703	1.156
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-668	-1.169
Afgelost op leaseverplichtingen		-57	-63
Aflossing put-optieverplichtingen	(11.4)		-51
Afwikkeling derivaten en overige		130	-13
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		22	-366
Nettokasstroom		488	165
Liquide middelen begin boekjaar ¹		538	404
Nettokasstroom		488	165
Koersverschil liquide middelen		8	-31
Liquide middelen einde boekjaar¹		1.034	538

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

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's

In miljoenen euro's	2024								
	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	60	727	-1	-392	1.555	1.949	871	597	3.417
Overzicht totaalresultaat boekjaar:									
- resultaat boekjaar	4				164	168	60	83	311
- overig totaalresultaat			-6	38	5	37		10	47
Totaalresultaat boekjaar	4		-6	38	169	205	60	93	358
Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:									
- uitbetaald dividend								-85	-85
- uitbetaalde rentevergoeding	-4					-4	-61	-8	-73
- conversie ledencertificaten en ledenobligaties	-7					-7	7		
- uitgifte en aflossing obligaties								72	72
- overige					-2	-2			-2
Totaal transacties met vermogens- verschaffers	-11				-2	-13	-54	-21	-88
Einde boekjaar	53	727	-7	-354	1.722	2.141	877	669	3.687

In miljoenen euro's

2023

	Overige reserves								Totaal eigen vermogen
	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	
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 vermogensverschaffers 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

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 2024 zijn opgenomen Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en zijn dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

De coöperatie wordt gevormd door 14.183 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België. De leden-melkveehouders zijn de gezamenlijke eigenaren van de coöperatie.

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

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

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De geconsolideerde jaarrekening is:

- opgesteld in overeenstemming met IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening is opgesteld met gebruikmaking van de vrijstelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek;

- opgesteld door het bestuur van FrieslandCampina en na ondertekening door het bestuur op 4 maart 2025, vrijgegeven voor publicatie op 11 maart 2025. Op 11 maart 2025 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 IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU) vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en aannames maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en gerapporteerde waarden van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

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

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

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

Klimaatverandering

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening heeft het management de impact van klimaatverandering op de financiële positie meegenomen, onder andere bij de waardering van vaste activa, de bepaling van de gebruiksduur van activa en het opnemen van voorzieningen.

De volgende specifieke onderwerpen zijn overwogen:

- Management heeft tussentijdse doelstellingen voor 2030 gezet ten aanzien van broeikasgasemissies bij productie en transport (zogenoeten scope 1 en 2), op de boerderijen van leden melkveehouders (zogenoeten scope 3 - ledenmelk) en bij leveranciers van specifieke categorieën, zoals aangekochte melkproducten, basiszuivel, verpakkingen, grondstoffen en externe productie (scope 3 - overig). Om deze klimaatdoelstellingen te realiseren, verwacht FrieslandCampina extra kosten tot en met 2030. De verwachte kosten zijn gebaseerd op onder andere investeringsplannen voor de productielocaties en installaties in de productieketen, waarmee reductie van broeikasgasemissies gerealiseerd wordt voor scope 1 en 2 en het waterverbruik zal verminderen. Daarnaast zijn de verwachte kosten gebaseerd op verwachte compensatie aan ledenmelkveehouders via Focus planet Duurzame ontwikkeling voor scope 3-ledenmelk en op inschattingen voor het reduceren van scope 3-overig. Management verwacht dat de netto impact op de kasstromen en het resultaat niet materieel zal zijn, omdat de benodigde investeringen waar mogelijk gecombineerd zullen worden met noodzakelijke vervangings- of efficiëntie-investeringen en daardoor op hetzelfde historische niveau van investeringen kunnen blijven, en extra kosten om de doelstellingen te realiseren bij leveranciers kunnen worden terugverdiend in de markt.
- Toegenomen overheidsmaatregelen kunnen resulteren in een daling van melkaanvoer in komende jaren. Specifiek in de context van mogelijke reducties van de veestapel in Nederland als gevolg van de stikstofcrisis. Wanneer de huidige overheidsplannen met betrekking tot stikstofreductie worden doorgevoerd, zal dit in het meest negatieve scenario leiden tot een reductie van de melkaanvoer. Dit kan leiden tot aanpassingen in het productienetwerk en wijzigen van partnerships, terwijl daarnaast de kostenbasis mogelijk verder zal moeten worden verlaagd en significant minder in het fabrieksnetwerk geïnvesteerd kan worden. Lagere melkaanvoer zal ook impact hebben op de ledenfinanciering door middel van melkcertificaten en daarmee de financiering van de onderneming.

4. Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

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

De aanpassingen die in werking zijn getreden voor perioden die aanvangen op of na 1 januari 2024, zijn, voor zover van toepassing, voor het eerst toegepast in 2024:

- IAS 1 Classification of liabilities as Current or Non-current and Non-current Liabilities with Covenants – Amendments to IAS 1;
- IFRS 16 Lease Liability in a Sale and Leaseback – Amendments to IFRS 16;
- Toelichting: Supplier Finance Arrangements – Amendments to IAS 7 and IFRS 7.
Als gevolg van de wijzigingen in IFRS 7 is in paragraaf 7.3 een toelichting opgenomen over de Supplier Finance Arrangements (leveranciersfinancieringsregelingen).
- De overige wijzigingen hebben geen impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

b) Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf of na 1 januari 2025 en niet vroegtijdig zijn toegepast

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

- IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements: deze nieuwe standaard vervangt IAS 1 Presentation of Financial Statements en introduceert nieuwe vereisten voor de presentatie binnen de winst- en verliesrekening, waaronder gespecificeerde totalen en subtotalen. Daarnaast zijn entiteiten verplicht om alle inkomsten en uitgaven binnen de winst- en verliesrekening in te delen in één van de vijf categorieën: operationeel, investeren, financieren, inkomstenbelasting en beëindigde activiteiten. Bovendien vereist IFRS 18 onder meer de publicatie van

nieuw gedefinieerde door het management vastgestelde prestatie maatstaven. IFRS 18 is van kracht voor verslagperioden die aanvangen op of na 1 januari 2027 en zal een impact hebben op de presentatie van de winst-en-verliesrekening;

- Amendments to IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates: Lack of Exchangeability: de wijzigingen ten aanzien van de uitwisselbaarheid van valuta zijn van kracht voor verslagperioden die beginnen op of na 1 januari 2025 en kunnen impact hebben op de omrekening van vreemde valuta van buitenlandse deelnemingen.

c) Wijziging in verwerking contante nabetaling

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

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 coöperatie 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 winst- en verliesrekening opgenomen, met uitzondering van de volgende verschillen als gevolg van de omrekening van:

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

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

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

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

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

Indien FrieslandCampina de overheersende zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest over een buitenlandse activiteit als gevolg van verkoop van een (gedeeltelijk) belang, dan wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatief

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

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

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

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

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

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

c) Kasstromen

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

6. Operationele activiteiten

6.1 Segmentatie

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

- **Europe** | Breed portfolio aan consumentenmerken in Europa met sterke posities in de thuismarkten Nederland en België, maar ook in landen als Griekenland, Hongarije, Roemenië en het Verenigd Koninkrijk.
- **Retail & Americas** | Voorziet consumenten in Duitsland, Frankrijk, Italië, Spanje en Noord- en Zuid-Amerika van kaas en andere zuivelproducten onder zowel eigen merken als huismerken, via strategische partnerschappen met retailers en discounters, en via de operationele onderneming Velder.
- **Middle East, Pakistan & Africa (MEPA)** | Richt zich met deels lokaal geproduceerde zuivelproducten en sterke lokale merken op consumentenmarkten in de Verenigde Arabische Emiraten, Saoedi-Arabië, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust.
- **Asia** | Breed assortiment van vaak lokaal geproduceerde merkproducten op consumentenmarkten in onder andere de Filipijnen, Hongkong, Indonesië, Maleisië, Thailand en Vietnam.
- **Ingredients** | Voedingsrijke, functionele ingrediënten voor kinder-, sport-, actieve levensstijl- en medische voeding. De businessgroep richt zich voornamelijk op voedingsmiddelenproducenten en de farmaceutische industrie.

- **Specialised Nutrition** | Kindervoeding onder het merk Friso op consumentenmarkten in China, Hongkong, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.
- **Professional & Trading**
 - Professional: zuivelproducten en -oplossingen voor professionals in de voedingsmiddelenindustrie, zoals restaurants, fastfood-restaurants, (banket)bakkers en patissiers.
 - Trading: inkoop en verkoop van basiszuivelproducten voor interne klanten en B2B-afnemers.

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.

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

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

Segmentatie naar businessgroepen

	2024										
	Europe	Retail & Americas	MEPA	Asia	Ingred- ients	Specia- lised Nutrition	Profes- sional & Trading	Global Supply Chain	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	1.637	1.872	1.347	1.618	1.452	1.218	3.739	37	3		12.923
Interne leveringen¹	5	15		28	169	33	928	2.061		-3.239	
Totaal netto-omzet	1.642	1.887	1.347	1.646	1.621	1.251	4.667	2.098	3	-3.239	12.923
Bedrijfsresultaat voor allocatie	58	19	80	122	213	256	135	-118	-244		521
GSC allocatie	-12	-17	-10	-12	1	-29	-39	118			
Bedrijfsresultaat	46	2	70	110	214	227	96		-244		521
Financieringsbaten en -lasten											-78
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen					1				19		20
Winst voor belastingen											463
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	2,8	0,1	5,2	6,8	14,7	18,6	2,6				4,1
Boekwaarde activa operationele activiteiten²	450	395	646	1.295	481	459	783	3.746	432	-450	8.237
Boekwaarde overige activa											1.629
Totaal activa											9.866
Verplichtingen uit operationele activiteiten³	274	193	381	823	103	434	289	1.237	927	-450	4.211
Overige verplichtingen											1.968
Totaal verplichtingen											6.179
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa⁴	11	2	19	90	10	3		297	27		459
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-14	-12	-19	-42	-8	-7	-3	-220	-56		-381
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-9	-3		-6		-1		-58	-3		-80
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa								1			1
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen					27			1	95		123

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

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

	2023										
	Europe	Retail & Americas	MEPA	Asia	Ingred- ients	Specia- lised Nutrition	Profes- sional & Trading	Global Supply Chain	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	1.694	1.863	1.468	1.655	1.447	1.149	3.668	50	78		13.072
Interne leveringen¹	3	5		35	142	36	1.029	1.815		-3.065	
Totaal netto-omzet	1.697	1.868	1.468	1.690	1.589	1.185	4.697	1.865	78	-3.065	13.072
Bedrijfsresultaat voor allocatie	77	-37	89	99	199	223	-196	-73	-327		54
GSC allocatie	-8	-9	-11	-10	5	-28	-12	73			
Bedrijfsresultaat	69	-46	78	89	204	195	-208		-327		54
Financieringsbaten en -lasten											-124
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen					2				12		14
Winst voor belastingen											-56
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	4,1	-2,5	5,3	5,4	14,1	17,0	-5,7				0,4
Boekwaarde activa operationele activiteiten²	446	358	700	1.175	466	443	730	3.667	405	-514	7.876
Boekwaarde overige activa											1.174
Totaal activa											9.050
Verplichtingen uit operationele activiteiten³	321	206	420	692	62	310	244	1.144	822	-514	3.707
Overige verplichtingen											1.926
Totaal verplichtingen											5.633
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa⁴	9	4	21	102	14	40	1	261	30		482
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-13	-14	-24	-51	-8	-8	-3	-244	-63		-428
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa		-2		-4				-4	-15		-25
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.

Geografische informatie

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

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

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

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

Waarderingsgrondslagen

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

Prijsbepaling binnen een segment vindt plaats op een zakelijke, objectieve basis. De gesegmenteerde resultaten, activa en verplichtingen omvatten posten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan een segment, alsmede die

kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items bestaan voornamelijk uit gezamenlijke activa en passiva en gezamenlijke kosten.

6.2 Netto-omzet
Netto-omzet naar geografische locatie afnemer

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

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

Schattingen en aannames

FrieslandCampina maakt schattingen voor te verlenen kortingen op gerealiseerde omzet die per jaareinde als verplichting worden opgenomen. Zie ook toelichting 7.3 voor meer informatie over hoe deze verplichtingen worden geschat.

Waarderingsgrondslagen**Netto-omzet**

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen tegen de transactieprijs van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. In de bepaling van de transactieprijs is rekening gehouden met retouren, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen

worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt op het specifieke moment dat de prestatieverplichting is vervuld. De prestatieverplichting is vervuld, wanneer, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, de beschikkingsmacht over de goederen aan de klant is overgedragen, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende zeggenschap over of betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

Kortingen

Als het waarschijnlijk is dat korting zal worden verleend en deze op betrouwbare wijze kan worden bepaald, wordt de korting opgenomen als een vermindering van de opbrengsten bij de verwerking van de verkopen. Wanneer een korting nog moet worden uitgekeerd over verkopen waarvan de prestatielevering heeft plaatsgevonden, wordt hiervoor op de balans een verplichting opgenomen.

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

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

Afwikkeling voorwaardelijke vordering

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

Baten uit omwisseling vreemde valuta in Nigeria

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

Overige bedrijfsopbrengsten

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

Waarderingsgrondslagen

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

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

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

6.4 Bedrijfskosten

	2024	2023
Melk leden-melkveehouders	-4.769	-4.521
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.399	-4.138
Personeelskosten	-1.207	-1.195
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-381	-428
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-31	-19
Reclame- en promotiekosten	-653	-568
Transportkosten	-578	-597
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-287	-302
Energiekosten	-270	-245
Overige	-809	-801
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	-12.384	-12.814

Zie toelichting 6.5 voor een verdere toelichting op personeelskosten.

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

Resultaten van vreemde valuta betrekking hebbend op operationele activiteiten zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet of in het desbetreffende element van de bedrijfskosten. In 2024 heeft FrieslandCampina hierop een negatief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 18 miljoen (2023: EUR 40 miljoen negatief).

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

Onder overige bedrijfskosten zijn leasekosten opgenomen voor in totaal EUR 31 miljoen (2023: EUR 30 miljoen). Deze kosten hebben met name betrekking op korte termijn lease van heftrucks, variabele vergoedingen voor opslag en de lease van activa met een lage waarde, zoals pallets, bedrijfskleding en kantoorbenodigdheden.

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

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2024 in totaal EUR 95 miljoen (2023: EUR 101 miljoen), waarvan EUR 66 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2023: EUR 68 miljoen).

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

Waarderingsgrondslagen

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

Kostprijs omzet

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

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

In het reserveringsbeleid 2023-2025 is opgenomen dat 40% van de winst van Koninklijke FrieslandCampina N.V. op basis van de garantieprijs, voor zover die direct of indirect toekomt aan de coöperatie, kan worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als contante nabetaling. De reservering voor de contante nabetaling is verwerkt als Kostprijs omzet.

