



FrieslandCampina 

nourishing by nature



Jaarverslag 2025

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Inhoud

Introductie

Voorwoord van de voorzitter	3
Onze resultaten in één oogopslag	5
Koers op 2030	6



Verslag van het bestuur

Kerncijfers	7
Belangrijke ontwikkelingen	8
De zuivelmarkt	12
Financiële toelichting	14
Waardecreatie voor leden	16
Verkorte toelichting op ontwikkelingen en resultaten Koninklijke FrieslandCampina N.V.	19
Risicobeheersing	22
Vooruitzichten	28

Corporate governance

Bestuurlijke inrichting en toezicht van de coöperatie	30
Belastingen	35

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening	38
Enkelvoudige balans	122
Overige informatie	129

Verklaringen van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	130
--	-----

Overzichten

Meerjarenoverzicht	144
Melkprijsoverzicht	145
Samenstelling bestuur	146
Toelichting op het jaarverslag	148
Colofon	149

Introductie

Voorwoord van de voorzitter



2025 was een jaar met twee gezichten: een sterk eerste halfjaar en een duidelijk uitdagender tweede helft. Juist in zulke wisselende omstandigheden blijkt de kracht van onze coöperatie. Dankzij de gezamenlijke inzet van onze ledenmelkveehouders en alle medewerkers heeft FrieslandCampina – voor het tweede jaar op rij – een goed resultaat neergezet. Dat onderstreept dat onze basis sterk is en dat de keuzes die we de afgelopen jaren hebben gemaakt, werken.

Als bestuur zien we stabiliteit en duidelijkheid binnen de onderneming. Ons operating model bewijst zich, ook wanneer de marktomstandigheden omslaan. Wat we met elkaar hebben gevraagd en gedaan, is niet voor niets geweest. Er is rust, er is richting, en er wordt geleverd.

Ingrijpende dynamiek vraagt om gefocuste keuzes

De zuivelmarkt blijft cyclisch en kan snel veranderen. Een stijgend melkaanbod en een achterblijvende vraag drukten in de tweede helft van 2025 de basiszuivelprijzen. Dat raakt de onderneming én onze leden direct. Juist op zulke momenten moeten we blijven handelen vanuit gezamenlijke doelstellingen: optimale melkverwaarding, kostenbeheersing en het versterken van onze marktposities.

Tegelijkertijd blijven geopolitieke en diergezondheidsrisico's – van mondenklauwzeer tot lumpy skin disease – ons werkveld beïnvloeden. Daarom blijven we inzetten op spreiding over markten, producten en regio's. Dat geeft veerkracht en zorgt dat schokken in één gebied kunnen worden opgevangen zonder dat het geheel uit balans raakt.

“Focus,
discipline
en samen-
werking.”



“De fusie met Milcobel versterkt onze positie.”



Strategische stappen voor een toekomstbestendige coöperatie

In 2025 en begin 2026 zijn belangrijke beslissingen genomen die ons toekomstbeeld verder vormgeven. De fusie met Milcobel vanaf 1 januari 2026 versterkt onze positie in België en breidt ons werkgebied uit richting Frankrijk. De overname van Wisconsin Whey Protein helpt ons om onze sterke positie in hoogwaardige ingrediënten uit te bouwen in Noord-Amerika. En de voorgenomen verkoop van onze activiteiten in Roemenië past binnen een strak verwaardingsmodel waarbij we alleen actief blijven waar we waarde kunnen creëren.

Het zijn beslissingen die passen binnen duidelijke kaders die bestuur en raad van commissarissen hebben afgesproken: investeren waar kansen liggen, stoppen waar iets onvoldoende bijdraagt. Zo bouwen we aan een evenwichtige en toekomstbestendige onderneming.

Weerbaarder door eenvoud en discipline

2025 liet opnieuw zien hoe belangrijk kostenbeheersing en operationele discipline zijn. Door slim te vereenvoudigen, beter te plannen en complexiteit uit het systeem te halen, is de onderneming merkbaar weerbaarder geworden. De verbeterde benutting van onze productiemiddelen, een efficiënter portfolio en scherpere keuzes in activiteiten dragen rechtstreeks bij aan stabiliteit en resultaat.

Tegelijkertijd blijven veiligheid en betrokkenheid van onze medewerkers topprioriteit. De explosie in Borculo herinnert ons eraan dat veiligheid nooit af is. De lessen uit dat incident zijn breed in de organisatie geïmplementeerd. Daarbij zien we dat de betrokkenheid van medewerkers stijgt – iets dat we terugzien in gesprekken op locaties en in de resultaten van Over2You.

Samen met onze leden vooruit

Ook binnen de coöperatie was 2025 een jaar om vertrouwen uit te putten.

Er vertrokken nauwelijks leden en we mochten juist nieuwe leden verwelkomen uit Nederland, België en Duitsland, goed voor 411 miljoen kilo melk die veelal vanaf 2026 wordt geleverd. Dat is een krachtig signaal dat onze coöperatie aantrekkelijk blijft.

Bovendien hebben we samen met onze leden het Fokus planet-programma verder verfijnd. Vanaf 2026 wordt biodiversiteit hoger beloond en leggen we de lat opnieuw hoger. Dat is nodig om onze langetermijndoelen te halen en tegelijkertijd de kosten beheersbaar te houden. Vanaf 2026 wordt biodiversiteit hoger beloond en leggen we de lat opnieuw hoger. Dat is nodig om onze langetermijndoelen te halen en tegelijkertijd de kosten beheersbaar te houden.

Vooruitkijken naar 2026

De uitgangspositie voor 2026 is uitdagender door lagere basiszuivelprijzen en een dalende garantieprijs aan het begin van het jaar. Toch gaan we met vertrouwen vooruit. De fusie met Milcobel en de integratie van Wisconsin Whey Protein moeten hun waarde nu gaan bewijzen. Daarnaast werken we aan een update van onze coöperatieve strategie, waarin we vooruitkijken naar 2035.

Wat in 2025 heeft gewerkt – focus, discipline en samenwerking – blijft ook in 2026 onze leidraad. Onze ambitie verandert niet: een toonaangevende melkprijs betalen, goede voeding bieden in balans met de planeet en een coöperatie zijn waar onze leden op kunnen bouwen.

Met dank aan al onze leden-melkveehouders en medewerkers, die met hun inzet en vertrouwen deze resultaten mogelijk hebben gemaakt. We bouwen door – samen, met vertrouwen.

Sybren Attema

Voorzitter Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Onze resultaten in één oog op slag

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.

8.781

Leden-
melkveebedrijven

2024: 9.001 ● -2,4%

13.972

Leden-
melkveehouders

2024: 14.183 ● -1,5%

9.268

Melkaanvoer
van leden-
melkveehouders

2024: 9.050 ● 2,4%

Financiële resultaten

In miljoen euro

13,4

Netto-omzet

(miljard euro)

2024: 12,9 ● 3,6%

495

Bedrijfsresultaat

2024: 521 ● -5,0%

320

Nettoresultaat

2024: 311 ● 2,9%

Waardecreatie

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

53,77

Garantieprijs

2024: 49,48 ● 8,7%

56,93

Melkprijs

2024: 52,95 ● 7,5%

59,44

Prestatieprijs

2024: 55,47 ● 7,2%

5.323

Totale vergoeding
leden-
melkveehouders

2024: 4.769 ● 11,6%

Per 1 januari 2026 zijn we gefuseerd met Milcobel.

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

Koers op 2030

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

KOERS OP 2030



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.

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 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.

Verslag van het bestuur

Kerncijfers

In miljoen euro, tenzij anders aangegeven	2025	2024	Δ%
Resultaten			
Netto-omzet	13.393	12.923	3,6
Bedrijfsresultaat	495	521	-5,0
Nettoresultaat	320	311	2,9
Waardecreatie voor leden-melkveehouders ¹			
Garantieprijs	53,77	49,48	8,7
Contante nabetaling	1,31	1,21	
Fokus planet-toeslag ²	1,30	1,44	
Correctie Fokus planet-toeslag voorgaand boekjaar ³	-0,14	0,21	
Bijzondere melkstromen ⁴	0,62	0,61	
Kwantumtoeslag ⁵	0,07		
Melkprijs	56,93	52,95	7,5
Rente op ledenobligaties	0,55	0,70	
Toevoeging aan algemene reserve	1,96	1,82	
Prestatieprijs	59,44	55,47	7,2

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

² De leden-melkveehouders ontvangen een variabele Fokus planet-toeslag voor duurzame ontwikkeling, inclusief weidegang, van maximaal 3,50 euro per 100 kilogram melk. De gemiddelde toeslag in 2025 bedraagt 1,30 euro per 100 kilogram melk. Dit bedrag bestaat uit een inschatting van 1,90 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen Fokus planet-toeslag. De gemiddelde toeslag in 2024 bedroeg 1,44 euro per 100 kilogram. Dit bedrag bestond uit een inschatting van 2,04 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk voor 2024.

³ Het verschil tussen de inschatting voor de Fokus planet-toeslag en de daadwerkelijk uitgekeerde toeslag in het opvolgende jaar wordt separaat weergegeven. In 2025 bedraagt deze correctie -0,14 euro voor een te hoge inschatting over 2024. In 2024 bedroeg de correctie 0,21 euro per 100 kilogram melk voor een te lage inschatting over 2023.

⁴ Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,49 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijsen voor biologische melk (66,26 euro) en gangbare melk (53,77 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,13 euro per 100 kilogram.

⁵ Beginnend bij melkleverantie van 1,5 miljoen kilogram melk per jaar.