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 met een gebruiksrecht en leaseverplichtingen in de zin van IFRS 16. Korte termijn leasecontracten hebben een looptijd van minder dan 12 maanden. Het variabele deel van leasebetalingen is afhankelijk van het gebruik van het actief.

6.5 Personeelskosten

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

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

Werknemers naar businessgroep (gemiddeld aantal fte's)

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

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

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

Waarderingsgrondslagen

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

6.6 Overige bedrijfslasten

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

Herstructureringen

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

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

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

Afwikkeling dienstverleningscontract

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

Overige bedrijfslasten

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

Schattingen en aannames

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

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

Waarderingsgrondslagen

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

7. Werkkapitaal

7.1 Voorraden

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

Gedurende het jaar 2024 zijn voorraden afgewaardeerd voor in totaal EUR 120 miljoen (2023: EUR 118 miljoen). Afwaarderingen van voorraden zijn verantwoord in de kostprijs omzet.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie

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

7.2 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2024	2023
Handelsdebiteuren	1.376	1.190
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	-28	-28
Overige vorderingen	19	40
	1.367	1.202
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	161	143
Vooruitbetalingen	170	207
	1.698	1.552

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2024	2023
Begin boekjaar	-28	-23
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-5	-6
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	4	1
Afboeking handelsdebiteuren	1	
Einde boekjaar	-28	-28

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

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

FrieslandCampina heeft in verschillende landen het kredietrisico op handelsdebiteuren gemitigeerd door middel van kredietverzekeringen en bankgaranties. Ultimo 2024 bedraagt deze afgedekte positie EUR 31 miljoen (2023: EUR 33 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2024			2023		
	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalings-termijn	1.222	-3	1.219	1.061	-2	1.059
Overschrijding minder dan 3 maanden	144	-6	138	125	-4	121
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	8	-3	5	20	-9	11
Overschrijding meer dan 6 maanden	21	-16	5	24	-13	11
	1.395	-28	1.367	1.230	-28	1.202

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

7.3 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2024	2023
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	706	489
Handelscrediteuren	1.993	1.696
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	58	68
Overige verplichtingen	1.110	1.020
	3.867	3.273

Handelscrediteuren

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

Leveranciersfinancieringsregeling

FrieslandCampina heeft een leveranciersfinanciersregeling opgezet die wordt aangeboden aan enkele van de belangrijkste leveranciers van de onderneming wereldwijd. Deelname aan de financieringsregeling door leveranciers is vrijwillig. Leveranciers die deelnemen kunnen vervroegde betaling van de aan FrieslandCampina verstuurd facturen ontvangen van een externe financieringsverstrekker. Als leveranciers ervoor kiezen om vervroegde betaling te ontvangen, betalen zij een vergoeding aan de financieringsverstrekker, waarbij FrieslandCampina geen partij is. Om de facturen te kunnen betalen, moeten de goederen zijn ontvangen of geleverd en moeten de facturen goedgekeurd zijn door FrieslandCampina. Betalingen aan leveranciers vóór de vervaldatum worden verwerkt door de financieringsverstrekker en in alle gevallen betaalt FrieslandCampina de oorspronkelijke factuur door de financieringsverstrekker te betalen in overeenstemming met de oorspronkelijke vervaldatum van de factuur. In het kader van de regeling is niet opnieuw onderhandeld over de betalingstermijnen met leveranciers. FrieslandCampina verstrekt geen zekerheid aan de financieringsverstrekker.

Alle handelsschulden die onder de leveranciersfinanciersregeling vallen, worden opgenomen onder de Handelscrediteuren en overige verplichtingen in de geconsolideerde balans en in de post Handelscrediteuren. De betalingsvoorwaarden verschillen per leverancier en zijn een commerciële overeenkomst tussen FrieslandCampina en de leverancier. Handelscrediteuren worden in principe afgewikkeld tegen een gemiddelde termijn van 65 dagen en handelscrediteuren die zijn opgenomen in de leveranciersfinancieringsregeling tegen een gemiddelde termijn van 80 dagen.

	2024	2023
Boekwaarde van handelscrediteuren die onderdeel zijn van de leveranciersfinancieringsregeling	299	263
Deel hiervan dat betaling ontvangen heeft	242	211

Overige verplichtingen

In de overige verplichtingen is eind 2023 een schikkingsbedrag van EUR 61 miljoen voor de beëindiging van een dienstverleningscontract opgenomen. Deze verplichting is in 2024 afgewikkeld. In 2024 heeft EUR 27 miljoen (2023: EUR 16 miljoen) aan contractuele verplichtingen met name betrekking op vooruit gefactureerde omzet.

Schattingen en aannames

FrieslandCampina maakt schattingen voor de te verlenen kortingen aan afnemers op gerealiseerde omzet. Kortingen zijn afhankelijk van jaaromzet. De transactieprijs en de omzet wordt verlaagd met de verwachte korting. De conditionele kortingen verwerkt in de omzet worden bepaald op basis van ervaring, ondersteund door historische en actuele verkoopinformatie. Verwachte verkoopvolumes worden bepaald met inachtneming van (historische) verkooptrends en overige relevante informatie. Een verplichting voor kortingen wordt opgenomen voor verwachte volumes en te verlenen kortingen in relatie tot de omzet die tot en met het einde van de rapportageperiode gerealiseerd is.

Waarderingsgrondslagen

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

8. Vaste activa

8.1 Grond gebouwen en installaties

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

	2024					
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.718	4.321	473	316	581	7.409
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-934	-2.711	-338	-163		-4.146
Boekwaarde begin boekjaar	784	1.610	135	153	581	3.263
Investerings	7	5	1	73	434	520
Desinvesteringen		-3	-1			-4
Valuta-omrekenverschillen	3	-1		2	2	6
Herwaarderings				6		6
Herclassificaties	182	304	54	2	-542	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-3					-3
Afschrijvingen	-50	-188	-33	-55		-326
Bijzondere waardeverminderingen	-9	-41	-3	-4	-18	-75
Boekwaarde einde boekjaar	914	1.686	153	177	457	3.387
Aanschafwaarde	1.892	4.466	521	329	457	7.665
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-978	-2.780	-368	-152		-4.278
Boekwaarde einde boekjaar	914	1.686	153	177	457	3.387

	2023					
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste 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

De investeringen van EUR 520 miljoen (2023: EUR 496 miljoen) hebben voornamelijk betrekking op de aanpassing van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland en België en op nieuwe productie-locaties in Indonesië en Maleisië.

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

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 5 miljoen (2023: EUR 3 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 4,0% (2023: 3,3%).

Schattingen en aannames

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

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

Schattingswijziging

FrieslandCampina heeft gedurende het jaar de gebruiksduur van bepaalde categorieën van activa per 1 januari 2024 opnieuw beoordeeld. Op basis van de uitgevoerde beoordeling heeft FrieslandCampina de gebruiksduur van een aantal van deze categorieën verlengd.

Deze wijziging in de schatting van de gebruiksduur heeft geleid tot een verlaging van de afschrijvingslasten voor het jaar met EUR 30 miljoen. Bij ongewijzigde gebruiksduur was de boekwaarde van materiële vaste activa per 31 december 2024 EUR 30 miljoen lager.

Waarderingsgrondslagen

Opname en waardering

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

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:

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

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

Grond, gebouwen en installaties verworven middels bedrijfscombinatie

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

Kosten na eerste opname

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

Afschrijvingen

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

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

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

Grond	niet afgeschreven
Gebouwen	15-30 jaar
Machines en installaties	5-30 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3-20 jaar

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

8.1.1 Activa met een gebruiksrecht

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

	2024		2023	
	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar
Grond en gebouwen	106	-31	95	-31
Machines en installaties	47	-11	38	-13
Andere vaste bedrijfsmiddelen	24	-13	20	-11
	177	-55	153	-55

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Een contract bevat een lease als het recht geeft op het gebruik van een geïdentificeerd actief gedurende een bepaalde periode waarvoor een bedrag aan de verhuurder moet worden betaald.

Leases zijn opgenomen als activa met een gebruiksrecht en een bijbehorende verplichting vanaf het moment dat de 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-categorie weer, inclusief de mutaties gedurende het jaar.

	2024				
	Goodwill	Handels- merken, klant- relaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.224	324	557	21	2.126
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-165	-453	-2	-824
Boekwaarde begin boekjaar	1.020	159	104	19	1.302
Investerings				13	13
Valuta-omrekenverschillen	9	6		-1	14
Herclassificaties			16	-16	
Amortisatie		-15	-40		-55
Bijzondere waardeverminderingen		-3	-2		-5
Boekwaarde einde boekjaar	1.029	147	78	15	1.269
Aanschafwaarde	1.233	300	565	15	2.113
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-153	-487		-844
Boekwaarde einde boekjaar	1.029	147	78	15	1.269

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

Bijzondere waardeverminderingen hebben met name betrekking op activa welke niet langer aanwezig of in gebruik zijn. Amortisatiekosten van immateriële vaste activa zijn gealloceerd aan de posten in de winst-en-verliesrekening op basis van hun gebruiksdoel.

Schattingen en aannames

Goodwill

De kasstroomprognoses die worden gebruikt in de berekeningen van de bedrijfswaarde voor de goodwill impairment test bevatten verschillende schattingen en aannames zoals beschreven in de belangrijkste veronderstellingen voor de berekeningen van de bedrijfswaarde. Dergelijke schattingen en aannames kunnen wijzigen als gevolg van veranderende

economische omstandigheden en klimaateffecten en de werkelijke kasstromen kunnen afwijken van de prognoses. De onderstaande aanvullende aannames zijn door FrieslandCampina toegepast met betrekking tot de mogelijke financiële impact van het macro-economische klimaat en onzekerheden, waaronder de toenemende inflatiedruk wereldwijd:

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

Management heeft de impact overwogen van scenario's van klimaatverandering op de inschattingen van toekomstige kasstromen, met inbegrip van de aankoopverplichtingen voor vaste activa. Management heeft in de prognoses verondersteld dat de ontwikkeling van de melktoevoer licht zal dalen. Management verwacht dat de impact op de kasstromen minimaal zal zijn, doordat noodzakelijke investeringen middels vervangingsinvesteringen gerealiseerd kunnen worden.

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend voor de toetsing van goodwill op bijzondere waardevermindering worden dusdanig samengevoegd dat het niveau waarop op bijzondere waardevermindering wordt getoetst een afspiegeling is van het laagste niveau waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne verslaggeving. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

Overige immateriële activa

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

Waarderingsgrondslagen

Goodwill

Goodwill die ontstaat bij de acquisitie van dochterondernemingen wordt verantwoord als een immaterieel actief. Zie de grondslagen voor consolidatie voor de waardering van goodwill tijdens de eerste opname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. 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 waardeverminderingverlies wordt toegerekend aan de boekwaarde van de joint venture of geassocieerde deelneming als geheel.

Van goodwill wordt ieder jaar op dezelfde datum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of van een kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

Voor een kasstroomgenererende eenheid is de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een discontovoet vóór belastingen die een afspiegeling is van zowel de actuele markt-taxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot de kasstroomgenererende eenheid. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van het budget en de meerjarenplannen.

Bijzondere 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.

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 voor configuratie en het aanpassen van software, worden alleen geactiveerd wanneer en voorzover FrieslandCampina beschikkingsmacht heeft over het onderliggende actief of wanneer het contract een lease bevat.

Voor een actief is de realiseerbare waarde eveneens de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een discontovoet vóór belastingen, die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. De bedrijfswaarde wordt bepaald op basis van het budget en de meerjarenplannen, rekening houdend met de rol van het actief of het bedrijfsonderdeel in de melkverwerking.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa, die niet individueel getoetst kunnen worden, samengevoegd in de kleinste te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert, die in grote lijnen onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroom genererende eenheden.

Voor bijzondere waardeverminderingsverliezen zie de toelichting onder Goodwill.

Bijzonder waardeverminderingsverlies op overige immateriële activa wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardeverminderingsverlies was opgenomen.

Onderzoek en ontwikkeling

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

FrieslandCampina van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen.

De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten, de directe arbeidskosten en de indirecte kosten die direct toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede geactiveerde financieringskosten.

De overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Immateriële activa verworven middels bedrijfscombinatie

De reële waarde van octrooien en merknamen verworven in een bedrijfscombinatie wordt bepaald aan de hand van de 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 worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan.

Amortisatie

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

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

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

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

Bijzondere waardevermindering niet-financiële activa

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

Goodwill impairment test

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

Vanaf 1 januari 2024 is binnen FrieslandCampina de managementstructuur aangepast. Voor een beschrijving van de businessgroepen en segmenten wordt verwezen naar toelichting 6.1 Segmentatie. Deze aanpassing in de managementstructuur, de rapportering aan de executive board en de wijze waarop de businessgroepen worden aangestuurd hebben als gevolg dat de allocatie van de goodwill aan de segmenten is gewijzigd.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de goodwill aan de kasstroom genererende eenheden is gealloceerd. Er is geen goodwill gealloceerd aan de segmenten Trading en Retail & Americas. Ook zijn de belangrijkste aannames die eind 2024 zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per segment weergegeven:

	31 december 2024	Aannames		2024
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Disconto- voet voor belastingen
Europe	147	2,2	1	7
Middle East, Pakistan & Africa	169	5,9	6	16
Asia	272	2,4	5	9
Ingredients	113	2,5	3	8
Specialised Nutrition	231	2,1	3	6
Professional	97	2,3	1	8
	1.029			

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

Bij de bepaling van de bedrijfswaarden is een compensatie, ter dekking van corporate en coöperatieve kosten en resultaten, bepaald per segment op basis van de relatieve winstgevendheid (resultaat voor interest en belastingen) van de betreffende segmenten. De corporate en coöperatieve kosten en resultaten betreffen:

- Corporate kosten;
- kosten van Global Supply Chain;
- het resultaat van de bedrijfsonderdelen die een coöperatieve rol vervullen bij het verwerken van ledenmelk. Deze vergoeding voor met name segment Trading wordt toegerekend aan de overige segmenten en dient ter dekking van het verlies dat wordt gerealiseerd op de verwerking van ledenmelk in basiszuivelproducten, doordat alle melk aangeleverd door de leden-melkveehouders afgenomen dient te worden.

De gemiddelde groeivoet van de brutomarge per segment in de meerjarenplannen tot 2027 is gebaseerd op ervaringen uit het verleden, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercen-tages.

De discontovoet voor ieder segment is gebaseerd op in de markt waarneembare gegevens en is bepaald voor belasting.

Voor de periode na 2027 is een groeipercen-tage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte lange termijn inflatiepercentages, zoals in de markt gebruikelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

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

Een redelijkerwijs mogelijke aanpassing van de belangrijkste veronderstel-lingen en aannames zoals vermeld in bovenstaande tabel leidt niet tot bedrijfswaarden lager dan de boekwaarden.