	2025	2024	Δ%
Leden-melkveebedrijven			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	8.781	9.001	-2,4
Waarvan in Nederland	8.143	8.399	-3,0
Waarvan in Duitsland	536	527	1,7
Waarvan in België	102	75	36,0
Leden-melkveeouders			
Aantal leden-melkveeouders einde jaar	13.972	14.183	-1,5
Waarvan in Nederland	13.296	13.561	-2,2
Waarvan in Duitsland	547	527	3,8
Waarvan in België	129	95	35,8
Melkaanvoer van leden			
Melkaanvoer van leden (in miljoen kg)	9.268	9.050	2,4
Waarvan in Nederland	8.654	8.524	1,5
Waarvan in Duitsland	503	452	11,3
Waarvan in België	111	74	50,0
Gemiddelde leverantie per bedrijf			
Gemiddelde leverantie per bedrijf (in kg)	1.055.470	1.005.465	5,0



Samen staan we sterk

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

Belangrijkste ontwikkelingen

Ondanks uitdagende marktomstandigheden en een scherpe daling van de basiszuivelprijzen in de tweede helft van het jaar, heeft FrieslandCampina over heel 2025 goede resultaten geboekt. De hieronder genoemde ontwikkelingen versterken onze organisatie en dragen eraan bij dat we ook in de toekomst onze ambitie kunnen blijven waarmaken: het uitbetalen van een toonaangevende melkprijs, het bieden van goede voeding in balans met de planeet en het creëren van een geweldige werkplek voor onze medewerkers.

Groen licht voor fusie met Milcobel

Op 16 december 2025 stemden de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en de buitengewone algemene vergadering van Milcobel CV in met de fusie van beide zuivelcoöperaties. Sinds 1 januari 2026 zijn de melkveehouders van Milcobel volwaardig coöperatief lid van FrieslandCampina. De fusie is een logische stap en markeert een nieuwe fase in de ontwikkeling van onze coöperatie. Met de versterking in België en uitbreiding van het werkgebied naar Frankrijk ontstaat een meer Europese coöperatie. We bundelen onze krachten, vergroten onze schaal en versterken onze marktposities. Samen bouwen we verder aan een toekomstbestendige organisatie. FrieslandCampina zal vanaf 2026 ruim 1.250 leden-melkveehouders en 950 medewerkers in België en Frankrijk extra tellen. Ook heeft de coöperatie succesvol nieuwe leden-melkveehouders geworven in 2025, waardoor 411 miljoen kilogram extra melk is vastgelegd van leden-melkveehouders die veelal vanaf 2026 aan FrieslandCampina gaan leveren.

Sterke instroom nieuwe leden

Als coöperatie blijven we inzetten op het behouden van onze schaal en een sterke basis van leden. Het werven van nieuwe leden is daarbij essentieel. In 2025 realiseerden we een sterke instroom van nieuwe leden. Er is 411 miljoen kilogram extra melk vastgelegd van leden-melkveehouders die veelal vanaf 2026 aan FrieslandCampina zullen leveren. Dit onderstreept het vertrouwen in onze coöperatie en de kracht van onze onderneming: waardecreatie voor leden-melkveehouders, gegarandeerde melkafname, een transparante melkprijs en een sterke, wereldwijd actieve onderneming die stabiliteit en zekerheid biedt op korte én lange termijn.

FrieslandCampina Young Farmers

Met de fusie tussen FrieslandCampina en Milcobel is ook het jongerenwerk vernieuwd. FrieslandCampina Jongeren gaat verder onder de naam FrieslandCampina Young Farmers, waarmee in alle landen één herkenbare jongerenorganisatie ontstaat. De structuur is aangescherpt om regionale binding te versterken. De basis blijft de #Cowmunity, het netwerk van circa 3.800 jonge leden, aangevuld met een actieve groep Young Farmers die activiteiten organiseert en als schakel fungeert tussen jongeren en de coöperatie. Voor jongeren met bestuurlijke ambitie bieden de Young

Eerste melk opgehaald bij de familie Vromans

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





Leaders en het Daily Board verdere ontwikkelingsmogelijkheden. Daarmee blijft FrieslandCampina investeren in de betrokkenheid en ontwikkeling van de volgende generatie leden.

Coöperatieve structuur en rol van de leden

Als ledenorganisatie blijft het functioneren van de coöperatieve governance centraal staan. De ledenraad vertegenwoordigt de leden-melkveehouders en oefent invloed uit op besluiten van strategisch belang, waaronder fusies, investeringen en reserveringsbeleid. Het bestuur bewaakt de uitvoering van de coöperatieve strategie en behartigt de belangen van de leden in de onderneming.

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

Sterke stijging melkaanvoer tweede helft van 2025

Voor het eerst in acht jaar nam in 2025 de aanvoer van ledenmelk toe. Het markeert een duidelijke trendbreuk na een periode van jaarlijkse dalingen sinds 2017. De ledenmelkaanvoer steeg met 2,4 procent mede door de sterke stijging in de tweede helft van 2025. Deze stijging stelde onze productielocaties voor uitdagingen, maar dankzij de flexibiliteit en inzet

van onze teams konden we de melk succesvol verwerken. De relatief hoge melkaanvoer in de tweede helft van 2025 werd onder meer veroorzaakt door gunstige weersomstandigheden, goede voedingswaarden van het ruwvoer, lage krachtvoer prijzen en hoge melkprijzen. Daarnaast had de verschuiving van de afkalfteriode als gevolg van het blauwtongvirus invloed op de melkaanvoer.

Overname van Wisconsin Whey Protein

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

Voorgenomen verkoop van activiteiten in Roemenië

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

Diversiteit en betrokken medewerkers

FrieslandCampina zet mensen centraal en stimuleert een inclusieve werkomgeving waarin persoonlijke ontwikkeling, samenwerking en respect voor werknemersrechten voorop staan. In 2025 steeg het aandeel



Nieuw modern distributiecentrum in Maleisië in gebruik

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

vrouwen in seniorposities van 29 naar 32 procent, terwijl de internationale vertegenwoordiging in het seniormanagement vrijwel stabiel bleef met een lichte daling van 39 naar 38 procent niet Nederlandse managers. Verdere gerichte acties blijven nodig om de inclusiviteitsambities te realiseren.

Ook de betrokkenheid van medewerkers nam verder toe, zoals gemeten via het jaarlijkse Over2You onderzoek. Een inclusieve, veilige en toekomstbestendige werkomgeving blijft daarbij essentieel: incidenten worden zorgvuldig geëvalueerd en werkwijzen structureel verbeterd op alle locaties.

Het HR beleid richt zich op talentontwikkeling, beloning, arbeidsvoorwaarden en veilige arbeidsomstandigheden, onder verantwoordelijkheid van de Chief People Officer.

In 2025 daalde het gemiddelde aantal fte's naar 19.075 (2024: 19.576), voornamelijk door de reorganisatie binnen Expedition 2030 en verdere optimalisatie van de organisatie. Het personeelsverloop daalde tot 11,7 procent (2024: 15,8 procent), mede door normalisatie na verhoogde uitstroom in het voorgaande jaar.

Belangrijkste personeelsrisico's zijn arbeidsmarktkrapte, reorganisatie impact en veiligheid; deze worden gemitigeerd via workforce planning, gerichte training en welzijnsprogramma's, met KPI's op onder meer fte's, verloop, veiligheid en diversiteit.

Vooruitgang op duurzaamheidsdoelen en geactualiseerd klimaatplan

In 2025 boekte FrieslandCampina vooruitgang richting de duurzaamheidsdoelen voor 2030. Het aandeel producten in het consumentenportfolio dat voldoet aan de FrieslandCampina Nutrition Standards steeg van 71 naar 72 procent.

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

In 2025 boekten we vooruitgang richting realisatie van het geactualiseerde klimaatplan. Ten opzichte van 2020 daalden de FLAG-emissies met 19,1 procent (doel 2030: 30,30 procent) en de non-FLAG-emissies met 16,1 procent (doel 2030: 42,13 procent). Daarmee kwam FrieslandCampina in 2025 respectievelijk circa 1,5 procentpunt (FLAG) en 0,2 procentpunt (non-FLAG) dichterbij de reductiedoelstellingen voor 2030.

Investerings in het productienetwerk

Ook in 2025 hebben we geïnvesteerd in de modernisering en verduurzaming van ons wereldwijde productienetwerk. De verbouwing en verduurzaming van de boterfabriek in Lochem en de opening van een modern distributiecentrum in Bandar Enstek (Maleisië) zijn voorbeelden van hoe we efficiëntie, innovatie en duurzaamheid combineren. In 2025 deed de productielocatie in Bedum investeringen om te blijven voldoen aan strengere normen voor restwater. De kaasproductielocatie in Gerkesklooster investeerde in innovatieve oplossingen voor waterbesparing. Daarnaast is in 2025 besloten dat onze ingrediëntenproductielocatie in Veghel versneld zal voldoen aan de toekomstige



Open dag voor omwonenden locatie Borculo

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

emissienorm voor ammoniak. FrieslandCampina zal hiervoor op deze productielocatie innovatieve gaswassers installeren. Ook breidden we onze productielocatie in Borculo uit, waarmee we de capaciteit voor wei-eiwitisolaat en melkvetglobulemembranen hebben verdubbeld. De commerciële productie start in het tweede kwartaal van 2026.

Uitbreiding R&D-centrum Singapore

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

R&D-activiteiten richten zich op voedzame en betaalbare producten, nieuwe toepassingen in sport-, medische en kindervoeding, en innovaties die bijdragen aan duurzame productie en verwaarding van melk. Deze activiteiten zijn een integraal onderdeel van het realiseren van de coöperatieve strategie richting 2030 en 2035.

Deze gebeurtenissen zijn verwerkt in de operationele plannen voor 2026 en hebben niet geleid tot materiële wijzigingen in de strategische koers of in de verwachtingen voor het komende jaar. Wel zijn aanvullende veiligheids- en risicobeheersingsmaatregelen geïmplementeerd binnen het wereldwijde productienetwerk.

Incidenten

In 2025 deden zich enkele gebeurtenissen voor die van invloed zijn op de resultaten en verwachtingen. Het incident op de productielocatie in Borculo en de brand in Ivoorkust hadden lokaal impact op productie en logistiek, maar door snelle interventies en herstelmaatregelen bleef de continuïteit gewaarborgd. Deze gebeurtenissen zijn verwerkt in de operationele plannen voor 2026 en hebben niet geleid tot materiële wijzigingen in de strategische koers of in de verwachtingen voor het komende jaar. Wel zijn aanvullende veiligheids- en risicobeheersingsmaatregelen geïmplementeerd binnen het wereldwijde productienetwerk.

Op 4 juli 2025 ontstond in Borculo een explosie waarbij geen gewonden vielen; na evaluatie zijn wereldwijd extra veiligheidsmaatregelen ingevoerd en is de productie in het najaar gefaseerd herstart. In december ontstond in het magazijn in Abidjan (Ivoorkust) een brand die dankzij snel handelen beperkt bleef, waardoor de productie binnen 48 uur kon worden hervat.

De zuivelmarkt

Wereldwijde ontwikkelingen in vraag en aanbod

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

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



Prijzontwikkeling basiszuivelproducten

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

Prijzen voor boerderijmelk

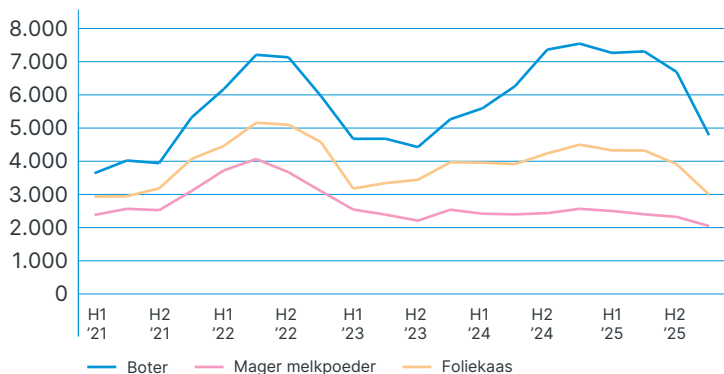
Door de scherpe daling van de marktprijzen zijn ook de prijzen voor boerderijmelk in Europa aanzienlijk gedaald. In 2025 daalde de garantieprijs met bijna 14 euro per 100 kilogram. Desondanks ligt het jaargemiddelde van de garantieprijs in 2025 ongeveer 4 euro per

100 kilogram hoger dan in 2024. Dit kan worden toegeschreven aan het feit dat de garantieprijs in de eerste helft van 2025 relatief stabiel bleef op een historisch hoog niveau, terwijl deze in de eerste maanden van 2024 nog op een laag punt stond.

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

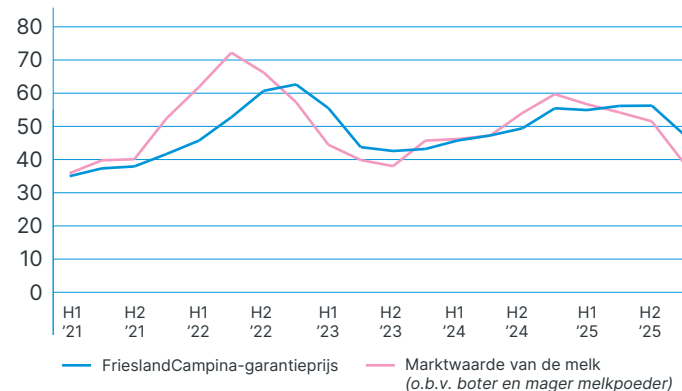
Gemiddelde basiszuivelprijzen

in euro per ton product



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

in euro per 100 kilogram



Financiële toelichting

Sterke operationele prestaties in een uitdagende markt

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

De netto-omzet steeg naar 13,4 miljard euro (2024: 12,9 miljard euro), het bedrijfsresultaat kwam uit op 495 miljoen euro (2024: 521 miljoen euro) en het nettoresultaat bedroeg 320 miljoen euro (2024: 311 miljoen euro).

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

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

Kasstroom en werkkapitaal

In 2025 bedroeg de nettokasstroom uit operationele activiteiten 549 miljoen euro (2024: 917 miljoen euro). De nettokasstroom bleef achter bij het niveau van vorig jaar, voornamelijk als gevolg van een hoger werkkapitaal ten opzichte van de uitzonderlijk lage stand van 31 december 2024. Het werkkapitaal als percentage van de netto-omzet lag in 2025 op 4,3 procent.

De uitgaande nettokasstroom uit investeringen bedroeg -294 miljoen euro in 2025 (2024: -451 miljoen euro). Het niveau van investeringen was in 2025 lager dan in 2024. In 2025 werden activa verkocht in Rotterdam, Dronrijp en Den Bosch.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam in 2025 uit op -431 miljoen euro, tegenover 22 miljoen euro in 2024. In 2025 hebben we het restant van een perpetuele obligatielening afgelost, terwijl in 2024 sprake was van een positieve kasstroom, onder meer door de uitgifte van een nieuwe perpetuele lening. Het behouden en versterken van onze financiële slagkracht blijft een prioriteit.

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



Noord-Hollandse Gouda

Natuurgerijpte Goudse kaas van weidemelk die bekend staat om zijn romige smaak.

Financiële positie

De nettoschuld is berekend vanuit de jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V en bedroeg 316 miljoen euro ultimo 31 december 2025, een toename van 46 miljoen euro ten opzichte van het lage niveau in 2024.

Het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de leden van de coöperatie was 2.180 miljoen euro einde boekjaar, een stijging van 1,8 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, steeg van 30,6 procent in 2024 naar 32,9 procent in 2025.

Het totale eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen gehouden door derden, bedroeg ultimo 31 december 2025 3.666 miljoen euro. Ultimo december 2024 was dat 3.687 miljoen euro.

Winstbestemming en reserveringsbeleid

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stelt voor van het resultaat van 184 miljoen euro toe te rekenen aan leden van de coöperatie, 2 miljoen euro te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledencertificaten en de resterende 182 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve.



Waardecreatie voor leden

Hogere vergoeding aan leden

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

Onze leden-melkveehouders ontvangen een contante nabetaling van in totaal 121 miljoen euro (2024: 109 miljoen euro). Per 100 kilogram melk bedraagt de contante nabetaling 1,31 euro (2024: 1,21 euro).

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

Garantieprijs

De garantieprijs voor gangbare melk steeg in 2025 met 8,7 procent naar 53,77 euro (2024: 49,48 euro). De stijging van de garantieprijs was het gevolg van hogere melkprijzen van de referentieondernemingen. De ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de melkprijzen zijn beschreven op pagina 12 en 13.

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

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

Melkprijs en prestatieprijs

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

59,44

Prestatieprijs

2024: 55,47

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

0,55 2024: 0,70
ledenobligaties en -certificaten

56,93

Melkprijs

2024: 52,95

1,31 2024: 1,21
Contante nabetaling

1,30¹ 2024: 1,44
Fokus planet-toeslag

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

0,62 2024: 0,61
Bijzondere melkstromen

0,07
Kwantumtoeslag

53,77

Garantieprijs

2024: 49,48



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

Melkprijs

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

Contante nabetaling

De contante nabetaling over 2025 bedraagt 1,31 euro per 100 kilogram melk (2024: 1,21 euro per 100 kilogram melk), conform het reserveringsbeleid van Koninklijke FrieslandCampina N.V. waarbij 40 procent van de beschikbare winst op basis van de (biologische) garantieprijs wordt uitgekeerd aan leden.

Foqus planet-toeslag

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

Prestatieprijs

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

Ledenobligaties en -certificaten

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



Hogere beloning voor biodiversiteit

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

Melkprijssystematiek

FrieslandCampina streeft naar een toonaangevende melkprijs voor zijn leden-melkveehouders. De melk is in 2025 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 toeslagen en inhoudingen.

Melkgeldreglement aangepast

Naar aanleiding van de driejaarlijkse evaluatie van het Melkgeldreglement heeft FrieslandCampina per 1 januari 2026 de verhouding tussen eiwit, vet en lactose in het melkgeld aangepast: van 6:4:0 naar 5:4. Daarmee is lactose geen onderdeel meer van de formule. Deze wijziging sluit beter aan bij de actuele marktwaardering van de componenten eiwit en vet.

Op basis van de actuele hoeveelheden melk van de referentiebedrijven is de weging van de landen in de garantieprijs voor gangbare melk opnieuw voor een periode van drie jaar vastgesteld. Vanwege de fusie van FrieslandCampina met Milcobel, is de Milcobel melkprijs per 1 januari 2026 komen te vervallen en verdwijnt deze uit het 'mandje' met referentiebedrijven.

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

In de periode 2022–2025 gold dat een interim-uitkering kon worden betaald op basis van de resultaten van de onderneming en de geleverde melkhoeveelheid. De interim-uitkering bedroeg 75 procent van de pro forma contante nabetaling over het eerste halfjaar. In 2025 is besloten dat Koninklijke FrieslandCampina N.V. vanaf 2026 geen interim-uitkering meer uitkeert. Dit betekent dat leden de volledige contante nabetaling na afloop van het boekjaar in een keer ontvangen.

Niet-financiële prestaties en duurzaamheidsinformatie

De coöperatie volgt de duurzaamheidsstrategie van de onderneming en rapporteert jaarlijks over voortgang op thema's zoals broeikasgasreductie, biodiversiteit, voedzame producten, productveiligheid en sociale impact. In 2025 is vooruitgang geboekt op zowel FLAG- als non-FLAG-emissies en werd een geactualiseerd klimaatplan gepubliceerd, in lijn met de aangescherpte doelstellingen van het Science Based Targets initiative (SBTi).