8.3 Biologische activa

De biologische activa hebben voor EUR 12 miljoen betrekking op melkvee in Pakistan (2023: EUR 10 miljoen). Op 31 december 2024 heeft FrieslandCampina 3.979 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2023: 3.653) en 2.982 onvolwassen koeien die worden groot-gebracht om melk te produceren in de toekomst (2023: 3.256).

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

8.4 Overige financiële activa

	2024	2023
Langlopende overige financiële activa		
Verstreckte leningen aan leden-melkveehouders	118	116
Verstreckte leningen aan overige	22	23
Derivaten	3	13
Overige	9	9
	152	161
Kortlopende overige financiële activa		
Verstreckte leningen		19
Derivaten	4	101
Overige	115	148
	119	268

De verstrekte leningen aan leden-melkveehouders betreffen leningen die zijn verstrekt ter financiering van melkcertificaten. EUR 114 miljoen betreft renteloze leningen. De nominale waarde van deze leningen bedraagt EUR 129 miljoen (2023: EUR 125 miljoen). De reële waarde van de leningen is lager, als gevolg van de renteloze periode. Gedurende het jaar zijn leningen toegekend aan leden-melkveehouders op grond van de bedrijfs-overname regeling (renteloos) en groeiers (Euribor plus 2%). De initieel 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 renteloze periode heeft cumulatief geleid tot een disagio van EUR 16 miljoen, waarvan EUR 2 miljoen in 2024, verantwoord in de algemene reserve. De disagio, die in vermindering is gebracht op de boekwaarde van de leningen, wordt op basis van de effectieve interestmethode geamortiseerd over de resterende looptijd. De rentedragende leningen van EUR 4 miljoen zijn toegekend aan groeiers en hebben een initiële 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 zorgde voor een beperkte beschikbaarheid van US dollars, welke benodigd zijn om internationale handelscrediteuren te betalen. Voor zover de US dollars beschikbaar komen binnen 3 maanden, zijn de vooruitbetalingen als liquide middelen (niet geheel ter vrije beschikking) verantwoord. Wanneer de US dollars beschikbaar komen na 3 maanden, zijn de vooruitbetalingen als overige kortlopende overige financiële activa geclassificeerd.

De gemiddelde rentevergoeding van de verstrekte leningen is ultimo 2024 5,1% (2023: 5,9%). Van de verstrekte leningen vervalt EUR 10 miljoen na 2028.

Voor informatie over derivaten, zie toelichting 11.7.

Schattingen en aannames

De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2024 niet significant.

Waarderingsgrondslagen

Financiële activa anders dan derivaten

Eerste opname en niet opname

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

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

Saldering

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

Classificatie

De classificatie van leningen, vorderingen en deposito's is afhankelijk van het bedrijfsmodel voor het beheer van de activa en de contractueel afgesproken kasstromen. Wanneer de overeengekomen kasstromen vrijwel

alleen betrekking hebben op de hoofdsom en interest, en wanneer onder het bedrijfsmodel de activa worden aangehouden tot einde looptijd, worden leningen, vorderingen en deposito's geclassificeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Anders worden leningen, vorderingen en deposito's geclassificeerd als reële waarde met waardeveranderingen in het totaalresultaat of als reële waarde met waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

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

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

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

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

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

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

- a) handelsdebiteuren en overige vorderingen;
- b) verstreckte leningen tegen geamortiseerde kostprijs;
- c) langlopende vorderingen.

Bij het beoordelen van handelsdebiteuren, zowel specifieke vorderingen als op collectief niveau wordt een bijzondere waardevermindering met betrekking tot een financieel actief dat tegen geamortiseerde kostprijs wordt gewaardeerd, berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Wanneer een gebeurtenis na balansdatum leidt tot een verlaging van de bijzondere waardevermindering, dan wordt deze verlaging teruggenomen via de winst-en-verliesrekening.

Voor verstreckte leningen en langlopende vorderingen, in geval sprake is van een laag kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen in de komende 12 maanden. In geval sprake is van een verhoogd kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen gedurende de looptijd van het actief. Jaarlijks bepaalt FrieslandCampina bijzondere waardeverminderingen van verstreckte leningen tegen geamortiseerde kostprijs. Een laag kredietrisico

wordt verondersteld in het geval er in het verleden geen wanbetalingen hebben plaatsgevonden en er voldoende middelen zijn bij de tegenpartij om aan de contractuele betalingsverplichting te voldoen.

9. Verplichtingen langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen

9.1 Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen

	2024	2023
Nettopensioenverplichting	146	160
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	26	26
	172	186

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

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

Nettopensioenverplichting

Pensioensituatie Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

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

Pensioengevend jaarsalaris	Pensioenregelingen Nederlandse medewerkers vallend onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie vanaf 1 januari 2015
Tot EUR 78.005	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstak-pensioenfondsen voor de Zuivel (BPZ)
Tussen EUR 78.005 en EUR 137.800	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling (Cappital Pensioen, voorheen Aegon Cappital PPI)
Boven EUR 137.800	Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premiepensioeninstelling (Cappital Pensioen, voorheen Aegon Cappital PPI)

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

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

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

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

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling, ultimo 2024 50% (2023: 50%) van de totale brutopensioenverplichting, wordt hierna nader toegelicht.

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

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 reken-rente naar een contract op basis van marktrente. Indien de dekkingsgraad vanaf het einde van een kalenderjaar langer dan 18 aaneengesloten maanden lager is dan de contractueel overeengekomen 100%, is FrieslandCampina verplicht een aanvullende premie te betalen om de dekkingsgraad weer op 100% te brengen. Ultimo 2024 bedroeg de dekkingsgraad op basis van marktrente 99,8%, bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2023: 103,5%).

Toezicht en governance

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

Opbouw deelnemersbestand

Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 31% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 41% uit voormalig medewerkers en voor 28% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 14 jaar.

Belangrijkste risico's

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

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

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2024 45% (2023: 45%) van de totale brutopen-sioenverplichting. 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 garan-tiecontract zonder winstdeling, waarbij de indexatie wordt verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering.

Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie (RVU)

Met ingang van 1 september 2022 is het voor Nederlandse medewerkers in zware beroepen mogelijk om, onder bepaalde voorwaarden, eerder te stoppen met werken. Deze regeling geldt alleen voor medewerkers die tenminste 35 jaar in dienst zijn van FrieslandCampina, in ploegendienst werken en/of structureel en in een vast ritme consignatiediensten lopen. Het is mogelijk om tot maximaal 36 maanden voor de AOW-gerechtigde leeftijd te stoppen met werken. De medewerker ontvangt dan een zogenaamde RVU uitkering ('regeling voor vervroegde uittreding'). In 2024 is de regeling met 2 jaar verlengd tot 31 december 2027. Voor de verlenging is er een aanvullende voorziening ten laste van de winst- en verliesrekening gevormd.

De RVU-regeling bevat ultimo 2024 afgerond 0% van de totale bruto-pensioenverplichting (2023: 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. Deze toegezegde-bijdrage regeling bevat ultimo 2024 afgerond 0% van de totale brutopensioenverplichting (2023: 0%).

Buitenlandse medewerkers

Voor buitenlandse activiteiten van FrieslandCampina zijn zowel toege-zegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen van toepassing. De belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen zijn die in Duitsland. Dit betreffen voornamelijk niet-gefinancierde regelingen, op basis van salaris-diensttijd en vaste bedragen, die ultimo 2024 2% (2023: 2%) van FrieslandCampina's totale brutopensioenverplichting omvatten. De opgebouwde aanspraken worden jaarlijks verhoogd met maximaal de prijsinflatie. Dit betreft een voorwaardelijke toezegging, afhankelijk van de financiële positie van de betreffende onderneming. De regelingen in de overige landen bevatten ultimo 2024 3% (2023: 3%) van de totale brutopensioenverplichting.

Inzake een toegezegd-pensioenregeling van FrieslandCampina in Noord-Amerika, uitgevoerd door een bedrijfstakpensioenfonds, kunnen zich toekomstige risico's voordoen in het geval van uittreding van de aange-sloten ondernemingen met het grootste aandeel in het bedrijfstakpensi-oenfonds, waaronder FrieslandCampina. Ultimo 2024 wordt het risico verwaarloosbaar geacht.

Veronderstellingen

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

Veronderstellingen ¹	2024	2023
	%	%
Discontovoet	3,6	3,6
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie	2,0	2,0
Indexatie		
– actieven	1,3	1,3
– inactieven en gepensioneerden	3,1	2,9
Levensverwachting	in jaren	in jaren
– 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,6 / 23,4	20,5 / 23,4
– 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,8 / 25,6	22,7 / 25,5

¹ De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 95% (2023: 95%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2023: 98%) van de reële waarde van de beleggingen.

De toegepaste discontovoet is afgeleid van het rendement op hoogwaardige bedrijfsobligaties, waarbij per pensioenregeling rekening is gehouden met de looptijd van de pensioenverplichtingen. Met ingang van 2023 is de methodiek voor het vaststellen van de disconteringsvoet voor de pensioenregelingen in Nederland, Duitsland en Griekenland geactualiseerd (van RATE:Link naar Mercer Yield Curve).

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting

	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Begin boekjaar	3.014	3.164	-2.854	-2.994	160	170
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
– Kosten voor opbouw	7	8			7	8
– Aanpassing pensioenregeling	3	3			3	3
– Rentelasten of -baten	104	115	-99	-110	5	5
– Administratie- en uitvoeringskosten			1	1	1	1
Totaal	114	126	-98	-109	16	17
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
– Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			-30	157	-30	157
– Wijzigingen in financiële veronderstellingen	97	-229			97	-229
– Wijzigingen in demografische veronderstellingen	-9	1			-9	1
– Bestandsontwikkelingen	-64	74			-64	74
Totaal herwaardering	24	-154	-30	157	-6	3
Valuta-omrekenverschillen	1	-2	-1	1		-1
Totaal	25	-156	-31	158	-6	2
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-24	-30	-24	-30
Betaalde uitkeringen	-133	-121	133	121		
Overboeking naar passiva aangehouden voor verkoop		1				1
Totaal	-133	-120	109	91	-24	-29
Einde boekjaar	3.020	3.014	-2.874	-2.854	146	160
Rubricering						
Vaste activa (Personeelsbeloningen)					13	8
Langlopende verplichtingen (Personeelsbeloningen)					159	168

Van de brutopensioenverplichting eind 2024 van EUR 3.020 miljoen is EUR 99 miljoen niet gefinancierd (2023: EUR 3.014 miljoen waarvan EUR 100 miljoen niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 24 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2024 betaalde premies, waarvan EUR 6 miljoen betrekking heeft op het jaar 2023.

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

	2024	2023
Kosten voor opbouw	-7	-8
Aanpassing RVU-regeling	-3	-3
Rentelasten of -baten	-5	-5
Administratie- en uitvoeringskosten	-1	-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen bate / last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-16	-17
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-99	-100
Aandeel medewerkers in pensioenlasten	11	11
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-104	-106
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-4	-5
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-108	-111

FrieslandCampina verwacht in 2025 EUR 24 miljoen bij te dragen aan zijn toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 5 miljoen betrekking heeft op het jaar 2024. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2025 EUR 100 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premie-regelingen voor Nederlandse medewerkers.

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

	2024			2023		
	%	%	%	%	%	%
	Ondernemings- pensioenfonds	Verzekerings- contract	Buitenlandse pensioen- regelingen	Ondernemings- pensioenfonds	Verzekerings- contract	Buitenlandse pensioen- regelingen
Aandelen						
- Noord-Amerika	7			9		
- Europa	2			1		
- Japan	1			1		
- Overige	2			1		
Vastrentende waarden						
- Investment grade (rating BBB- of hoger)	24			24		
- Non-investment grade (rating lager dan BBB-)	6			6		
Overige beleggingen	5		2	4		2
Garantiewaarde verzekeringscontract		51			52	
Totaal	47	51	2	46	52	2

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2024 respectievelijk 47% en 51% uit van de totale beleggingen (2023: 46% en 52%). In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen eind 2024 voor 79% afgedekt, waaraan voor 34% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is grotendeels afgedekt) en voor 66% door renteswaps. Het onderpand voor de swapportefeuille is belegd in een breed gespreid cashfonds met een AAA-rating. Voor het grootste gedeelte van de overige vastrentende waarden en de aandelen wordt het valutarisico voor 80% afgedekt.

De waarde van de beleggingen in het verzekeringscontract is afgeleid van de garantiewaarde van dit contract. De winstdeling in dit contract wordt echter bepaald door de beleggingen in het gesepareerd beleggingsdepot. Ultimo 2024 bestaat circa 93% van de beleggingsportefeuille uit vastrentende waarden en liquide middelen, 3% uit aandelen en 4% uit overige beleggingen. De pensioenverplichtingen voor lokale financieringsdoel-einden zijn gebaseerd op de marktrente en zijn afgedekt, de renteafdekking is ongeveer 100% van de verplichtingen.

De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 2% van de totale beleggingen (2023: 2%) en hebben grotendeels betrekking op verzekeringscontracten.

Gevoeligheidsanalyse

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

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar

	2024		2023	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discountvoet met 0,25%	-95	100	-95	101
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	90	-86	89	-85
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	125	-123	117	-116

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

Schattingen en aannames

Voor het maken van de actuariële berekeningen voor de toegezegd-pensioenregelingen dient FrieslandCampina gebruik te maken van aannames voor disconteringsvoet, toekomstige pensioenverhogingen en levensverwachting zoals beschreven in deze toelichting. De actuariële

berekeningen worden gemaakt door externe actuarissen op basis van waarneembare marktgegevens, zoals rendementen op bedrijfsobligaties en rendementscurves, om de gebruikte discountvoeten, sterftetafels en inflatiecijfers voor toekomstige aannames over salaris- en pensioengroei te bepalen.

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

Waarderingsgrondslagen

Toegezegde-bijdrageregelingen

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

Het deel van de pensioenverplichtingen dat door FrieslandCampina is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds in Nederland is te 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 discountvoet, salaris- en

levensverwachtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuariëel 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.

9.2 Voorzieningen

	2024			2023		
	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	150	79	229	43	82	125
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	18	9	27	138	11	149
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-43	-2	-45	-7	-4	-11
Valuta-omrekenverschillen	-1	4	3	-1	-2	-3
Onttrekkingen	-69	-5	-74	-23	-8	-31
Einde boekjaar	55	85	140	150	79	229
Langlopende voorzieningen	6	71	77	10	65	75
Kortlopende voorzieningen	49	14	63	140	14	154
	55	85	140	150	79	229

Voorzieningen reorganisatiekosten

FrieslandCampina heeft in 2023 besloten het transformatieprogramma Expedition 2030 uit te voeren. Voor deze herstructurering zijn voorzieningen voor reorganisatiekosten gevormd.