Voor de volledige duurzaamheidsrapportage, inclusief de dubbele materialiteitsanalyse, governance-structuur en de uitgebreide toelichting op de ESG-prestaties, verwijst de coöperatie naar het Jaarverslag 2025 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Deze niet-financiële informatie vormt een integraal onderdeel van de waardeverdeling binnen de coöperatie en vertaalt zich onder meer in de Foqus planet-systematiek en de beloning van leden-melkveehouders voor duurzame bedrijfsvoering.



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

Verkorte toelichting ontwikkelingen en resultaten Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is houder van alle aandelen van Koninklijke FrieslandCampina N.V., die in financiële zin de enige materiële dochteronderneming is die door de coöperatie wordt gehouden. In dit hoofdstuk, geschreven vanuit het perspectief van Koninklijke FrieslandCampina N.V., worden de belangrijkste ontwikkelingen die zich in 2025 hebben voorgedaan binnen deze dochteronderneming samengevat. Voor een uitgebreide beschrijving wordt verwezen naar het Jaarverslag 2025 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.



Debic Cheesecake

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

FrieslandCampina boekt goede resultaten in 2025

Netto-omzet groei, solide bedrijfsresultaat en goede nabetaling voor leden-melkveehouders

Ondanks uitdagende marktomstandigheden en een scherpe daling van de basiszuivelprijzen in de tweede helft van het jaar, heeft FrieslandCampina over heel 2025 goede resultaten geboekt.

Resultaten en ontwikkelingen

- **Netto-omzet:** 13,4 miljard euro (2024: 12,9 miljard euro), omzetgroei ondanks grote druk op basiszuivelprijzen in tweede helft van 2025.
- **Bedrijfsresultaat:** 507 miljoen euro (2024: 527 miljoen euro), licht lager door kosten voor o.a. IT, grotendeels gecompenseerd door kostenbesparingen.
- **Nettoresultaat:** 328 miljoen euro (2024: 321 miljoen euro).
- **Melkprijs leden-melkveehouders** steeg naar 56,93 euro per 100 kilogram melk (2024: 52,95 euro).
- **Contante nabetaling leden-melkveehouders:** 1,31 euro per 100 kilogram melk (2024: 1,21 euro).
- **Fusie met Milcobel:** per 1 januari 2026 is een Europese zuivelcoöperatie ontstaan met vergrote schaal en versterkte marktposities.
- **Overname Wisconsin Whey Protein** stelt FrieslandCampina in staat zijn sterke marktpositie in ingrediënten in Europa en Azië uit te breiden naar Noord-Amerika.
- **Succesvolle ledenwerving:** 411 miljoen kilogram extra ledenmelk werd vastgelegd.
- **Verdere voortgang op 2030 duurzaamheidsdoelen:** groter aandeel voedzame consumentenproducten en reductie broeikasgasuitstoot.

Kerncijfers onderneming

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

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

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

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

⁴ De leden-melkveehouders ontvangen een variabele Foqus planet-toeslag voor duurzame ontwikkeling, inclusief weidegang, van maximaal 3,50 euro per 100 kilogram melk. De gemiddelde toeslag in 2025 bedraagt 1,30 euro per 100 kilogram melk. Dit bedrag bestaat uit een inschatting van 1,90 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren, ontvangen geen Foqus planet-toeslag. De gemiddelde toeslag in 2024 bedroeg 1,44 euro per 100 kilogram. Dit bedrag bestond uit een inschatting van 2,04 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk voor 2024.

	2025	2024	Δ%
Leden-melkveehouders			
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	8.781	9.001	-2,4
Aantal leden-melkveehouders einde jaar	13.972	14.183	-1,5
Melkaanvoer van leden-melkveehouders (in miljoen kilogram)	9.268	9.050	2,4
Totale vergoeding leden-melkveehouders	5.323	4.769	11,6
Voeding			
Voedzame producten ⁸ (in % totaal verkocht volume consumentenproducten)	72	71	
Betaalbare voeding ⁹ (in % totaal verkocht volume consumentenproducten gericht op betaalbare voeding)	19	14	
Productkwaliteit en -veiligheid (verhouding consumentenkachten t.o.v. productievolume)	0,68	0,76	
Mensen			
Aantal lokale melkveehouders getraind in Dairy Development-landen	62.617	63.126	
Vrouwen in senior management (in %)	32	29	
Verhouding nationaliteiten in senior management (in % niet-Nederlands)	38	39	
Veiligheid (ongevallenratio per 200.000 gewerkte uren)	0,49	0,47	
Planeet			
FLAG-emissies (reductiepercentage t.o.v. basisjaar 2020)	-19,1	-17,6	
Non-FLAG-emissies (reductiepercentage t.o.v. basisjaar 2020)	-16,1	-15,9	
Waterverbruik intensiteit (in m³/ton eindproduct)	4,7	4,9	
Recyclebare verpakkingen (in %)	93	92	
Gezondheid en welzijn van koeien (levensduur)	6 jaar, 1 maand en 2 dagen	6 jaar, 1 maand en 15 dagen	
Weidegang ¹⁰ (in % leden-melkveebedrijven)	78,4	80,0	

⁵ Het verschil tussen de inschatting voor de Foqus planet-toeslag en de daadwerkelijk uitgekeerde toeslag in het opvolgende jaar wordt separaat weergegeven. In 2025 bedraagt deze correctie -0,14 euro voor een te hoge inschatting over 2024. In 2024 bedroeg de correctie 0,21 euro per 100 kilogram melk voor een te lage inschatting over 2023.

⁶ Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,49 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijsen voor biologische melk (66,26 euro) en gangbare melk (53,77 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,13 euro per 100 kilogram.

⁷ Beginnend bij melkleverantie van 1,5 miljoen kilogram melk per jaar.

⁸ Aandeel verkocht volume consumentenproducten dat eiwitten, calcium en/of andere mineralen en vitamines bevat en voldoet aan de FrieslandCampina Nutrition Standards.

⁹ Aandeel verkochte producten dat bedoeld is voor betaalbare voeding, gemeten naar volume.

¹⁰ Alle in aanmerking komende melkgevende koeien van een melkveebedrijf die gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar, minimaal zes uur per dag (of minimaal 720 uur per kalenderjaar) weiden, zodat zij hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Financiële toelichting onderneming

Solide prestaties in een uitdagende markt

In 2025 behaalde FrieslandCampina een netto-omzet van 13,4 miljard euro (2024: 12,9 miljard euro), een bedrijfsresultaat van 507 miljoen euro (2024: 527 miljoen euro) en een nettoresultaat van 328 miljoen euro (2024: 321 miljoen euro), ondanks uitdagende marktomstandigheden in de tweede helft van het jaar. In een dalende zuivelmarkt in Europa werd marktaandeel gewonnen, onder meer door innovatie, samenwerking met retailers en focus op strategische merken. Mede door de in 2023 ingezette kostenbesparingen gericht op algemene kosten en Supply Chain-kosten, bleef het resultaat in 2025 goed overeind. De nettokasstroom uit operationele activiteiten was in 2025 615 miljoen euro, vergeleken met 900 miljoen euro in 2024. Deze daling komt vooral doordat het werkkapitaal in 2025 normaliseerde ten opzichte van het lage niveau eind 2024.

Gemengd beeld businessgroepen

De resultaten van de zeven businessgroepen laten een gemengd beeld zien. De businessgroepen Asia en Middle East, Pakistan & Africa (MEPA) ondervonden druk op volumes. De businessgroepen Europe en Retail & Americas waren stabiel; beiden profiteerden van volume-groei en marktaandeelwinst, maar kregen ook te maken met lagere marges als gevolg van gestegen grondstofkosten. De resultaten van Professional stonden onder druk door de lage basiszuivelprijzen en een ongunstige volume-mix. Specialised Nutrition en Ingredients realiseerden groei, met name door verbeterde marges.

Hogere melkaanvoer en vergoeding aan leden

In 2025 steeg de ledenmelkaanvoer met 2,4 procent naar 9.268 miljoen kilogram (2024: 9.050 miljoen kilogram), mede door een sterk gestegen melkaanvoer in de tweede helft van het jaar. De totale vergoeding aan leden-melkveehouders voor geleverde melk nam met 11,6 procent toe naar 5.323 miljoen euro (2024: 4.769 miljoen euro). Dit werd gedreven door zowel een hogere melkaanvoer als door een stijging van de garantieprijs, die uitkwam op 53,77 euro per 100 kilogram melk in 2025 (2024: 49,48 euro). De contante nabetaling over 2025 bedraagt

121 miljoen euro, wat neerkomt op 1,31 euro per 100 kilogram melk, vergeleken met 1,21 euro per 100 kilogram in 2024. Daarnaast ontvingen leden 51 miljoen euro aan rente over ledenobligaties en een Foqus planet-toeslag voor duurzaamheidsprestaties van 1,30 euro per 100 kilogram melk.

Strategische mijlpalen

In 2025 heeft FrieslandCampina een aantal belangrijke, strategische stappen gezet, waaronder de overname van het Amerikaanse Wisconsin Whey Protein (afgerond op 2 januari 2026) en de aangekondigde verkoop van de Roemeense consumentenactiviteiten. Eind 2025 stemden de ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en de buitengewone algemene vergadering van Milcobel CV in met de fusie van beide zuivelcoöperaties per 1 januari 2026. Daardoor zal FrieslandCampina vanaf 2026 ongeveer 1.250 nieuwe leden-melkveehouders en 950 medewerkers in België en Frankrijk verwelkomen. Ook heeft de coöperatie succesvol nieuwe leden-melkveehouders geworven in 2025, waardoor 411 miljoen kilogram extra melk is vastgelegd van leden-melkveehouders die veelal vanaf 2026 aan FrieslandCampina gaan leveren. Dankzij meer dan 500 miljoen euro aan jaarlijkse kostenbesparingen kon FrieslandCampina gericht blijven investeren in groei, innovatie, productontwikkeling en duurzaamheid. Voorbeelden hiervan zijn de opening van een modern distributiecentrum in Maleisië en van een nieuw innovatie-applicatiecentrum in Singapore, een upgrade van het SAP-systeem en investeringen in de productielocaties om emissies te verlagen en hergebruik van water te verhogen. Deze investeringen versterken de positie van FrieslandCampina als toonaangevende, wereldwijde zuivelonderneming.