In 2024 zijn voorzieningen gevormd voor een bedrag van EUR 18 miljoen naar aanleiding van aangekondigde herstructureringen, met name met betrekking tot de optimalisatie van het productienetwerk, met als gevolg daarvan onder meer concentratie van activiteiten op de productielocatie in Leeuwarden (Nederland) en sluiting van de kaasproductielocatie in Born (Nederland).

Daarnaast is er voor een bedrag van EUR 43 miljoen vrijgevallen in de voorzieningen voor reorganisatiekosten, met name doordat meer medewerkers dan verwacht intern konden worden herplaatst of buiten FrieslandCampina een nieuwe baan hebben gevonden. Zowel de vrijgevallen bedragen als de onttrekkingen in 2024 hebben hoofdzakelijk betrekking op Expedition 2030.

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

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

Overige voorzieningen

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

De voorzieningen vanwege juridische en arbitrageprocedures hebben met name betrekking op de voorziening voor een zakelijk geschil tussen FrieslandCampina Thailand en een business-to-business afnemer. De Rechtbank in Eerste Aanleg concludeerde in mei 2021 op basis van haar interpretatie van de overeenkomst tussen FrieslandCampina en de afnemer dat FrieslandCampina deze afnemer over een periode van 10 jaar (2009-2019) te veel in rekening had gebracht. In 2021 heeft FrieslandCampina hiervoor een voorziening genomen. Op 3 oktober 2023 heeft het Gerechtshof voor Handelszaken in Bangkok in hoger beroep het vonnis van de Rechtbank in Eerste Aanleg in het genoemde zakelijk geschil vernietigd. Het Gerechtshof voor Handelszaken oordeelt dat FrieslandCampina niet aansprakelijk is voor de vermeende schade van EUR 58 miljoen die deze afnemer zegt te hebben geleden. Aangezien de afnemer in beroep is gegaan bij het Hooggerechtshof van Thailand, is de eerder genomen voorziening nog niet vrijgevallen.

Schattingen en aannames

Bij het bepalen van de waarschijnlijkheid en timing van een eventuele uitstroom van middelen moet FrieslandCampina schattingen maken. Voor juridische en arbitrageprocedures baseert FrieslandCampina zijn beoordeling op interne en externe rechtsbijstand en precedënten. 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 geformuleerd 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.

Waarderingsgrondslagen

Veranderingen van minderheidsbelangen

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

Verlies van overheersende zeggenschap

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

Bedrijfscombinaties

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

FrieslandCampina waardeert de goodwill op de overnamedatum als:

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

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

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

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

10.2 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

	2024	2023
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		88
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	3	
Desinvesteringen	-1	-87
Bijzondere waardeverminderingen		-1
Terugname bijzondere waardeverminderingen	1	
Einde boekjaar	3	
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		6
Desinvesteringen		-6
Einde boekjaar		

In 2022 heeft FrieslandCampina besloten de productielocatie in Rotterdam te sluiten. In 2024 werd de productie stopgezet en werden de gerelateerde activa geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. Volledig afgewaardeerde activa die eerder waren geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, werden in 2024 met winst verkocht (EUR 1 miljoen).

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkoop-transactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop aangehouden'. Direct

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

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

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

10.3 Joint ventures en Geassocieerde deelnemingen

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

	2024			2023		
	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Totaal	Joint ventures	Geassocieerde deelnemingen	Totaal
Boekwaarde	102	21	123	95	18	113
Aandeel in:						
– winst of verlies, na aftrek van belastingen	17	3	20	15	-1	14
– overig totaalresultaat	1		1	-2		-2
Totaalresultaat	18	3	21	13	-1	12

De grootste joint venture betreft een 50% belang in de joint venture Betagen Holding Ltd. Het belang van FrieslandCampina in Betagen Holding Ltd. bedraagt EUR 73 miljoen (2023: EUR 65 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen betrekking heeft op goodwill (2023: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2024 bedraagt EUR 16 miljoen (2023: EUR 11 miljoen). In 2024 heeft FrieslandCampina dividend ontvangen van Betagen Holding Ltd ten bedrage van EUR 10 miljoen (2023: EUR 11 miljoen).

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

Waarderingsgrondslagen

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

netto-activa van de entiteit, en niet zozeer op de activa en verplichtingen van de entiteit. Bij entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend is die zeggenschap vastgelegd in een contractuele overeenkomst en is unanieme instemming vereist voor strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid.

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

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

dividenden of te ontvangen dividenden worden verantwoord als een verlaging van de boekwaarde van het belang.

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

11. Financiering en kapitaalstructuur

11.1 Financieringsbaten en -lasten

	2024	2023
Financieringsbaten		
Rentebaten	15	14
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	14	
Overige financieringsbaten		5
	29	19
Financieringslasten		
Rentelasten	-100	-79
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen		-60
Overige financieringslasten	-7	-4
	-107	-143

Onder de rentebaten is een negatief saldo van EUR 1 miljoen inzake verstrekte leningen aan leden-melkveehouders opgenomen, bestaande uit een rentebate van EUR 2 miljoen en een negatieve herwaardering van EUR 3 miljoen (2023: positief saldo van 2 miljoen euro). Zie ook toelichting 8.4.

Onder de rentelasten is onder meer de oprenting van leaseverplichtingen van EUR 6 miljoen opgenomen (2023: EUR 5 miljoen).

Onder de wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen heeft een bate van EUR 13 miljoen (2023: een last van EUR 50 miljoen) betrekking op Nigeria. Door de devaluatie van de officiële omwisselkoers en de verbetering van de beschikbaarheid van US dollars in 2024 is de verplichting van EUR 15 miljoen voor het verschil tussen de koers om US dollars te krijgen en de officiële omwisselkoers in Nigeria vrijgevallen. Zie ook toelichting 6.3 voor informatie betreffende kosten voor omwisseling vreemde valuta in Nigeria.

Onder de overige financieringslasten (2023: overige financieringsbaten) is meegenomen het resultaat op de oprenting en herwaardering van put-optie verplichtingen, zie ook toelichting 11.4.

Daarnaast bestaan overige financieringslasten uit de amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 4 miljoen (2023: EUR 3 miljoen).

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

Financieringslasten bestaan uit rentelasten van opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden waaronder leaseverplichtingen, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere waardevermindervingsverliezen 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

	2024	2023
Deposito's	216	327
Overige liquide middelen	835	242
	1.051	569

Een tegoed van EUR 2 miljoen (2023: EUR 12 miljoen) staat niet geheel ter vrije beschikking.

Waarderingsgrondslagen

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

11.3 Rentedragende verplichtingen

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

	2024	2023
	Boekwaarde	Boekwaarde
Verplichtingen aan kredietinstellingen	493	749
'US Private Placement'	497	206
Schuldschein onderhandse leningen	345	375
'Commercial Paper'		
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	9	10
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	153	165
Overige verplichtingen melkcertificaten (variabele rente)	25	25
Rekening-courant banken (variabele rente)	17	31
Leaseverplichtingen (vaste rente)	179	152
Geactiveerde afsluitkosten	-3	-1
Overige	380	382
Rentedragende verplichtingen	1.715	1.712
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen	1.322	905
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen	393	807

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rente op de rentedragende verplichtingen, inclusief het effect van de interest rate en cross currency swaps ultimo 2024, bedraagt 5,9% (2023: 4,2%). De leaseverplichtingen hebben voor EUR 133 miljoen (2023: EUR 106 miljoen) een langlopend karakter en voor EUR 46 miljoen (2023: EUR 46 miljoen) een kortlopend karakter.

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

Verplichtingen aan kredietinstellingen

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van EUR 150 miljoen. Na aflossingen gedurende dit boekjaar bedraagt het uitstaande bedrag eind 2024 EUR 58 miljoen (2023: EUR 131 miljoen). De lening bestaat uit drie delen met vaste rentetarieven. De looptijden variëren van 3 tot 10 jaar. De leningen zijn voor een bedrag van EUR 54 miljoen als kortlopend gerubriceerd.

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

FrieslandCampina is in 2023 een lening bij International Finance Corporation (IFC) aangegaan van EUR 75 miljoen. Aflossingen vinden plaats in de periode 2026-2028.

FrieslandCampina heeft in 2021 een (TLTRO) lening van EUR 300 miljoen afgesloten bij ING Bank. De lening, opgebouwd uit vier tranches met een looptijd variërend van 6 maanden tot 3 jaar, heeft een variabele rente op basis van Euribor en een rentekorting als duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald. In 2024 is het resterende uitstaande bedrag van EUR 150 miljoen afgelost.

FrieslandCampina heeft eind 2021 een (TLTRO) lening van EUR 100 miljoen afgesloten bij ABN AMRO Bank. Deze lening had een looptijd tot eind juni 2024, en het uitstaande bedrag werd afgelost.

In de tweede helft van 2022 heeft FrieslandCampina een nieuwe krediet-faciliteit afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen voor een bedrag van EUR 1,25 miljard. Aan de faciliteit zijn vier duurzaamheid prestatie indicatoren gekoppeld die van invloed zijn op de rentemarge van

de faciliteit. Direct toerekenbare transactiekosten, gerelateerd aan het deel van een kredietfaciliteit wat naar verwachting niet getrokken zal worden, zijn gekapitaliseerd als een vooruitbetaling en worden afgeschreven over de looptijd van de faciliteit. In 2023 heeft FrieslandCampina een verlengingsverzoek ingediend bij de kredietverstrekkers van de faciliteit met een jaar tot oktober 2028. Tegelijkertijd heeft FrieslandCampina vrijwillig de beschikbare kredietfaciliteit voor een bedrag van EUR 250 miljoen geannuleerd tot een niveau van EUR 1,0 miljard. In 2024 heeft FrieslandCampina nog een succesvol verlengingsverzoek ingediend bij de kredietverstrekkers van de faciliteit met een jaar tot oktober 2029. Op 31 december 2024 is er niet getrokken op de kredietfaciliteit (2023: EUR 0 miljoen).

In 2023 heeft FrieslandCampina een lening van EUR 75 miljoen afgesloten met Kreditanstalt für Wiederaufbau -Ipx Bank voor een periode van 5 jaar.

'US Private Placement'

In 2024 heeft FrieslandCampina bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten het restant van onderhandse leningen in 2012 geplaatst van in totaal USD 228 miljoen afgelost.

In 2023 heeft FrieslandCampina met succes onderhandse leningen uitgegeven voor een totaalbedrag van EUR 494 miljoen met looptijden van 8, 10 en 12 jaar. De financiering heeft plaatsgevonden in februari 2024. De gemiddelde looptijd van de transactie is 10 jaar. De (USD en EUR) onderhandse leningen zijn gekoppeld aan twee duurzaamheid prestatie indicatoren van FrieslandCampina. De USD-aflossingen en -rentebetaling-verplichtingen die verband houden met de onderhandse leningen zijn door middel van cross-currency swaps omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De last als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 2 miljoen in 2024 is door de hedge volledig gecompenseerd.

Schuldschein onderhandse leningen

FrieslandCampina heeft voor EUR 45 miljoen (2023: EUR 75 miljoen) aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein) uitstaan. Deze

schuldbewijzen zijn verantwoord onder de langlopende rentedragende verplichtingen.

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

'Commercial Paper'

De maximale looptijd van het Euro Commercial Paper (ECP) uitgegeven schuld papier is 12 maanden. Er waren eind 2024 geen trekkingen onder het ECP-programma (2023: EUR 0 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 9 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 138 miljoen (2023: EUR 149 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 en toeslagen. Bedragen op de vrije ledenrekening zijn vrij opneembaar. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichting bedroeg over 2024 1,8% (2023: 0,3%).

Daarnaast heeft EUR 15 miljoen (2023: EUR 16 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen hebben een variabele rente op basis van 6-maands Euribor en zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 2,25%.

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 van leden te kopen. FrieslandCampina heeft een terugkoopverplichting van de melkcertificaten in portefeuille van de kredietinstelling. Als gevolg van deze afspraak classificeert dit deel van de uitstaande melkcertificaten niet als eigen vermogen maar als rentedragende verplichting. Op 31 december 2024 heeft de kredietinstelling EUR 9 miljoen aan melkcertificaten in portefeuille (2023: EUR 2 miljoen). FrieslandCampina heeft het recht om melkcertificaten in portefeuille van de kredietinstelling te terug te kopen.

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Financiële verplichtingen anders dan derivaten

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

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, van verplichtingen wordt berekend op basis van de 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 rentedragende verplichtingen (waaronder leaseverplichtingen), overige financiële verplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen. Dergelijke financiële verplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde minus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode.

Leaseverplichtingen

Onderdeel van rentedragende verplichtingen zijn leaseverplichtingen. Leaseverplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen. Leasebetalingen bestaan uit:

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

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

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

De leaseverplichting wordt verminderd met de leasebetalingen.

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

Convenantrichtlijnen

FrieslandCampina moet ten minste één investment grade creditrating hebben om de doorlopende kredietfaciliteit, de leningen van kredietinstellingen en in 2023 uitgegeven Schuldschein leningen beschikbaar te houden tot hun respectievelijke looptijden. FrieslandCampina heeft op dit moment twee investment grade ratings.

In het geval dat de onderneming niet voldoet aan de bovenstaande kredietbeoordelingsvereiste, moet voldaan worden aan de onderstaande financiële convenanten:

- Nettoschuld / EBITDA < 3,5
- Rentedekkingsratio: EBITDA / netto-interest > 3,5

Voor de leningen geplaatst onder het 'US Private Placement' programma moet FrieslandCampina een nettoschuld / EBITDA ratio van maximaal 3,5 aanhouden, onafhankelijk van de kredietbeoordeling. Voor de in 2016 uitgegeven Schuldschein leningen moet altijd aan de bovenstaande financiële convenanten voldaan zijn.

Aan alle bovenstaande voorwaarden is voldaan.

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.

	2024	2023
Langlopende rentedragende verplichtingen	1.155	764
Kortlopende rentedragende verplichtingen	209	613
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	-45	-185
Liquide middelen	-1.051	-569
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	2	12
Nettoschuld	270	635

11.4 Overige financiële verplichtingen

	2024	2023
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	8	9
Overige	9	9
	17	18
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	11	3
Voorwaardelijke verplichtingen		1
Put-optieverplichtingen	15	12
	26	16

FrieslandCampina heeft in 2016 een put-optie verstrekt aan International Finance Corporation (IFC) en Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO) met betrekking tot de gehouden aandelen in de Nederlandse juridische entiteit die 51% van de aandelen in

FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. houdt. De aandelen zijn onderverdeeld in type A en type B aandelen, waarbij voor type A aandelen een boven- en ondergrens van het rendement op deze aandelen is overeengekomen. De put-optie op type A aandelen is uitgeoefend in 2023 voor een bedrag van EUR 51 miljoen, de put-optie op type B aandelen zal worden uitgeoefend in het eerste halfjaar van 2025.