Vooruitgang op duurzaamheidsdoelen

In 2025 boekte FrieslandCampina vooruitgang richting de duurzaamheidsdoelen voor 2030. Het aandeel producten in het consumentenportfolio dat voldoet aan de FrieslandCampina Nutrition Standards steeg van 71 naar 72 procent. De uitstoot van broeikasgassen lag in 2025 19,1 procent (FLAG) en 16,1 procent (non-FLAG) onder het niveau van het basisjaar 2020. Daarmee kwam FrieslandCampina in 2025 respectievelijk circa 1,5 procentpunt (FLAG) en 0,2 procentpunt (non-FLAG) dichterbij de reductiedoelstellingen voor 2030.

Risicobeheersing

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

Governance

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

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

De raad van commissarissen van de onderneming wordt door de audit- en riskcommissie geadviseerd over de risicobeheersing. De rol van de audit- en riskcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk Corporate governance, zie pagina 132 van het Jaarverslag 2025 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Raamwerk risicobeheersing

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

Risicobewustzijn en cultuur

Alle medewerkers zijn verplicht zich aan onze gedragscode Compass te houden en wet- en regelgeving en beleidslijnen na te leven. We stimuleren een open cultuur waarin we zwakkere punten in risicobeheersing of controlemaatregelen op transparante wijze melden en effectief aanpakken, bijvoorbeeld via ons Speak Up-proces. Zie pagina 113 van het Jaarverslag 2025 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. voor meer informatie over het Compass-programma.

Kwaliteit van risicobeheersing

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

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

Belangrijkste risico's, trends en risicobeperkende maatregelen

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

Strategisch

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

Operationeel & compliance

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

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

Financieel

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

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

Financiële- & duurzaamheidsrapportage

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

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

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



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



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

Thema's, processen en ontwikkelingen	Wat kan er gebeuren?	Recente ontwikkelingen & vooruitzichten voor 2026	Hoe beheerst FrieslandCampina het risico?
Melk	Het risico op snel veranderende melktoevoer en onvoldoende melkvalorisatie kan ontstaan bij sterke fluctuaties in aanvoer en beperkte verwaardingsmogelijkheden. Factoren die de beschikbaarheid van melk beïnvloeden (zoals diergezondheids crises, bijvoorbeeld mond-en-klauwzeer) vergroten dit risico. Mogelijke gevolgen zijn een suboptimale inzet van bedrijfsmiddelen, financiële verliezen en een verminderde concurrentiepositie.	- Een sterke stijging van de melkaanvoer, vooral in het vierde kwartaal, wat leidde tot verlaging van de melkprijs. - Aanhoudende volatiliteit en sensitiviteit van grondstofprijzen. - Vanaf 2026 vervalt de derogatie op het gebied van mest voor Nederland die door de Europese Commissie werd verleend. - Diverse dierziektes in Europa, waaronder mond-en-klauwzeer en lumpy skin disease. Dit kan melkaanvoer beïnvloeden en/of resulteren in exportrestricties.	- Scenarioanalyses en voorspelling van melkaanvoer verbeteren. - Behouden en aantrekken van leden-melkveehouders. - Uitbreiding van het portfolio in belangrijke markten. - Voorbereiding op uitbraak dierziektes, door onder andere afstemming van veevervoer en vaccinatieprotocollen met de Nederlandse overheid en sectorbelanghebbenden. - Testen van response plan.
Environmental, Social en Governance (ESG)	ESG-risico's kunnen onze prestaties negatief beïnvloeden. Dit betreft fysieke en transitie-risico's, zoals mogelijke waterlozingen en benodigde investeringen vanwege wijzigende wet- en regelgeving (verpakkingen). Dit kan eventueel leiden tot reputatieschade en sancties.	Zie ESG-sectie van het Jaarverslag 2025 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (pagina 42 t/m 117), inclusief dubbele materialiteitsanalyse.	Zie ESG-sectie van het Jaarverslag 2025 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (pagina 42 t/m 117), inclusief dubbele materialiteitsanalyse.
Productie	Operationele verstoringen die kunnen leiden tot verliezen. Deze worden mogelijk veroorzaakt door technologische verstoringen, personeel of externe gebeurtenissen, evenals onvoldoende hygiëne. Ook risico's rondom voedselveiligheid, onvoldoende controles, ineffectieve planning en overtollige voorraden spelen mee. Mogelijke gevolgen zijn financiële verliezen en reputatieschade.	- Kwetsbare productieorganisatie te midden van wereldwijde onrust (bijvoorbeeld in het Midden-Oosten). - Schaarste van specifieke grondstoffen. - Inflatie leidt tot hoge inkoopkosten. - Door verdere rationalisatie van het productienetwerk, wordt de afhankelijkheid van specifieke locaties groter. - Incidenten op productielocaties (bijvoorbeeld Borculo). - Onzekerheid in de wereld door (hybride) bedreigingen ten aanzien van kritische infrastructuur.	- Bedrijfscontinuïteitsprogramma's voor verbetering van de aanvoer van belangrijke grondstoffen en het vergroten van continuïteit. - Strategische initiatieven voor alternatieve productieroutes, diversificatie en verbeterde operationele efficiëntie. - Structurele kostenbesparingsprogramma's. - Interne onderzoeken en structurele verbeteringen voor veilige productie en bedrijfsvoering.

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

Pöttyös zuivelsnack

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



Vooruitzichten

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

In 2026 zal FrieslandCampina de focus leggen op de operationele impact van de fusie tussen Milcobel en FrieslandCampina en de integratie van de gerealiseerde acquisitie van Wisconsin Whey Protein in de Verenigde Staten. Deze strategische stappen versterken de internationale positie van FrieslandCampina en bieden kansen voor verdere groei in waardevolle marktsegmenten. Daarnaast wordt geïnvesteerd in verdere standaardisatie van werkzaamheden en optimalisatie van processen. Deze projecten dragen bij aan continue efficiëntie en productiviteit, waardoor de onderneming de impact van stijgende kosten deels kan blijven mitigeren.

Voor het komende boekjaar worden geen materiële wijzigingen verwacht in het investeringsniveau of de financieringsstructuur. De geplande investeringen zullen worden gefinancierd uit operationele kasstromen en bestaande kredietfaciliteiten.

Gericht investeren in medewerkers en innovatie

In 2026 blijft FrieslandCampina gericht investeren in de ontwikkeling van medewerkers en de verdere versterking van de wereldwijde onderzoeks- en innovatiecapaciteit. Talentontwikkeling blijft een strategisch speerpunt, waarbij programma's gericht op groei, mobiliteit en vakbekwaamheid medewerkers ondersteunen om duurzaam inzetbaar te blijven in een veranderende markt. Een veilige, inclusieve en toekomstbestendige werkomgeving blijft essentieel, waarbij betrokkenheid, deskundigheid en veiligheid centraal staan.

Daarnaast wordt het internationale R&D-netwerk verder uitgebreid. Na de opening van het nieuwe Application Centre in Singapore in 2025, richt FrieslandCampina zich in 2026 op versnelling van innovatie in hoogwaardige ingrediënten, sport- en medische voeding en voedzame en betaalbare consumentenproducten. Ook wordt geïnvesteerd in technologische vernieuwing, efficiëntere productieroutes en oplossingen die bijdragen aan lagere emissies en duurzamere productie. De integratie van Wisconsin Whey Protein en de operationele uitwerking van de fusie met Milcobel vergroten bovendien de schaal waarop onderzoeksresultaten kunnen worden toegepast, wat de concurrentiepositie van FrieslandCampina verder versterkt.

Waardecreatie voor leden, klanten en consumenten

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

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

Strategische koers blijft onveranderd

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

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



Corporate governance

Bestuurlijke inrichting en toezicht van de coöperatie

Vanuit het oogpunt van corporate governance zijn bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. de districten, de districtsraden, 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 in 2025 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. Wijziging van de districtsgrenzen wordt tevens door de ledenraad goedgekeurd. Als gevolg van de coöperatieve fusie met Milcobel en de uitbreiding van het werkgebied heeft de coöperatie per 1 januari 2026 16 districten.

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.

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 in 2025 uit maximaal 140 leden afkomstig uit de 14 districtsraden, met een maximum van tien leden per district. Als gevolg van de coöperatieve fusie met Milcobel heeft de coöperatie per 1 januari 2026 16 districtsraden en bestaat de ledenraad uit maximaal 156 leden. Zie ook 'Evaluatie governance' op pagina 33.

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

In het huishoudelijk reglement van de coöperatie zijn op ledenraadsniveau drie verschillende clusters ingericht, die zich richten op specifieke onderwerpen binnen de coöperatie: ‘zorg voor dier en natuur’, ‘waarde voor ons’ en ‘betrokken eigenaren’. Deze werkwijze geeft de mogelijkheid om specialistische kennis van districtsraadsleden op bepaalde onderwerpen beter te benutten en de dialoog te verbeteren. 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 ‘betrokken eigenaren’ 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

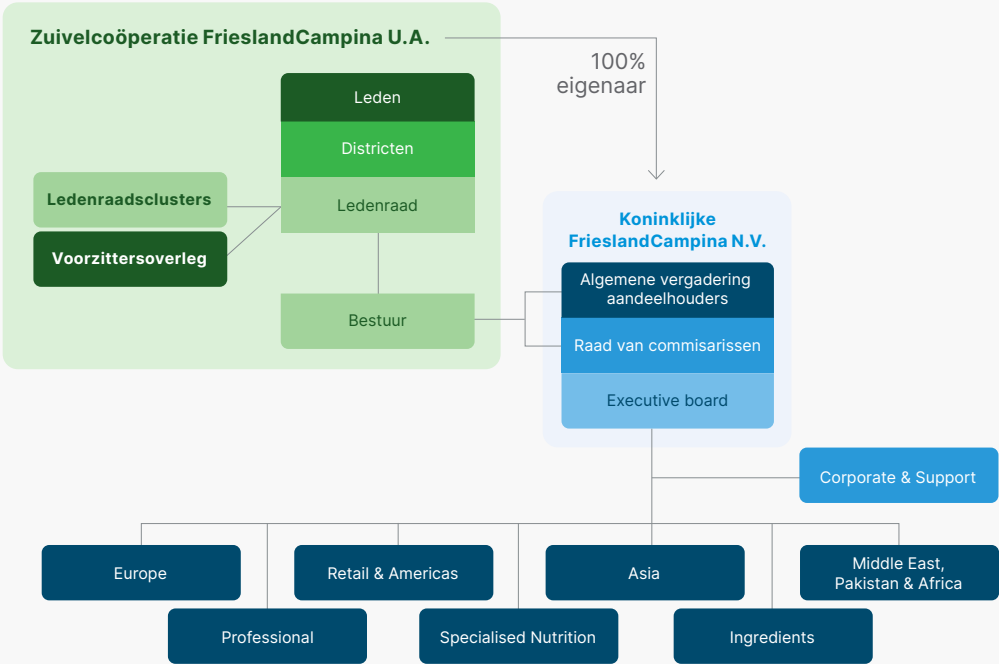
Het bestuur van de coöperatie bestuurt de coöperatie, heeft de leiding over de coöperatie en draagt zorg voor de uitvoering van besluiten van de ledenraad. Het bestuur is daarmee verantwoordelijk voor de coöperatieve aangelegenheden. Hieronder is voornamelijk begrepen de behartiging van de belangen van 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.

Per 16 december 2025 maken alle leden van het bestuur deel uit van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Als gevolg van de fusie met Milcobel, is de voormalige voorzitter van de raad van bestuur van Milcobel per 1 januari 2026 toegetreden tot het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en eveneens benoemd tot commissaris van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De raad van commissarissen bestaat hiermee per 1 januari 2026 uit twaalf leden, waarvan vier onafhankelijke commissarissen.

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

Op 10 juni 2025 is Nils den Besten met ingang van 7 oktober 2025 herbenoemd voor een tweede termijn als lid van het bestuur van de coöperatie. Cor Hoogeveen is op 10 juni 2025 met ingang van 16 december 2025 herbenoemd voor een derde termijn als lid van het bestuur van de coöperatie.

De samenstelling van het bestuur per 1 januari 2026 is vermeld op pagina 34.



Governancestructuur per 31 december 2025

Diversiteit

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

Evaluatie governance

In 2025 heeft een evaluatie van de coöperatieve governance structuur plaatsgevonden. Dit resulteerde op 16 december 2025 in een besluit van de ledenraad van de coöperatie tot de wijziging van het huishoudelijk reglement dat van kracht werd per 1 januari 2026. Het huishoudelijk reglement is geactualiseerd vanwege de fusie met Milcobel en de uitkomsten van de evaluatie governance. Er zijn twee nieuwe districten per 1 januari 2026, Milcobel-Oost en Milcobel-West, waarvan elk district bestaat uit acht districtsraadsleden. De belangrijkste aanpassing naar aanleiding van de evaluatie governance is de samenstelling van de districtsraden. Het doel is om geleidelijk van tien naar acht districtsraadsleden per district te gaan, met een overgangstermijn via natuurlijk verloop.

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.



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

Rooster van benoeming en aftreden bestuur coöperatie

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn in december*
S.S.U. Attema	12 november 2021**		Sluiting ledenraad in december 2027
H.H. Bakhuis	13 december 2022		2026
N. den Besten	7 oktober 2021***	2025	7 oktober 2029
W. Duursma	10 december 2024		2028
T. Elshof-Witteveen	12 december 2023		2027
C.C.H. Hoogeveen	19 december 2017	2025	2029
S.A.M. Stuijk-Pelkmans	13 december 2022		2026
B.M. Eeckhaut	1 januari 2026		2029

* 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.

*** N. den Besten was aanvankelijk benoemd met ingang van 14 december 2021, maar de ledenraad heeft op 7 oktober 2021 besloten om de ingangsdatum te vervroegen naar 7 oktober 2021. Hij is tevens herbenoemd per 7 oktober 2025 voor een termijn van vier jaar.

Bezoldiging bestuur en commissarissen

De coöperatie hanteert een bezoldigingsbeleid dat is gericht op transparantie en marktconformiteit. Bestuurs- en toezichtfuncties binnen de coöperatie worden bekleed door leden-melkveehouders. Hun vergoeding houdt rekening met de verantwoordelijkheden en tijdsbesteding die voortvloeien uit deze functies. Het beleid wordt periodiek geëvalueerd en waar nodig aangepast. In 2025 zijn geen materiële wijzigingen in het bezoldigingsbeleid doorgevoerd.



Belastingen

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

Fiscale positie in de jaarrekening

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

Belastingplanning

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

Verrekenprijzen

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

Fiscale beheersing en risicomanagement

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

Tax Governance Code

De Nederlandse Tax Governance Code is ontwikkeld door het VNO-NCW en wordt gedragen door verschillende organisaties als antwoord op maatschappelijke druk voor verantwoord belastinggedrag van bedrijven. Deze code moet onder meer leiden tot meer transparantie over de fiscale positie van Nederlandse (beursgenoteerde) ondernemingen en is inmiddels door meer dan veertig grote Nederlandse multinationals omarmd. FrieslandCampina sluit zich eveneens hierbij aan en rapporteert sinds boekjaar 2024 in overeenstemming met de Tax Governance Code.



Campina milde kwark

Gemaakt van On the Way to PlanetProof-melk, geproduceerd met extra aandacht voor koe, natuur en klimaat.

Jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening	38
Enkelvoudige balans	122
Overige informatie	129

Jaarrekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	38	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	124
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	39	1. Algemeen	124
Geconsolideerde balans	40	2. Deelnemingen in dochterondernemingen	124
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	41	3. Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	124
Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties	42	4. Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	125
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	44	5. Overige financiële activa	125
1. Rapportage entiteit	44	6. Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	125
2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	44	7. Rentedragende verplichtingen	126
3. Significante schattingen, beoordelingen en aannames	44	8. Overige vorderingen en verplichtingen	126
4. Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving	46	9. Overige financiële instrumenten	126
5. Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving	46	10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen	127
6. Operationele activiteiten	49	11. Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	127
7. Werkkapitaal	57	12. Gebeurtenissen na balansdatum	127
8. Vaste activa	60	13. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder	128
9. Langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen	72	Overige informatie	129
10. Acquisities, desinvesteringen en deelnemingen	82	Statutaire winstbestemmingsregeling	129
11. Financiering en kapitaalstructuur	85		
12. Belastingen	105		
13. Overige	111		
Enkelvoudige balans	122		
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	123		

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Toelichting	2025	2024
Netto-omzet	(6.2)	13.393	12.923
Kostprijs omzet	(6.4)	-11.357	-10.850
Brutowinst		2.036	2.073
Reclame- en promotiekosten	(6.4)	-649	-653
Verkoop- en algemene beheerskosten	(6.4)	-836	-881
Overige bedrijfslasten	(6.6)	-79	-40
Overige bedrijfsopbrengsten	(6.3)	23	22
Bedrijfsresultaat		495	521
Financieringsbaten	(11.1)	19	29
Financieringslasten	(11.1)	-81	-107
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(10.3)	25	20
Resultaat voor belastingen		458	463
Belastingen	(12.1)	-138	-152
Resultaat boekjaar		320	311
Resultaat toe te rekenen aan:			
- toevoeging algemene reserve		182	164
- houders van ledencertificaten		2	4
Leden van de coöperatie		184	168
Minderheidsbelangen gehouden door leden		49	60
Minderheidsbelangen gehouden door derden		87	83
Resultaat boekjaar		320	311

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's	2025	2024
Resultaat boekjaar	320	311
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):		
- effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen	-4	-6
- valuta-omrekenverschillen	-122	47
- aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-2	1
	-128	42
Posten die in de toekomst niet worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):		
- herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-6	5
	-6	5
Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen	-134	47
Totaalresultaat boekjaar	186	358
Totaalresultaat toe te rekenen aan:		
- leden van de coöperatie	67	205
- minderheidsbelangen gehouden door leden	49	60
- minderheidsbelangen gehouden door derden	70	93
	186	358

Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's	Toelichting	2025	2024
Activa			
Grond, gebouwen en installaties	(8.1)	3.353	3.387
Immateriële activa	(8.2)	1.185	1.269
Biologische activa	(8.3)	10	12
Latente belastingvorderingen	(12.2)	148	156
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	131	123
Langetermijnpersoneelsbeloningen	(9.1)	12	13
Overige financiële activa	(8.4)	148	152
Vaste activa		4.987	5.112
Vorraden	(7.1)	1.723	1.851
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(7.2)	1.572	1.698
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		30	32
Overige financiële activa	(8.4)	72	119
Liquide middelen	(11.2)	834	1.051
Activa aangehouden voor verkoop	(10.2)	58	3
Vlottende activa		4.289	4.754
Totaal activa		9.276	9.866