De put-optie verplichtingen bedragen per 31 december 2024 EUR 15 miljoen (2023: EUR 12 miljoen). De herwaardering in 2024 heeft geleid tot een last van EUR 2 miljoen, verantwoord onder de Financieringslasten (2023: EUR 6 miljoen onder de Financieringsbaten).

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

Schattingen en aannames

Financiële verplichtingen anders dan derivaten

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

Waarderingsgrondslagen

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

Put-optie verplichtingen

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

11.5 Eigen vermogen

Ledencertificaten

Aan de leden-melkveehouders zijn ten tijde van de fusie ledencertificaten toegekend. De looptijd van de ledencertificaten is onbeperkt. De ledencertificaten zijn achtergesteld ten opzichte van alle schuldeisers van FrieslandCampina en zijn niet verhandelbaar. Het rentetarief voor de ledencertificaten is de 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 2024 is EUR 4 miljoen toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledencertificaten. In 2024 is voor een bedrag van EUR 7 miljoen (2023: EUR 6 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 renteloze lening verstrekt aan de leden, zie toelichting 8.4. De renteloze periode leidt tot een disagio, verantwoord in de algemene reserve. EUR 25 miljoen is geclassificeerd als verplichting vanwege de liquiditeitsfaciliteit met een kredietinstelling, 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 (2023: EUR 0 miljoen) opgenomen voor reeds afgelopen hedge relaties.

De reserve valuta-omrekenverschillen heeft betrekking op de cumulatieve valutawaarderingsverschillen van dochterondernemingen, alsmede valutawaarderingsverschillen van aan dochterondernemingen verstrekte leningen met een permanent karakter.

Algemene reserve

De algemene reserve betreft het saldo van de in het verleden behaalde winsten die niet uitgekeerd zijn aan de leden van de coöperatie. In de algemene reserve is een cumulatieve disagio van EUR 16 miljoen verantwoord met betrekking tot de renteloze leningen aan leden-melkveehouders ter verkrijging van melkcertificaten.

Minderheidsbelangen gehouden door leden

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

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, de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. aan derden uitgegeven perpetuele obligatie van EUR 300 miljoen met een effectief vast rentepercentage van 4,85% en de door Koninklijke FrieslandCampina N.V. aan derden uitgegeven perpetuele obligatie met een resterende hoofdsom van EUR 72 miljoen met een effectief vast rentepercentage van 2,85%.

Vanuit de winst van het boekjaar 2024 is EUR 10 miljoen (2023: 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.

	2024					2023				
	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC ¹	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG ¹	Dutch Lady Milk Industries Berhad	P.T. Frisian Flag Indonesia	Friesland-Campina WAMCO Nigeria PLC	Friesland-Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG	Dutch Lady Milk Industries Berhad	P.T. Frisian Flag Indonesia
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49%	50%	49,04%	21,92%	32,19%	49%	50%	49,04%	5,00%
Vaste activa	62	132	113	142	303	62	120	113	107	271
Vlottende activa	196	80	80	88	229	196	83	80	79	220
Langlopende verplichtingen	-7	-25	-1	-15	-23	-7	-24	-1	-1	-20
Kortlopende verplichtingen	-267	-82	-39	-109	-301	-267	-85	-39	-99	-256
Netto-activa	-16	105	153	106	208	-16	94	153	86	215
Boekwaarde minderheidsbelang	-5	51	134	52	46	-5	46	134	42	47
Netto-omzet	440	355		292	719	440	331		293	694
Winst boekjaar	-39	3	127	18	19	-39		127	15	40
Overig totaalresultaat	-4	8	-1	8	3	-4	-27	-1	-7	-6
Totaalresultaat voor de periode	-43	11	126	26	22	-43	-27	126	8	34
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	-13	1	64	9	4	-13		64	7	9
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-1	4		4	1	-1	-13		-3	-1
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	-3		-72	-3	-6	-3		-72	-3	
Kasstroom uit operationele activiteiten	-156	18		16	61	-156	17		40	103
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	74	-10		-26	-47	74	-12		-41	-82
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	74	-10		6	-30	74	-7		-7	-1
Nettokasstroom	-8	-2		-4	-16	-8	-2		-8	20

¹ De 2024 cijfers van FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC en DFE Pharma GmbH & Co. KG zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2023 weergegeven. Daarnaast zijn de netto-omzet en kasstromen van DFE Pharma GmbH & Co. KG niet openbaar beschikbaar.

De genoemde percentages in de vorige tabel geven het directe minderheidsbelang weer dat wordt gehouden door derden in deze deelnemingen. Voor de in de tabel opgenomen deelnemingen is het indirecte minderheidsbelang gelijk aan het directe minderheidsbelang, met uitzondering van P.T. Frisian Flag Indonesia (FFI) in 2023. Het indirecte belang van FrieslandCampina in FFI is daar lager dan het directe belang als gevolg van tussenhoudstermaatschappijen, waarin FrieslandCampina geen 100%-belang houdt. Als gevolg van een juridische herstructurering met betrekking tot FFI in 2024 is het indirecte minderheidsbelang gelijk aan het directe minderheidsbelang. Het indirecte belang in FFI is niet gewijzigd ten opzichte van 2023. De boekwaarden, resultaten en dividenden toege-rekend aan minderheidsbelangen zijn weergegeven op basis van het indirecte minderheidsbelang.

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 toelichting 11.3 'convenantrichtlijnen'.

Actief risicobeheer

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

FrieslandCampina voert een actief risicobeheer. Scenario planning 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 valuta-risico 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 krediet-risico'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 afroingen, waardoor geen verschil meer bestaat tussen het bruto uitstaande bedrag en het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling. Eind 2024 is nog EUR 600 miljoen (2023: EUR 250 miljoen) van het bruto uitstaande bedrag gesaldeerd weergegeven in de jaarrekening.

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

Financieringsprogramma's

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

- Een aantal leveranciers van FrieslandCampina neemt deel in financieringsprogramma's, waarbij banken voor de leveranciers als financieringspartners fungeren. Wanneer leveranciers aan deze programma's deelnemen, heeft de leverancier naar eigen inzicht en flexibiliteit de mogelijkheid om vervroegde betaling te ontvangen van de financieringspartner op basis van facturen die naar FrieslandCampina zijn verzonden. Voorwaarde hiervoor is dat FrieslandCampina de ontvangst van de goederen of diensten erkent en goedkeurt, en onherroepelijk de verplichting aanvaardt om de factuur op vervaldag te betalen via de financieringspartner. Door deel te nemen aan dit financieringsprogramma, profiteert de leverancier van de kredietwaardigheid van FrieslandCampina, terwijl FrieslandCampina zijn betalingstermijnen kan verbeteren (zie toelichting 7.3 'Leveranciersfinanciersregeling').
- Daarnaast maakt FrieslandCampina gebruik van verkoopprogramma's van handelsdebiteuren, waarbij handelsdebiteuren eerder dan de betalingstermijn worden verkocht aan banken. Hierbij worden de rechten en verplichtingen ten aanzien van deze handelsdebiteuren, waaronder het kredietrisico, volledig overgedragen.

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

Valutarisico

Aangezien FrieslandCampina bedrijfsactiviteiten ontplooit in verschillende landen in de wereld, is een aanzienlijk deel van zijn activa, passiva en resultaten gevoelig voor valutaschommelingen. Het geformuleerde beleid voor het beheersen van transactierisico's heeft als doel de gevoeligheid van de resultaten voor wisselkoersschommelingen te beperken. Transactierisico's worden in principe afgedekt. De omvang van de afgedekte posities kan vanwege specifieke product- en marktomstandigheden variëren.

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

Vanwege de economische situatie in Nigeria zijn sinds 2020 valutaire beperkingen ontstaan, resulterend in een toegenomen verplichting in US dollars. Het valutarisico is deels afgedekt door middel van vooruitbetalingen in lokale valuta om in de toekomst US dollars te verkrijgen. Tot begin 2024 is daarnaast het valutarisico afgedekt door middel van 'non deliverable forwards' en daarmee voor een bepaalde looptijd afgedekt.

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

Positie valutarisico's

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

	2024				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	232	75	1	24	1
Liquide middelen	-7	-1	1		-6
Verplichtingen	199	170	74	8	23
Netto-overzicht van de financiële positie	26	-96	-72	16	-28
Valutatermijncontracten	-37	183		-3	-19
Nettopositie einde boekjaar	63	-279	-72	19	-9
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	3	-14	-4	1	
	2023				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	382	154	143	17	4
Liquide middelen	-49	27		3	-4
Verplichtingen	160	173	261	22	23
Netto-overzicht van de financiële positie	173	8	-118	-2	-23
Valutatermijncontracten	66	71	-121		2
Nettopositie einde boekjaar	107	-63	3	-2	-25
Gevoeligheidsanalyse					
Impact op winst voor belasting	5	-3			-1

Gevoeligheidsanalyse

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

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

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

Commodity prijsrisico

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

In het treasury beleid is vastgelegd dat een deel van het geprognosticeerde verbruik van brandstof en ingrediënten voor gelimiteerde, gestafelde hoeveelheden in de komende jaren 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 2024 91% (2023: 60%). 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:

	2024		2023	
	Boek-waarde exclusief afdekking	Boek-waarde inclusief afdekking	Boek-waarde exclusief afdekking	Boek-waarde inclusief afdekking
Vast percentage	858	1.412	618	918
Variabel percentage	857	303	1.094	794
	1.715	1.715	1.712	1.712

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

Liquiditeitsrisico

Het is het doel van FrieslandCampina om een goede balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van zijn financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale netto schuld dient in overwegende mate gefinancierd te zijn door langetermijnleningen en gecommiteerde kredietfaciliteiten wat tevens als back-up voor korte termijn schuldpapier aangehouden wordt. FrieslandCampina beheerst zijn liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommiteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2.328 miljoen (2023: totaal EUR 2.953 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2024 EUR 1.000 miljoen (2023: EUR 1.624 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale kredietruimte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

Kasstromen financiële verplichtingen

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

	2024				
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2025	2026 - 2029	Na 2029
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.536	-1.899	-421	-753	-725
Leaseverplichtingen	179	-201	-53	-123	-25
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	4.054	-4.054	-4.054		
Put-optieverplichtingen	15	-15	-15		
Derivaten					
Interest rate swaps - uitgaand	7	-7		-6	-1
Valutatermijncontracten - inkomend		561	561		
Valutatermijncontracten - uitgaand	9	-570	-570		
Commodity swaps - uitgaand	3	-3	-2	-1	
	5.803	-6.188	-4.554	-883	-751
	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

Kredietrisico

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

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

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

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (geen enkele klant is verantwoordelijk voor meer dan 2,4% (2023: 2,8%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 7.2.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft leningen aan leden-melkveehouders verstrekt ter verkrijging van melkcertificaten. Het kredietrisico van de lening aan leden-melkveehouders is beperkt door de onderlinge afhankelijkheid, waaronder de maandelijksse 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 en een strikt bankenbeleid met limieten per bank ook gebruik gemaakt van financiële instrumenten. Onder Overige financiële activa zijn vooruitbetalingen aan banken en distributeurs in Nigeria opgenomen, zie toelichting 11.3. De kredietclassificatie van deze tegenpartijen is over het algemeen <BBB.

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

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

	2024		2023	
	Uitstaande liquide middelen	Contract- volume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contract- volume derivaten
AA	239	408	195	543
A	771	1.257	306	1.170
BBB	10	205	13	173
< BBB	17	17	7	
Geen classificatie	14		48	30
	1.051	1.887	569	1.916

11.7 Derivaten

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

Afdekkingsactiviteiten	2024		
	Activa	Verplichtingen	Contract- volume ultimo
Cross currency swaps	1		94
Interest rate swaps	2	7	855
Commodity swaps	1	3	57
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting	4	10	
Valutatermijncontracten	3	9	862
Commodity swaps			19
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	3	9	
Totaal derivaten	7	19	
Opgenomen onder kortlopend	4	11	
Opgenomen onder langlopend	3	8	

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

Kasstroomafdekkingen

Cross currency swaps

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingverplichtingen van de private placement verplichtingen van in totaal USD 100 miljoen (2023: USD 228 miljoen) omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt in het totaalresultaat verwerkt. De private placement verplichtingen zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 94 miljoen (2023: EUR 180 miljoen).

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

In de kasstroomafdekkingen heeft zich in 2024 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2024 is EUR 3 miljoen negatief (2023: EUR 1 miljoen positief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties inzake cross currency swaps.

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

Cross currency swaps	2024	2023
Boekwaarde	1	25
Contractuele waarde	94	180
Vervaldata	2032	2024-2027
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	-1	-6
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit	4	
Gemiddeld gewogen rente	4,8%	4,0%

Commodity swaps

In 2024 heeft FrieslandCampina het gedeeltelijk afdekken van prijsrisico op brandstofkosten (dieselolie) voor het wegtransport in de Benelux in de periode 2025-2027, en ook het gedeeltelijk afdekken van het prijsrisico op

brandstofkosten (bunkerolie) voor het zeetransport in de periode 2025-2027 waarop hedge accounting wordt toegepast, gecontinueerd. Voor genoemde afdekkingen, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument.

Ultimo 2024 is EUR 2 miljoen negatief (2023: EUR 1 miljoen negatief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties inzake commodity swaps.

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

Commodity swaps	2024		2023	
	Bunker olie	Diesel olie	Bunker olie	Diesel olie
Boekwaarde	-2		-2	
Contractuele waarde	29	28	36	29
Vervaldata	2025-2027	2025-2027	2024-2026	2024-2026
Hedge ratio	1:1	1:1	1:1	1:1
Gemiddeld gewogen contractprijs in EUR	677	639	746	629

Interest rate swaps

In 2022 heeft FrieslandCampina interest rate swaps afgesloten om variabele rente om te zetten in vaste renteverplichtingen, gerelateerd aan rentedragende verplichtingen van EUR 300 miljoen voor de periode 2024-2025 en van EUR 200 miljoen voor de periode 2025. Eind 2023 zijn de swaps voor de periode van 2025 (EUR 200 miljoen) verkocht en is de hedge accounting voor deze afdekking beëindigd (vrijval EUR 1 miljoen in resultaat).

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

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

Ultimo 2024 is EUR 1 miljoen negatief (2023: EUR 1 miljoen negatief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties inzake interest rate swaps.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast zijn met name afgesloten ter afdekking van valutarisico's tegenover verwachte verkopen, respectievelijk inkopen, leningen, openstaande debiteuren en openstaande crediteuren. De mutaties in de waarde op de debiteuren en crediteuren worden grotendeels gecompenseerd door tegenovergestelde waarde-mutaties op de derivaten.

Tevens zijn derivaten afgesloten ter afdekking van een deel van het prijs-risico op toekomstige aan- en verkopen van melkpoeder en boter.