	Toelichting	2025	2024
Eigen vermogen			
Ledencertificaten	(11.5)	48	53
Melkcertificaten	(11.5)	708	727
Overige reserves	(11.5)	-472	-361
Algemene reserve	(11.5)	1.896	1.722
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie		2.180	2.141
Minderheidsbelangen leden	(11.5)	874	877
Minderheidsbelangen derden	(11.5)	612	669
Totaal eigen vermogen		3.666	3.687
Verplichtingen			
Langetermijnpersoneelsbeloningen	(9.1)	148	185
Latente belastingverplichtingen	(12.2)	47	42
Voorzieningen	(9.2)	71	77
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	1.026	1.322
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	22	17
Langlopende verplichtingen		1.314	1.643
Rentedragende verplichtingen	(11.3)	504	393
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(7.3)	3.503	3.867
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		189	187
Voorzieningen	(9.2)	50	63
Overige financiële verplichtingen	(11.4)	22	26
Passiva aangehouden voor verkoop	(10.2)	28	
Kortlopende verplichtingen		4.296	4.536
Totaal verplichtingen		5.610	6.179
Totaal passiva		9.276	9.866

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's	Toelichting	2025	2024
Operationele activiteiten			
Resultaat voor belastingen		458	463
Aanpassingen voor:			
- rente	(11.1)	60	85
- afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8.1) (8.2)	379	381
- bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8.1) (8.2)	9	79
- aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(10.3)	-25	-20
- overige financieringsbaten en -lasten		4	-37
- resultaat op desinvesteringen		-23	-2
Totaal aanpassingen		404	486
Mutaties in:			
- voorraden		58	-222
- vorderingen		22	-97
- verplichtingen		-162	574
- langetermijnpersoneelsbeloningen		-40	-10
- voorzieningen	(9.2)	-15	-92
Totaal mutaties		-137	153
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		725	1.102
Ontvangen dividend		14	11
Betaalde vennootschapsbelasting		-126	-117
Betaalde rente		-76	-96
Ontvangen rente		12	17
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		549	917

Toelichting	2025	2024
Investeringsactiviteiten		
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa	-388	-450
Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	27	8
Leningen (verstrekt/afgelost)	67	-9
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-294	-451
Financieringsactiviteiten		
Uitbetaald dividend	-50	-85
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en -certificaten	-59	-65
Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties	-5	-8
Uitgifte perpetuele obligaties		300
Afgelost op perpetuele obligaties	-72	-228
Ingekochte melkcertificaten	-19	
Opgenomen rentedragende verplichtingen	116	703
Afgelost op rentedragende verplichtingen	-253	-668
Afgelost op leaseverplichtingen	-58	-57
Aflossing put-optieverplichtingen	(11.4) -7	
Afwikkeling derivaten en overige	-24	130
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-431	22
Nettokasstroom	-176	488
Liquide middelen begin boekjaar ¹	1.034	538
Nettokasstroom	-176	488
Koersverschil liquide middelen	-27	8
Liquide middelen einde boekjaar¹	831	1.034

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

Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties

In miljoenen euro's									2025
	Overige reserves								
	Ledencertificaten	Melkcertificaten	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	Minderheids-belangen leden	Minderheids-belangen derden	Totaal eigen vermogen
Begin boekjaar	53	727	-7	-354	1.722	2.141	877	669	3.687
Overzicht totaalresultaat boekjaar:									
- resultaat boekjaar	2				182	184	49	87	320
- overig totaalresultaat			-4	-107	-6	-117		-17	-134
Totaalresultaat boekjaar	2		-4	-107	176	67	49	70	186
Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:									
- uitbetaald dividend								-50	-50
- uitbetaalde rentevergoeding	-3					-3	-56	-5	-64
- conversie ledencertificaten en ledenobligaties	-4					-4	4		
- uitgifte en aflossing obligaties		-19				-19		-72	-91
- overige					-2	-2			-2
Totaal transacties met vermogensverschaffers	-7	-19			-2	-28	-52	-127	-207
Einde boekjaar	48	708	-11	-461	1.896	2.180	874	612	3.666

In miljoenen euro's

2024

	Overige reserves								Totaal eigen vermogen
	Ledencertificaten	Melkcertificaten	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve valuta-omreken-verschillen	Algemene reserve	Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	Minderheids-belangen leden	Minderheids-belangen derden	
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 vermogensverschaffers	-11				-2	-13	-54	-21	-88
Einde boekjaar	53	727	-7	-354	1.722	2.141	877	669	3.687

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 2025 zijn opgenomen Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en zijn dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

De coöperatie wordt gevormd door 13.972 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 behoefte uitoefent of doet uitoefenen.

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

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

De geconsolideerde jaarrekening is:

- opgesteld in overeenstemming met 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 3 maart 2026, vrijgegeven voor publicatie op 10 maart 2026. Op 10 maart 2026 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
6.2 en 7.3	Kortingen op gerealiseerde omzet
6.4	Fokus planet-toeslag
7.1	Netto-opbrengstwaarde van de voorraden
8.1 en 8.2	Bijzondere waardeverminderingen
8.1 en 8.2	Gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa
8.1	Leasetermijnen en het verwachte gebruik van activa met gebruiksrecht
12.2	Benutting van fiscale verliezen en latente belastingvorderingen en waardering van verplichtingen met betrekking tot onzekere fiscale posities
9.1	Waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen
9.2 en 13.2	Voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen
10.1, 11.4 en 11.7	Belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten

De beoordeling of sprake is van overheersende zeggenschap van een entiteit over een andere entiteit vindt plaats conform de uitgangspunten zoals uiteengezet in toelichting 5a) Consolidatiegrondslagen.

Klimaatverandering

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening heeft het management de impact van klimaatverandering op de financiële positie meegenomen, onder andere bij de waardering van vaste activa, de bepaling van de gebruiksduur van activa en het opnemen van voorzieningen. De impact van klimaatverandering en de initiatieven, waaronder ook de verwachte financiële impact zijn uitgebreid toegelicht in het jaarverslag onder ‘Environmental, Social and Governance’.

De volgende specifieke onderwerpen zijn overwogen:

- Nieuwe of aangescherpte regelgeving kan leiden tot een daling van de melkproductie wanneer deze gericht is op reductie van de hoeveelheid geproduceerde melk. De wijze van implementatie en het tempo bepalen hoe snel melkveebedrijven zich hierop kunnen aanpassen. Een daling van de melkproductie kan leiden tot aanpassingen in het productienetwerk en wijzigingen van partnerships, terwijl daarnaast regelgeving tot additionele kosten kan leiden in de vorm van bijvoorbeeld beprijzen of belasten van emissies. Lagere melkaanvoer zal ook impact hebben op de ledenfinanciering door middel van melkcertificaten en daarmee de financiering van de onderneming.
- FrieslandCampina heeft plannen ontwikkeld voor zijn productielocaties en installaties in de productieketen om onder meer de broeikasgasemissies en het waterverbruik te verminderen. Om de 2030 doelstellingen te behalen zijn investeringen nodig. Management verwacht dat de netto impact op de kasstromen en het resultaat niet materieel zullen zijn, omdat de benodigde investeringen door vervangingsinvesteringen op hetzelfde historische niveau van investeringen kan blijven en extra kosten om de doelstellingen te realiseren bij leveranciers kunnen worden terugverdiend in de markt.

4. Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

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

De nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties die in werking zijn getreden voor perioden die aanvangen op of na 1 januari 2025, zijn, voor zover van toepassing, voor het eerst toegepast in 2025:

- Amendments to IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates: Lack of Exchangeability: de wijzigingen ten aanzien van de uitwisselbaarheid van valuta. De herziene standaard heeft nog geen impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

b) Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf of na 1 januari 2026 en niet vroegtijdig zijn toegepast

Overige nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties die van kracht worden voor boekjaren beginnend na 1 januari 2026, worden niet vroegtijdig toegepast door FrieslandCampina. De volgende wijzigingen in standaarden zullen naar verwachting impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina:

- IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements: deze nieuwe standaard vervangt IAS 1 Presentation of Financial Statements en is van toepassing op verslagperioden die aanvangen op of na 1 januari 2027. De nieuwe standaard introduceert de volgende belangrijke vereisten:
 - Entiteiten zijn verplicht alle inkomsten en uitgaven in te delen in vijf categorieën in de winst-en-verliesrekening: operationeel, investeringen, financiering, beëindigde bedrijfsactiviteiten en inkomstenbelasting. Daarnaast moeten entiteiten een nieuw gedefinieerd subtotale operationele winst presenteren. De nettowinst van de entiteit verandert hierdoor niet.
 - Door het management gedefinieerde prestatiemaatstaven (Management Performance Measures – MPMs) moeten worden toegelicht.
 - Daarnaast moet het operationele winst-subtotaal worden gebruikt als uitgangspunt voor het opstellen van het kasstroomoverzicht volgens de indirecte methode.

FrieslandCampina is momenteel bezig met het beoordelen van de impact van deze nieuwe standaard, met name ten aanzien van de structuur van de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht. Ook wordt beoordeeld wat de impact is op de wijze waarop informatie gegroepeerd wordt in de jaarrekening, inclusief posten die momenteel als 'overige' worden aangeduid.