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)

FrieslandCampina maakt gebruik van derivaten om de valutarisico's, rente-risico'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 reëlewaardeberekeningen wordt rekening gehouden met de actuele rente, de actuele valuta-koersen 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 afdekkings-transactie en het afdekkingsrisico, alsmede de methoden die worden gebruikt om de effectiviteit van de afdekkingsrelatie vast te stellen. Bij het aangaan van de afdekkingsrelatie en daarna per rapportagedatum beoordeelt FrieslandCampina of de afdekkingsinstrumenten naar verwachting gedurende de periode waarvoor de afdekking is aangewezen aan de criteria voor hedge accounting zullen voldoen.

Ineffectiviteit van de afdekkingsrelatie kan ontstaan op het moment dat:

- de waardemutatie van het hedginginstrument niet overeenkomt met die van het onderliggende instrument, bijvoorbeeld als gevolg van reële waarde aanpassingen in het derivaat voor kredietrisico van de tegenpartij (CVA), het eigen kredietrisico (DVA) of de valutaspread;
- er afwijkingen bestaan tussen de kenmerken van het hedginginstrument 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 afdekkingsinstrument dat niet langer voldoet aan de criteria voor 'hedge accounting' afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend, dan wordt hedge accounting vanaf de laatste effectieve toetsingsdatum beëindigd. Als de verwachte transactie niet langer wordt verwacht, wordt het saldo in het eigen vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Derivaten zonder toepassing van hedge accounting

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

Derivaten aangemerkt als kasstroomafdekking met toepassing van hedge accounting

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

	2024				
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2025	2026 - 2029	Na 2029
Cross Currency swaps					
Activa	1		2	5	-7
Interest Rate swaps					
Activa	2	2	2		
Verplichtingen	-7	-7	-2	-5	
Commodity swaps					
Activa	1	1	1		
Verplichtingen	-3	-3	-2	-1	

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

12. Belastingen

12.1 Belastingdruk

Specificatie belastinglasten

	2024	2023
Acute belasting huidig boekjaar	-138	-144
Aanpassing voorgaande boekjaren	-16	2
Acute belasting	-154	-142
Latente belasting huidig boekjaar	3	124
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-19	-91
Aanpassing voorgaande boekjaren	18	-3
Latente belasting	2	30
Belastingdruk	-152	-112

Effectieve belastingdruk

	2024		2023	
	%		%	
Winst voor belastingen	463		-52	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-119	25,8	10	25,8
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	13	-2,8	15	28,8
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	5	-1,1	4	7,7
Bronbelasting op dividenden	-11	2,4	-4	-7,7
Niet-aftrekbare kosten	-33	7,1	-47	-90,4
Onbelaste baten en vrijstellingen	5	-1,1	2	3,8
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-15	3,1	-91	-175,0
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	3	-0,6	-1	-1,9
Effectieve belastingdruk	-152	32,8	-112	-208,9

De belastinglast bedraagt EUR 152 miljoen (2023: EUR 112 miljoen).
 De effectieve belastingdruk in 2024 bedraagt 32,8% (2023: -208,9%).
 De toename in de belastinglast is met name het gevolg van de hogere winst voor belasting, deels gecompenseerd door een lagere afwaardering van latente belastingvorderingen en lagere niet-aftrekbare kosten. De niet-aftrekbare kosten is inclusief de wijziging in voorzieningen voor onzekere winstbelastingposities.

	2024		
	Voor belastingen	Belastinglast/-bete	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen			
Minderheidsbelangen derden	-10		-10
Minderheidsbelangen leden	-64		-64
	-74		-74
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroom-afdekkingen	-6		-6
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	38		38
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	6	-1	5
	38	-1	37

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

	2023		
	Voor belastingen	Belastinglast/-bete	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

12.2 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

	2024					
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- beloningen	Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzienin- gen	Niet-gereali- seerde verlies- compensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-46	-41	10	114	77	114
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	19		-3	10	-24	2
Opgenomen in eigen vermogen				-1		-1
Valuta-omrekenverschillen	3	-2		5	-7	-1
Einde boekjaar	-24	-43	7	128	46	114

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	7	31	-24
Immateriële activa	1	44	-43
Personeelsbeloningen	9	2	7
Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	141	13	128
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	46		46
Saldering	-48	-48	
Nettovordering	156	42	114

						2023
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- beloningen	Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzienin- gen	Niet-gereali- seerde verlies- compensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-55	-51	5	133	45	77
Opgenomen in winst-en-verliesrekening		3	5	-20	42	30
Opgenomen in eigen vermogen				5		5
Valuta-omrekenverschillen	9	7		-4	-10	2
Einde boekjaar	-46	-41	10	114	77	114

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

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

De niet-gerealiseerde verliescompensaties bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 46 miljoen (2023: EUR 77 miljoen). De mutatie in 2024 ten opzichte van vorig jaar hangt hoofdzakelijk samen met verliezen in Nigeria, welke in 2024 verrekend zijn.

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

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

	2024	2023
Niet-gewaardeerde verliezen	226	265
Niet-gewaardeerde faciliteiten	140	126
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen	183	129
	549	520

De nominale waarde van de niet-gewaardeerde verliescompensaties bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 1.077 miljoen (2023: EUR 989 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 88 miljoen binnen 10 jaar (2023: EUR 64 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

Per 31 december 2024 bedragen de tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen, inclusief potentiële gevolgen voor de inkomstenbelasting op dividenden, waarvoor geen latente belastingverplichtingen zijn opgenomen, in totaal EUR 226 miljoen.

12.3 Pijler 2 minimumbelasting

FrieslandCampina valt binnen de reikwijdte van de OESO Pijler 2-modelregels, met Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. als de uiteindelijke moedermaatschappij van de groep. De Pijler 2 wetgeving is ingevoerd in Nederland, de jurisdictie waarin de uiteindelijke moedermaatschappij is gevestigd, en is van kracht sinds 31 december 2023. De Pijler 2-regels kunnen een aanvullende belasting opleggen wanneer het GloBE effectieve belastingtarief (GloBE ETR) lager is dan het minimumtarief van 15%. De aanvullende belastingen worden geïnd via de Qualified Domestic Minimum Top-up Tax (QDMTT), Income Inclusion Rule (IIR) of Under Taxed Profits Rule (UTPR) door een aanvullende belasting op te leggen telkens

wanneer het effectieve belastingtarief (ETR), bepaald op jurisdictieniveau volgens de Pijler 2-regels, lager is dan het minimumtarief van 15%.

FrieslandCampina heeft een beoordeling uitgevoerd van haar potentiële blootstelling aan Pijler 2 minimumbelastingen. De beoordeling van de potentiële blootstelling aan Pijler 2 belastingen is gebaseerd op de meest recente landenrapportage (country-by-country reporting) en financiële overzichten. Voor 2024 overschrijdt het effectieve belastingtarief in de meeste jurisdicties waarin FrieslandCampina actief is, 15%. Bovendien is in de meeste jurisdicties waarin FrieslandCampina actief is, de overgangsregeling (“transitional safe harbour relief”) van toepassing. Er is een beperkt aantal jurisdicties waar de overgangsregeling niet van toepassing is en aanvullende belastingen verschuldigd zijn. Deze aanvullende belastingen worden geïnd via ofwel de IIR of de QDMTT.

De aanvullende belasting heeft betrekking op de activiteiten van FrieslandCampina in Hongkong, Singapore en de Verenigde Arabische Emiraten. De aanvullende belasting wordt bepaald op basis van het verschil tussen het GloBE effectieve belastingtarief voor elk rechtsgebied en het minimumtarief van 15%. Voor 2024 wordt de aanvullende belasting geschat op bedragen van minder dan EUR 1 miljoen en is deze opgenomen in de huidige acute belasting voor het huidige jaar.

Schattingen en aannames

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

De latente belastingvorderingen zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd. De verwachting van de compensatie van latente belastingvorderingen met toekomstige winsten is gebaseerd op langetermijnplanning.

Waarderingsgrondslagen

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

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

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

Latente belastingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit:

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

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

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

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

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

beoordeeld en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Niet-opgenomen latente belastingvorderingen worden per balansdatum herbeoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee deze uitgestelde vordering kan worden verrekend.

Pijler 2 Minimumbelasting

Op 23 mei 2023 heeft de International Accounting Standards Board (de Board) de wijzigingen in IAS 12 gepubliceerd onder de titel International Tax Reform – Pillar Two Model Rules – Amendments to IAS 12. Deze wijzigingen verduidelijken dat IAS 12 van toepassing is op winstbelastingen die voortvloeien uit belastingwetgeving die is ingevoerd of materieel ingevoerd om de door de OESO gepubliceerde Pijler 2-modelregels te implementeren, inclusief belastingwetgeving die Qualified Domestic Minimum Top-up Taxes implementeert. FrieslandCampina valt binnen de reikwijdte van de OESO Pijler 2-modelregels en heeft deze wijzigingen overgenomen. FrieslandCampina past de uitzondering toe voor het opnemen en bekendmaken van informatie over latente belastingvorderingen en -verplichtingen met betrekking tot Pijler 2-winstbelastingen, zoals voorzien in de wijzigingen van IAS 12 die in mei 2023 zijn gepubliceerd.

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.

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.

2024										
Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en-verliesrekening	Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	Totaal boek-waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Verstrekte leningen aan leden-melkveehouders (8.4)				118		118		118		118
Verstrekte leningen – vaste rente (8.4)				10		10		10		10
Verstrekte leningen – variabele rente (8.4)				12		12				
Overige financiële activa (8.4)				124		124				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen (7.2)				1.698		1.698				
Liquide middelen (11.2)				1.051		1.051				
				3.013		3.013				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten (11.7)	4	3				7		7		7
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rentedragende verplichtingen – vaste rente (11.3)					858	858		927		927
Rentedragende verplichtingen – variabele rente (11.3)					857	857				
Langlopende financiële verplichtingen (11.4)					9	9				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen (7.3)					4.054	4.054				
					5.778	5.778				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten (11.7)	10	9				19		19		19
Put-optieverplichtingen (11.7)		15				15			15	15
Voorwaardelijke verplichtingen (11.4)										
	10	24				34				

2023

	Toelichting	Hedge account- ting instru- menten met muta- ties in het totaal resultaat	Reële waarde met muta- ties in de winst-en- verliesre- kening	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											
Verstrekte leningen aan leden-melkveehouders	(8.4)				116		116		116		116
Verstrekte leningen – vaste rente	(8.4)				10		10		10		10
Verstrekte leningen – variabele rente	(8.4)				32		32				
Overige financiële activa	(8.4)				157		157				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)				1.552		1.552				
Liquide middelen	(11.2)				569		569				
					2.436		2.436				
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				

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 4,6% (2023: 4,1%) gebruikt.

Afdekkingsderivaten

De afdekkingsderivaten zijn aangemerkt als niveau 2 waarderingsmethode. De reële waarde van de valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijakoersen 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 markt-to-market-waarderingen van de desbetreffende tegenpartijen gebaseerd op de relevante marktnoteringen.

Put-optieverplichtingen

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

Eind 2024 is een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting. Dit heeft geleid tot een herwaardering van EUR 2 miljoen (2023: vrijval van EUR 6 miljoen). Deze herwaardering is verantwoord onder de overige financieringsbaten en -lasten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 10% hoger zou zijn geweest, zou dat geen impact hebben op het resultaat van FrieslandCampina over 2024.

Mutaties en transfers

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

	2024	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optieverplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	1	12
Aflossingen	-1	
Financieringslast		1
Reële-waardeaanpassing		2
Boekwaarde einde boekjaar		15

Gedurende 2024 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

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

Schattingen en aannames

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

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

Derivaten

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

Financiële instrumenten anders dan derivaten

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

13.2 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Voorwaardelijke activa

Bij de desinvestering van de productielocatie in Xiushui is in 2022 een gedeelte van de verkoopprijs geplaatst op een escrow-rekening. Dit bedrag (EUR 4 miljoen) is in 2024 vrijgevallen ten gunste van het resultaat, zie toelichting 6.3.

Voorwaardelijke verplichtingen

Voorwaardelijke belastingverplichtingen

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

FrieslandCampina schat de voorwaardelijke belastingverplichtingen per 31 december 2024 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 18 miljoen (2023: EUR 22 miljoen).

Juridische claims

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

Aankoopverplichtingen vaste activa

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 117 miljoen (2023: EUR 170 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 81 miljoen (2023: EUR 103 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2024 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 17 miljoen (2023: EUR 16 miljoen).

Belastingrisico's

Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)

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

Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

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

Binnen FrieslandCampina worden fusies en overnames begeleid door fusie en overname teams, welke worden samengesteld uit vertegenwoordigers van alle relevante disciplines, inclusief belastingspecialisten. Onzekerheden in de belastingpositie die voortvloeien uit fusies en overnames worden derhalve onderzocht en risico's worden gemitigeerd indien vereist en waar mogelijk.

Schattingen en aannames

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

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

Waarderingsgrondslagen

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

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

13.3 Transacties met verbonden partijen Leden-melkveehouders

Tussen de leden-melkveehouders en Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2024 was dit circa 9 miljard kilogram (2023: 9 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 56 miljard kilogram melk (2023: 56 miljard kilogram) vertegenwoordigt. De verstrekte leningen aan leden-melkveehouders betreffen leningen die zijn verstrekt ter financiering van melkcertificaten. Deze zijn voor het merendeel renteloos, zie toelichting 8.4.

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

	2024	2023
Inkoop grondstoffen	4.769	4.521
Rente toegerekend aan ledenobligaties	60	54
Rente toegerekend aan ledencertificaten	4	4
Verstrekte lening aan leden-melkveehouders	118	116
Melkcertificaten	743	750
Ledencertificaten	53	60
Ledenobligaties	877	871
Achtergestelde obligaties	9	10
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	859	654

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:

	2024	2023
Inkoop grondstoffen	11	8
Melkcertificaten	1	1
Ledenobligaties en-certificaten	2	2

Er hebben geen transacties plaatsgevonden tussen FrieslandCampina en het executive team 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 het executive team 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:

	2024	2023
Joint ventures		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	24	34
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	1	2
Verplichtingen aan joint ventures	1	2
Geassocieerde deelnemingen		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	37	11
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	123	108
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	18	10
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	6	7

Pensioenfondsen

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

Waarderingsgrondslagen

Een verbonden partij is een persoon of entiteit die verbonden is met de rapporterende entiteit, zijnde Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Een transactie met een verbonden partij is een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen tussen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en een verbonden partij, ongeacht of er een prijs in rekening wordt gebracht.

13.4 Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

	2024	2023
Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	1,1	1,3

Bestuurslid H. Hettinga is in mei 2024 overleden. W. Duursma is, na een inwerkperiode vanaf 1 juli, per 12 december 2024 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.

	2024	2023
Leden van de Raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zonder bestuursfunctie voor Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	0,5	0,4

Executive team van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

De bezoldiging van leden van het executive team 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.

Vanaf 2024 is de topstructuur van Koninklijke FrieslandCampina N.V. aangepast en leidt het bredere executive team de onderneming. In 2023 werd de onderneming geleid door de executive board. In 2023 vonden de volgende wijzigingen plaats: vertrek van H.M.A. Schumacher (30 april), G.M. Fraser (30 juni) en R.F. van Neerbos (31 oktober) en toetreding van J.D. van Karnebeek (1 juni) en M. Einwachter (1 oktober).

	2024	2023
Executive team		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	11,3	3,3
Langetermijnpersoneelsbeloningen ¹	2,6	0,7
Uitkering bij beëindiging dienstverband		0,7
Bijzondere loonbelasting ²		0,3
Pensioenregelingen	1,1	0,6
	15,0	5,6
Waarvan: remuneratie van de executive board	6,6	5,6

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

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

13.5 Specificatie honorarium van de externe accountant

	2024		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,5	2,1	3,6
Andere controleopdrachten	0,6	0,1	0,7
	2,1	2,2	4,3

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

13.6 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden met een significante impact op de jaarrekening 2024.

13.7 FrieslandCampina entiteiten

Een lijst met de belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen is onderstaand opgenomen.

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen¹

Dochterondernemingen**Nederland**

FC C.V., Amersfoort
 FrieslandCampina B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina DMV B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Domo B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Dutch Nutrition B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Ingredients B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina International Holding B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina International Specialised Nutrition B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Kievit B.V., Meppel
 FrieslandCampina Nederland B.V., Amersfoort
 FrieslandCampina Pakistan Holding B.V., Amersfoort (94,28%)
 Koninklijke FrieslandCampina N.V., Amersfoort
 Velder B.V., Bodegraven

België

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

Duitsland

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

Frankrijk

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

Griekenland

FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

Hongarije

FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%)

Italië

FrieslandCampina Italy Srl, Verona

Roemenië

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

Polen

FrieslandCampina Poland sp. z o.o., Warschau

Spanje

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

Verenigd Koninkrijk

FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China

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

Filippijnen

Alaska Milk Corporation, Makati City (99,43%)

Indonesië

PT Frisian Flag Indonesia, Jakarta (78,08%)

PT Kievit Indonesia, Jakarta

Maleisië

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

Pakistan

FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd., Karachi (51%)

Singapore

FrieslandCampina (Singapore) Pte. Ltd., Singapore

FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore

Thailand

FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd., Bangkok

FrieslandCampina (Thailand) PCL, Bangkok (99,71%)

Vietnam

FrieslandCampina Ha Nam Co. Ltd., Phu Ly

FrieslandCampina Vietnam Co. Ltd., Binh Duong province (70%)

Saoedi-Arabië

FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah (75%)

Verenigde Arabische Emiraten

FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egypte

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

Ghana

FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Ivoorkust

FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria

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

Verenigde Staten

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

Jana Foods LLC., Iselin, State: New Jersey

Best Cheese Corporation, Purchase, State: New York

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen²

Betagen Holding Ltd., Hongkong, China (50%)

Het Kaasmerk, Leiden, Nederland (74,53%)

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

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

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

1 Voor zover niet anders vermeld bedraagt het belang 100%. Indien het percentage kleiner is dan 100% wordt het directe belang van de moeder in de desbetreffende dochteronderneming genoemd.

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

Enkelvoudige balans

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

Per 31 december, voor winstbestemming, in miljoenen euro's	Toelichting	2024	2023
Activa			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	2.041	1.840
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	(3)	53	60
Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	(4)	146	302
Overige financiële activa	(5)	118	116
Vaste activa		2.358	2.318
Totaal activa		2.358	2.318

Toelichting

	Toelichting	2024	2023
Eigen vermogen			
Ledencertificaten	(6)	53	60
Melkcertificaten	(6)	727	727
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen	(6)	-354	-392
Wettelijke reserve deelnemingen	(6)	111	122
Resultaat toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	(6)	168	-298
Algemene reserve		1.436	1.730
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie		2.141	1.949
Verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	(7)	34	35
Langlopende verplichtingen		34	35
Rentedragende verplichtingen	(7)	138	149
Overige financiële verplichtingen	(8)	45	185
Kortlopende verplichtingen		183	334
Totaal verplichtingen		217	369
Totaal passiva		2.358	2.318

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2024	2023
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	164	-302
Overige resultaten, na belastingen	4	4
Resultaat boekjaar	168	-298

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1. Algemeen

Grondslagen en toelichting

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

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

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

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

2. Deelnemingen in dochterondernemingen

	2024	2023
Begin boekjaar	1.840	2.332
Resultaat boekjaar	164	-302
Overig totaalresultaat boekjaar	37	-105
Kapitaalstorting		900
Ontvangen dividend en uitkeringen		-985
Einde boekjaar	2.041	1.840

In 2023 heeft de coöperatie een uitkering van EUR 900 miljoen ontvangen van Koninklijke 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.

	2024	2023
Begin boekjaar	60	65
Ontvangen rentevergoeding	-4	
Toegekende rentevergoeding	4	4
Conversie ledencertificaten	-7	-9
Einde boekjaar	53	60

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

	2024	2023
Begin boekjaar	302	295
Aflossing	-150	
Toegekende rentevergoeding	10	19
Ontvangen rentevergoeding	-16	-12
Einde boekjaar	146	302

De perpetuele lening kent geen vervaldatum. Het rentetarief is de 6-maands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, plus 3,25%. Per jaareinde is EUR 6 miljoen rente nog niet uitbetaald en derhalve opgenomen in de boekwaarde van de perpetuele lening. In februari 2024 heeft Koninklijke FrieslandCampina N.V. gebruik gemaakt van het recht om een deel van de perpetuele lening af te lossen voor een bedrag van EUR 150 miljoen.

5. Overige financiële activa

	2024	2023
Begin boekjaar	116	127
Verstekte leningen	9	9
Rente	2	2
Aflossing	-6	-22
Herwaardering	-3	
Einde boekjaar	118	116

De overige financiële 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 114 miljoen betreft renteloze leningen. De nominale waarde van deze leningen bedraagt EUR 129 miljoen (2023: EUR 125 miljoen). De reële waarde van de leningen is lager, als gevolg van de renteloze periode. 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 renteloze periode heeft cumulatief geleid tot een disagio van EUR 16 miljoen, waarvan EUR 2 miljoen in 2024, verantwoord in de algemene reserve. De disagio, die in vermindering is gebracht op de boekwaarde van de leningen, wordt op basis van de effectieve interestmethode geamortiseerd over de resterende looptijd. De rentedragende lening van EUR 4 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 2024 is EUR 4 miljoen toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledencertificaten (2023: 4 miljoen).

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.

Een bedrag van EUR 111 miljoen (2023: EUR 122 miljoen) is aangemerkt als wettelijke reserve deelnemingen. Deze wettelijke reserve deelnemingen heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het

ICT-standaardisatieprogramma, reserve kasstroomafdekkingen van deelnemingen en niet-uitgekeerde winsten van deelnemingen voor zover FrieslandCampina uitkering daarvan niet zomaar kan afdwingen en maakt in de geconsolideerde jaarrekening onderdeel uit van de algemene reserve. De wettelijke reserve deelnemingen is in 2024 lager door reguliere afschrijvingen van genoemde implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma (EUR 24 miljoen) en een lagere reserve kasstroomafdekkingen, deels gecompenseerd door meer niet-uitgekeerde winsten van deelnemingen in 2024.

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

7. Rentedragende verplichtingen

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

	2024	2023
	Boekwaarde	Boekwaarde
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	138	149
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	9	10
Overige verplichtingen melkcertificaten (variabele rente)	25	25
Rentedragende verplichtingen	172	184
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen	34	35
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen	138	149

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

Het verloopoverzicht van rentedragende verplichtingen is als volgt:

	2024	2023
Boekwaarde begin boekjaar	184	182
Afgelost op rentedragende verplichtingen	-1	
Mutatie vrije ledenrekening	-11	2
Boekwaarde einde boekjaar	172	184

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 valuta-risico. 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.

	2024		2023	
	Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	53	53	60	60
Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	146	146	302	302
Overige financiële activa	118	118	116	116
	317	317	478	478
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen	172	172	184	184
Overige verplichtingen	45	45	185	185
	217	217	369	369

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. vormt tezamen met Koninklijke FrieslandCampina N.V. en het merendeel van de Nederlandse werkmaatschappijen de fiscale eenheid Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Iedere vennootschap berekent haar eigen vennootschapsbelastinglast, waarbij rekening wordt gehouden met de effecten van de fiscale eenheid.

Voor de omzetbelasting bestaat de fiscale eenheid uit Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., Koninklijke FrieslandCampina N.V., FC C.V. en de actieve Nederlandse werkmaatschappijen. Op grond hiervan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. valt binnen de reikwijdte van de OESO Pijler 2-modelregels. Zie toelichting 12.3 van de geconsolideerde jaarrekening voor meer details.

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 resultaatbestemming

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stelt voor EUR 4 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van leden-certificaten en EUR 164 miljoen aan de algemene reserve toe te voegen.

Amersfoort, 4 maart 2025

S.S.U. Attema, voorzitter

E. Jellema, vicevoorzitter

H.H. Bakhuis

N. den Besten

W. Duursma

T. Elshof-Witteveen

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 40 van de statuten. Artikel 40 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, geschiedt de uitkering ten laste van de algemene reserve. Indien het saldo van de algemene reserve 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. Onverminderd het bepaalde in lid 6 van dit artikel zal op de ledencertificaten 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 2024

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., samen met haar dochtermaatschappijen, ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2024 en van het resultaat en de kasstromen over 2024, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU') en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW');
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de coöperatie op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024 van 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 2024;
- de volgende overzichten over 2024: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting waarin opgenomen de grondslagen voor financiële verslaggeving die van materieel belang zijn en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2024; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van 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 ledenmelkveehouders 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 2024 kenmerkte zich door stijging van het bedrijfsresultaat ten opzichte van het voorgaande jaar, de implementatie van het transformatieprogramma Expedition 2030 en een nieuwe organisatiestructuur, de uitgifte van de hybride obligatie van €300 miljoen en verdere optimalisatie van het productienetwerk.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de executive board belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn.

In paragraaf 'Significante schattingen, beoordelingen en aannames' van de jaarrekening heeft het bestuur de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden de waardering van goodwill en de waardering van belastingposities, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'. De impact van de Expeditie 2030 herstructurering hebben wij ten opzichte van voorgaand jaar niet langer als apart kernpunt opgenomen, aangezien het bedrag van de reorganisatievoorziening per 31 December 2024 en daarmee de schattingsonzekerheid, sterk is afgenomen.

FrieslandCampina heeft zich gecommitteerd aan tussentijdse klimaatdoelstellingen voor 2030. De vennootschap heeft als concrete doelstelling een reductie van broeikasemissies van 63 procent in 2030 voor scope 1- en 2-emissies ten opzichte van het basisjaar 2015. Voor scope 3-emissie heeft FrieslandCampina toegezegd de absolute uitstoot met 33 procent voor scope 3-ledenmelk respectievelijk 43 procent voor scope 3-overig te verminderen in 2030 ten opzichte van het basisjaar 2015. In 2024 heeft FrieslandCampina conform de eisen van SBTi alle emissies gesplitst in Forest Land-use and Agriculture (FLAG) en Energie en Industrie emissies (non-FLAG) en hiervoor nieuwe individuele doelstellingen voor beide categorieën ingediend bij SBTi, ter vervanging van de huidige gecombineerde doelstellingen. De langere termijn impact van de committeringen op de doelen van de vennootschap, alsmede op de benodigde investeringen, de huidige kostenbasis en de toekomstige kasstromen wordt nog verder uitgewerkt.

Een belangrijke onzekerheid betreft de toekomstige omvang van de melkaanvoer door de mogelijke reductie van de veestapel in het kader van de stikstofreductie in Nederland en langdurige droogte.

Het bestuur heeft, voor zover mogelijk, de potentiële impact van klimaatverandering meegenomen bij het bepalen van veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening en dit in de jaarrekening nader toegelicht.

Wij hebben, samen met onze specialisten op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving, gesprekken gevoerd met management van FrieslandCampina rondom de impact van klimaatverandering en de klimaatdoelstellingen op de onderneming. In onze controle hebben wij klimaatverandering niet aangemerkt als apart kernpunt, maar meegenomen in de reeds geïdentificeerde kernpunten.

Wij hebben de potentiële impact van de gecommitteerde netto-klimaatdoelstellingen op de financiële positie, inclusief de onderliggende veronderstellingen en schattingen, geëvalueerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de toekomstige kasstromen in het goodwill impairmentmodel, evenals de toelichtingen hierover in de jaarrekening.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle van een internationaal opererende zuivelonderneming. Wij hebben daarom deskundigen op onder meer het gebied van IT-systemen, waardering van goodwill, (internationale) belastingposities, financiële instrumenten, fraude, en pensioenen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit
• Materialiteit: €55 miljoen (2023: €55 miljoen).
Reikwijdte van de controle
• We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op twaalf groepsonderdelen, verdeeld over elf landen. • Wij hebben een groepsonderdeel in Nigeria bezocht. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest. • Dekking controlewerkzaamheden: 78% van de geconsolideerde omzet, 86% van het geconsolideerde balanstotaal en 83% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.
Kernpunten
Waardering van goodwill; Waardering van belastingposities.

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materia-
liteit. Het begrip ‘materieel’ wordt toegelicht in de paragraaf ‘Onze verantwoorde-
lijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor
materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals
uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve over-
wegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controle-
werkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te
bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als geza-
menlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep	€55 miljoen (2023: €55 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1,5% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen. Op basis van professionele oordeelsvorming en de gemeenschappelijke informatiebehoefte van de gebruikers hebben we de materialiteit gemaximeerd op €55 miljoen.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We gebruikten de vergoeding voor melkleveringen als benchmark, op basis van onze analyse van de gemeen- schappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening, in het bijzonder de ledenmelkveehouders. De vergoeding voor melkleveringen is een belangrijk kengetal voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een mate- rialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toege- rekend 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 het bestuur en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconsta- teerde afwijkingen boven de €1 miljoen (2023: €1 miljoen) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen rele- vant 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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het identificeren en inschatten van risico’s op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening van de groep, met inbegrip van risico’s met betrekking tot het consolidatieproces. Op basis van onze risico- inschatting hebben wij de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel.

Als onderdeel van de reikwijdte van onze controle hebben wij bepaald welke controlewerkzaamheden op groepsniveau of op het niveau van groepsonderdelen en of betrokkenheid van accountants van groepsonderdelen nodig was.

Op basis hiervan hebben wij bij twaalf groepsonderdelen controles van de volle- dige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen significant werden geacht op basis van risico of omvang. Bij deze twaalf groepsonderdelen zijn specifieke controlewerkzaamheden op geïdentificeerde significante of hogere risico’s verricht.

Bij het bepalen van de reikwijdte van onze groepscontrole hebben wij specifiek rekening gehouden met de volgende belangrijke elementen van de interne beheersing van de groep.

- **Internal Control Framework:** wij hebben bij de aansturing van de groepscontrole de verschillende controleteams geïnstrueerd om, voor zover dit relevant was voor de controle, gebruik te maken van het Internal Control Framework en ons te voorzien van hun observaties omtrent de inrichting en werking hiervan. In de situaties waar het niet effectief of efficiënt was om te steunen op het interne beheersingsraamwerk van de groep, zijn (additionele) gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.
- **Centrale IT-systemen:** FrieslandCampina heeft wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP-systeem. Het merendeel van de IT-systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de IT General Controls (ITGC's) en de IT-afhankelijkheden van de centraal aangestuurde ERP-systemen getest. Bij deze controle kwam een aantal niet significante bevindingen naar voren, die wij door middel van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben opgevolgd. Wij hebben de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- **Shared-Service Centers:** FrieslandCampina heeft wereldwijd twee shared-service centers. De shared-service centers in Hongarije en Maleisië worden door lokale controleteams gecontroleerd, zij rapporteren de uitkomsten van hun werkzaamheden aan ons voor de Nederlandse activiteiten en aan de verschillende overige lokale controleteams.
- **Voor het richting geven aan onze controle** hebben wij kennisgenomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Audit. Wij steunen niet op de werkzaamheden, maar waar relevant hebben wij de uitkomsten meegenomen in onze risico-inschatting.

Naast de bovenstaande elementen hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van de omzet van de individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel van deze onderdelen. Wij hebben het Nederlandse onderdeel als significant aangemerkt, er zijn geen andere groepsonderdelen die wij op basis van omvang of het risicoprofiel als significant hebben aangemerkt. Naast het significante onderdeel zijn elf groepsonderdelen in de reikwijdte van de controle betrokken voor een controle van de volledige financiële informatie om voldoende dekking over de jaarreke-

ningposten 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:

<i>Omzet</i>	78%
<i>Balanstotaal</i>	86%
<i>Resultaat voor belasting</i>	83%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 5% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Bij de groepsonderdelen in Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Het groepsteam heeft daarnaast de consolidatie van de groep, de waardering van goodwill, significante inschattingen inzake de waardering van onzekere belastingposities, de herstructurering, pensioenposities en ook de toelichtingen in de jaarrekening gecontroleerd.

Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants bij de controle van de buitenlandse groepsonderdelen. Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de aard, timing en omvang van de aansturing van en het toezicht op de accountants van de groepsonderdelen en de beoordeling van hun werkzaamheden bepaald. Vervolgens hebben wij:

- Instructies uitgegeven aan de accountants van groepsonderdelen om de verwachtingen te scheppen voor de door hen uit te voeren werkzaamheden en om onze aansturing en toezicht alsmede het beoordelen van hun werk te faciliteren.

- Deelgenomen aan discussies met accountants van groepsonderdelen als onderdeel van de planning van de opdracht, met inbegrip van situaties waarbij wij als groepsaccountant specifieke taken of werkzaamheden aan accountants van groepsonderdelen hebben toegewezen zoals het uitvoeren van risico-inschattingswerkzaamheden of het bepalen van de aard, timing en omvang van controlewerkzaamheden gericht op geïdentificeerde en ingeschatte risico's.
- Gecommuniceerd met de accountants van groepsonderdelen gedurende de groepscontrole, hetzij virtueel door gebruik te maken van technologische oplossingen, persoonlijke bijeenkomsten (bijvoorbeeld als onderdeel van een sitebezoek) of door een combinatie hiervan, om de voortgang van het werk van de accountants van de groepsonderdelen te monitoren. Deze voortdurende communicatie omvatte zaken die van invloed waren op de uitvoering, voltooiing en rapportage van de groepsaudit.
- Relevante delen van het werk van de accountants van groepsonderdelen beoordeeld, inclusief de communicatie van de accountants van groepsonderdelen over zaken die relevant zijn voor onze conclusie met betrekking tot de groepsaudit. Onze beoordeling van het werk van de accountants van groepsonderdelen vond plaats gedurende de gehele opdracht. Dit omvatte on-site en/of virtuele beoordelingen, inclusief de werkdocumenten.
- Formele schriftelijke communicatie beoordeeld die door de accountants van groepsonderdelen zijn opgesteld voor het lokale management van het groepsonderdeel, die naar ons oordeel relevant waren voor de groepscontrole.
- Bepaalde belangrijke klantbijeenkomsten bijgewoond tussen de accountant en management van de groepsonderdelen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in 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. toezicht uitoefenen en de uitkomsten daarvan.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij het bestuur van de coöperatie, de leden van de executive board, het management van de Business Groups, 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 frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<i>Het risico dat het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt</i> Het management bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het management met betrekking tot: • Journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt. • Schattingen • Significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening. Hierbij maakten we onderscheid in transacties die onderdeel uitmaken van de normale activiteiten (waarbij we veronderstellen dat ze een zo hoog mogelijk resultaat willen laten zien, omdat dit gekoppeld is aan bonusschema's) en bijzondere posten.	Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing die het risico op doorbreking van de interne beheersing moeten mitigeren en de werking van de maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierdoor functiescheidingen worden doorbroken. Wij hebben geen significante tekortkomingen in de interne beheersing geconstateerd. Wij hebben onze controle zowel gegevensgericht als systeemgericht ingestoken. Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten. Wij hebben tevens bijzondere aandacht besteed aan consolidatie- en eliminatieboekingen, waarbij wij ons vooral hebben gericht op het toetsen van boekingen die de omzet en het resultaat van het betreffende boekjaar beïnvloeden. Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd. Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het management, waaronder de analyse en prognoses van management die aan de waardering van immateriële vaste activa ten grondslag liggen. Wij verwijzen voor onze werkzaamheden ten aanzien van deze punten naar de kernpunten. Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van vooringenomenheid van het management bij schattingen. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het management. Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd en de werking getoetst van de interne beheersingsmaatregelen rondom de omzetverantwoording en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten betreffende de omzet. Wij concludeerden dat wij, in het kader van onze controle, konden steunen op de voor dit risico relevante maatregelen van interne beheersing.

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<i>Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving, ten gevolge van een te hoog verantwoorde omzet</i> Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengsten- verantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke opbrengstsoorten aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude. De Zuivelcoöperatie, en daarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V., heeft als doel om zoveel mogelijk waarde te creëren voor ledenmelkveehouders. Aan de doelstellingen is tevens een resultaatafhankelijke bonus voor bestuurders gekoppeld. Hierdoor bestaat het risico dat er voor boekjaar 2024 druk is op de executive team en bestaat het risico van bewuste verhoging van de omzet in het boekjaar.	Wij hebben, 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 saldobestorting 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.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden van de coöperatie voor ten minste 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 bevatte 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 gereede 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 ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd, inclusief het voldoen aan relevante convenanten.
- Inwinnen van inlichtingen bij 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. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<i>Waardering van goodwill</i> Zie toelichting 8.2 van de jaarrekening FrieslandCampina heeft €1.029 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Als gevolg van de aanpassing in de managementstructuur per 1 januari 2024, en de wijze waarop de businessgroepen worden aangestuurd zijn de segmenten overeenkomstig aangepast. Als gevolg hiervan heeft FrieslandCampina de allocatie van goodwill aan de segmenten gewijzigd. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele segmenten. De waardering van goodwill is complex en afhankelijk van schattingen door management, die inherent onzeker zijn. Gegeven het materiële belang van goodwill kan een eventuele wijziging in de veronderstellingen een significante invloed hebben op de jaarrekening. Daarom hebben wij de waardering van goodwill aangemerkt als kernpunt van onze controle. Het toetsen van de waardering van goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte verdisconteerde kasstromen wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsing betreffen de disconteringsvoet, de langetermijngroeivoet en de groeivoet van de brutomarge en de resultaat-ontwikkelingen. Bij de bepaling van de bedrijfswaarden heeft FrieslandCampina een compensatie, ter dekking van corporate en coöperatieve kosten en resultaten, bepaald per segment op basis van de relatieve winstgevendheid (resultaat voor interest en belastingen) van de betreffende segmenten. De toerekening van deze kosten is onderhevig aan inschattingen van management.	Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill impairmentmodel en de onderliggende berekeningen getoetst. Specifiek hebben wij dit jaar de herallocatie van goodwill aan de nieuwe segmenten beoordeeld. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en de langetermijngroeivoet getoetst door vergelijking met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrente en inflatie) en onze eigen onafhankelijke bepaling. Hierbij hebben wij geen bijzonderheden geïdentificeerd. Voor de groeivoet van de brutomarge en de resultaatontwikkeling hebben wij een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management (de meerjarenplannen tot en met 2027). Daarnaast hebben wij het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van de begrotingen en prognoses getoetst door deze te vergelijken met historische resultaten, externe informatie en marktvooruitzichten. Wij hebben de afloop van de inschattingen door management in voorgaande jaren geëvalueerd door de werkelijke resultaten te vergelijken met de prognoses van voorgaande jaren om te toetsen of de veronderstellingen, achteraf gezien, evenwichtig waren. Wij hebben ook management bevraagd over de veronderstellingen omtrent klimaatverandering zoals toegelicht in de sectie 'schattingen en aannames' en de wijze waarop deze veronderstellingen door management zijn meegenomen bij de toetsing van de waardering van goodwill en de sensitiviteitsanalyses. Wij hebben de allocatie van corporate en coöperatieve kosten en resultaten aan de verschillende segmenten getoetst met onderliggende controle- informatie. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle- informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<i>Waardering van belastingposities</i> Zie toelichting 12 en 13.2 van de jaarrekening. De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. In het hoofdstuk 'Belastingen' van het jaarverslag is beschreven hoe FrieslandCampina omgaat met belastingposities. Als gevolg van de complexiteit van verschillende lokale belastingregimes is de bepaling en lokale acceptatie van interne verrekenprijzen lastig. De bepaling hiervan kan gevolgen hebben voor de hoogte van lokale fiscale resultaten en de daarover verschuldigde belastingen. De verwerking en waardering van belastingposities is door de interpretatie van lokale belastingwetgeving (inclusief de lokale acceptatie van de door FrieslandCampina gehanteerde verrekenprijzen) aan schattingen onderhevig. De uitkomst van belastingprocedures kan moeilijk met zekerheid worden voorspeld en kan hierdoor afwijken van de inschatting. Belangrijke gegevens voor de bepaling van de latente belastingposities zijn de lokale belastingpercentages en termijnen voor (verlies)verrekening. Verder zijn de veronderstellingen van de gehanteerde begrotingen van belang voor de opgenomen belastingposities. Latente belastingvorderingen zijn geactiveerd voor verrekenbare fiscale verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. FrieslandCampina heeft ook verrekenbare verliezen waarvoor geen actieve belastingvordering is opgenomen in de jaarrekening. Vanwege de materiële omvang, de complexiteit van de verschillende belastingregimes en de inherente schattingsonzekerheid is er een verhoogd risico op onjuiste interne verrekenprijzen en een onjuiste waardering van belastingposities. Op basis hiervan hebben wij de waardering van belastingposities aangemerkt als een kernpunt in onze controle.	De controle van de belastingposities hebben wij uitgevoerd met de hulp van 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 potentiële impact van de procedures en de verwerking hiervan in de jaarrekening. Wij hebben de berekening van management vergeleken met de uitkomsten van onze berekening. Ten aanzien van de waardering van latente belastingvorderingen toetsen wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan deze waardering door middel van het aansluiten van de onderliggende begrotingen en prognoses ter onderbouwing van de aanwending van de verrekenbare fiscale verliezen. Daarnaast zijn wij nagegaan of de toelichting over de opgenomen belastingposities en de realiseerbaarheid van de latente belastingvordering de vereiste informatie bevat. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle- informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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 negen 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 IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU 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 controle-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 4 maart 2025

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door B.A.A. Verhoeven RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2024 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een 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.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.

Wij communiceren met 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	139
Melkprijsoverzicht	140
Samenstelling bestuur	141
Toelichting op het jaarverslag	143

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2024	2023	2022	2021	2020
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	12.923	13.072	14.076	11.501	11.140
Bedrijfsresultaat	521	54	462	347	259
Resultaat boekjaar	311	-168	285	166	72
Melkprijs¹					
Garantieprijs ²	49,48	46,26	55,21	37,84	34,46
Contante nabetaling	1,21	0,00	0,90	0,14	0,00
Reservering ledenobligaties ³					0,00
Weidegangtoeslag en Foqus Planet-toeslag	1,65	1,21	0,91	0,91	0,90
Bijzondere melkstromen	0,61	0,61	0,33	0,34	0,36
Melkprijs	52,95	48,08	57,35	39,23	35,72
Balans					
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	9.866	9.050	9.985	8.954	8.653
Totaal eigen vermogen	2.141	1.949	2.458	1.639	1.496
Nettoschuld (excl. leaseverplichtingen)	3.687	3.417	3.937	3.641	3.512
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	917	828	372	637	735
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-451	-297	-575	-302	-443
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	381	428	448	465	456
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	37,4	37,8	39,4	40,7	40,6
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	19.576	20.928	21.715	22.961	23.877
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	9.050	9.369	9.502	9.745	10.064

1 In euro's per 100 kilogram melk.

2 Exclusief btw. Voor 2023 en 2024 bij 3,58% eiwit en 4,45% vet. Voor 2020, 2021 en 2022 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose.

3 Als gevolg van wijzigingen in het melkgeldreglement worden met ingang van boekjaar 2021 geen ledenobligaties meer uitgegeven als onderdeel van de vergoeding voor ledenmelk.

Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk	2024	2023
Vetprijs	22,42	20,96
Eiwitprijs	27,06	25,30
Garantieprijs¹	49,48	46,26
Contante nabetaling	1,21	0,00
Weidegangtoeslag en Foqus Planet-toeslag ²	1,65	1,21
Bijzondere melkstromen ³	0,61	0,61
Melkprijs	52,95	48,08

1 Exclusief btw, bij 3,58% eiwit en 4,45% vet.

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

3 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,53 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijzen voor biologische melk (58,54 euro) en gangbare melk (49.48 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,08 euro per 100 kilogram.

Samenstelling 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



**Wietse (W.)
Duursma**
(1979)

Functie Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies Mede-eigenaar melkveebedrijf Duursma, voorzitter raad van commissarissen CRV Holding B.V., voorzitter Coöperatie Koninklijke CRV U.A., lid adviescommissie Liefstingsbroek



**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



**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



**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 2024 gepresenteerd.

De jaarrekening 2024 zal op 11 maart 2025 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 2024.

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

De melkprijs in 2024, 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>