5. Algemene grondslagen voor financiële verslaggeving

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

a) Consolidatiegrondslagen

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de financiële gegevens van de 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. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde manier geëlimineerd als de niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Beoordelingen

Het vaststellen of een entiteit overheersende zeggenschap uitoefent over een andere entiteit vereist soms nadere beoordeling, met name wanneer het directe belang niet doorslaggevend is:

- FrieslandCampina heeft een direct belang van 50% in DFE Pharma GmbH & Co. KG. Daarnaast heeft FrieslandCampina een belang van 51% in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. FrieslandCampina heeft overheersende zeggenschap over deze entiteiten, onder andere door een meerderheid in de directie en de afhankelijkheid van de entiteit van het ter beschikking stellen van 'know-how', merken en levering van goederen door FrieslandCampina. Deze entiteiten worden daarom volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.
- FrieslandCampina heeft een 74,53%-belang in Het Kaasmerk B.V. en een 60%-belang in United Dutch Arizona Dairy Inc. In deze belangen heeft FrieslandCampina ondanks een aandelenbelang van meer dan 50% geen overheersende zeggenschap op basis van de overeenkomsten. De belangen in deze entiteiten worden verwerkt volgens de 'equity'-methode.

b) Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

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

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

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

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

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

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten

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

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

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

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

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

	2025	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,17	1,13
Chinese yuan	8,20	8,12
Filippijnse peso	69,21	64,99
Hong Kong dollar	9,14	8,81
Indonesische roepia (per 1.000)	19,57	18,63
Maleisische ringgit	4,76	4,84
Nigeriaanse naira	1.696,67	1.718,47
Pakistaanse roepie	329,03	317,98
Singapore dollar	1,51	1,48
Thaise baht	36,98	37,12
Vietnamese dong (per 1.000)	30,88	29,42

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

c) Kasstromen

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

6. Operationele activiteiten

6.1 Segmentatie

FrieslandCampina heeft in 2025 wijzigingen doorgevoerd in de mate waarin en de wijze waarop kosten van met name corporate activiteiten worden doorberekend naar de businessgroepen.

De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

De business is opgedeeld in businessgroepen, onder leiding van het executive team.

FrieslandCampina onderscheidt de volgende zeven marktgerichte businessgroepen:

- **Europe** | Heeft een breed portfolio aan consumentenmerken met sterke posities in de thuismarkten Nederland en België, maar ook in landen als Griekenland, Hongarije en het Verenigd Koninkrijk.
- **Retail & Americas** | Levert kaas en andere zuivelproducten aan retailers in onder andere Duitsland, Frankrijk, Italië, Spanje en Noord- en Zuid-Amerika. Dit gebeurt onder huismerken en eigen merken, en via samenwerkingen met retailers, discounters en onze kaashandel Velder.
- **Middle East, Pakistan & Africa** | Richt zich op consumentenmarkten in onder andere de Golfregio, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust met deels lokaal geproduceerde zuivelproducten.
- **Asia** | Verkoopt een breed assortiment merkproducten - meestal lokaal geproduceerd - op consumentenmarkten in landen als Indonesië, de Filipijnen, Maleisië, Thailand en Vietnam.
- **Ingredients** | Richt zich op gespecialiseerde functionele ingrediënten voor kinder-, sport-, actieve levensstijl- en medische voeding.
- **Specialised Nutrition** | Verkoopt kindervoeding onder het merk Friso op

consumentenmarkten op het vasteland van China en in Hongkong, Vietnam, Maleisië, Griekenland en Mexico.

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

De businessgroepen zijn ook de operationele segmenten. In 2025 is een wijziging doorgevoerd inzake de businessgroep Professional (in 2024 Professional & Trading). In 2024 werden Professional en Trading beschouwd als separate operationele segmenten, die op basis van vrijwel gelijke klanten en een gelijke productportefeuille werden samengevoegd tot één segment waarover nader wordt toegelicht. Als gevolg van wijzigingen in de managementstructuur van businessgroep Professional en de wijze waarop de executive board, als hoogstgeplaatste functionaris die belangrijke operationele beslissingen neemt, prestaties beoordeelt en middelen toewijst, zijn Professional en Trading per 2025 samengevoegd tot één operationeel segment.

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

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

Segmentatie naar businessgroepen

	2025										
	Europe	Retail & Americas	Middle East, Pakistan & Africa	Asia	Ingredients	Specialised Nutrition	Professional	Global Supply Chain	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	1.696	2.038	1.360	1.510	1.486	1.349	3.924	30			13.393
Interne leveringen¹	1	24		25	160	37	803	2.311		-3.361	
Totaal netto-omzet	1.697	2.062	1.360	1.535	1.646	1.386	4.727	2.341		-3.361	13.393
Bedrijfsresultaat voor allocatie	44	17	53	93	249	370	-63	-88	-180		495
GSC allocatie	12	1	-11	-13	-37	-33	-7	88			
Bedrijfsresultaat	56	18	42	80	212	337	-70		-180		495
Financieringsbaten en -lasten											-62
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen					2				23		25
Winst voor belastingen											458
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	3,3	0,9	3,1	5,3	14,3	25,0	-1,8				3,7
Boekwaarde activa operationele activiteiten²	405	394	607	1.152	474	482	692	3.781	334	-452	7.869
Boekwaarde overige activa											1.407
Totaal activa											9.276
Verplichtingen uit operationele activiteiten³	237	187	333	680	85	445	225	1.181	881	-452	3.802
Overige verplichtingen											1.808
Totaal verplichtingen											5.610
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa⁴	12	3	16	32	7	4	2	287	16		379
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-14	-10	-19	-46	-8	-6	-2	-222	-52		-379
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa		-1	-1	-4				-11	-2		-19
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa	9							1			10
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen					28			1	102		131

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

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

³ Betreft langetermijnpersoneelsbeloningen, 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.

	2024										
	Europe	Retail & Americas	Middle East, Pakistan & Africa	Asia	Ingredients	Specialised Nutrition	Professional	Global Supply Chain	Overige	Eliminatie	Totaal
Netto-omzet derden	1.637	1.872	1.347	1.618	1.452	1.218	3.739	37	3		12.923
Interne leveringen ¹	5	15		28	169	33	928	2.061		-3.239	
Totaal netto-omzet	1.642	1.887	1.347	1.646	1.621	1.251	4.667	2.098	3	-3.239	12.923
Bedrijfsresultaat voor allocatie	32	12	60	85	220	260	111	-110	-149		521
GSC allocatie	-10	-6	-46	-10	-3	-31	-4	110			
Bedrijfsresultaat	22	6	14	75	217	229	107		-149		521
Financieringsbaten en -lasten											-78
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen					1				19		20
Winst voor belastingen											463
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	1,3	0,3	1,0	4,6	14,9	18,8	2,9				4,0
Boekwaarde activa operationele activiteiten ²	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 activiteiten ³	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 activa ⁴	11	2	19	90	10	3		297	27		459
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-14	-12	-19	-42	-8	-7	-3	-220	-56		-381
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-9	-3		-6		-1		-58	-3		-80
Terugname bijzondere waardeverminderingen vaste activa								1			1
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.

Geografische informatie

	2025		2024	
	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa
Nederland	5.904	2.990	5.576	2.991
Rest van Europa ¹	2.858	631	2.693	635
Azië en Oceanië ²	3.674	811	3.680	918
Afrika en het Midden-Oosten	764	55	765	54
Noord- en Zuid-Amerika	193	51	209	58
	13.393	4.538	12.923	4.656

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

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

Waarderingsgrondslagen

De geïdentificeerde operationele segmenten betreffen de onderdelen van FrieslandCampina waarvoor afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is die frequent wordt beoordeeld door de executive board, als hoogstgeplaatste functionaris die belangrijke operationele beslissingen neemt, prestaties beoordeelt en middelen toewijst.

Prijsbepaling binnen een segment vindt plaats op een zakelijke, objectieve basis. De gesegmenteerde resultaten, activa en verplichtingen omvatten posten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan een segment, alsmede die kunnen worden toegerekend op een redelijke basis. Niet toegewezen items bestaan voornamelijk uit gezamenlijke activa en passiva en gezamenlijke kosten.

6.2 Netto-omzet

Netto-omzet naar geografische locatie afnemer

	2025		2024	
		%		%
Nederland	3.229	24	2.997	23
Rest van Europa	4.320	32	4.103	32
Azië en Oceanië	4.156	31	4.144	32
Afrika en het Midden-Oosten	1.161	9	1.129	9
Noord- en Zuid-Amerika	527	4	550	4
	13.393	100	12.923	100

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Netto-omzet

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen tegen de transactieprijs van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. Bij de bepaling van de transactieprijs is rekening gehouden met retouren, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord op het moment dat de prestatieverplichting is vervuld. Dit is het geval wanneer, veelal in de vorm van een uitgevoerde verkoopovereenkomst, de beschikkingsmacht over de goederen is overgedragen aan de klant, die hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen

worden ingeschat, er geen sprake is van aanhoudende zeggenschap over of betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

Kortingen

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

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

	2025	2024
Baten uit verkoop van vaste activa en activa aangehouden voor verkoop	23	2
Afwikkeling voorwaardelijke vordering		4
Baten uit omwisseling vreemde valuta in Nigeria		10
Overige bedrijfsopbrengsten		6
	23	22

Baten uit verkoop van vaste activa en activa aangehouden voor verkoop

Deze baten hebben voor een bedrag van EUR 16 miljoen betrekking op de verkoop van activa van de in voorgaande jaren gesloten productielocaties in Rotterdam, Dronrijp en Den Bosch (Nederland) en voor EUR 5 miljoen op de verkoop van een merkrecht in Centraal-Amerika.

Baten uit omwisseling vreemde valuta in Nigeria

In 2024 zagen de baten uit omwisseling vreemde valuta in Nigeria hoofdzakelijk op de vrijval van een verplichting inzake omwisseling van Naira's naar US dollars. Van de vrijval was EUR 10 miljoen verantwoord onder Overige bedrijfsopbrengsten en EUR 15 miljoen onder Financieringsbaten en -lasten. Zie toelichting 11.1 voor kosten van omwisseling met betrekking tot financieringselementen.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten in 2024 hadden voornamelijk betrekking op een verzekeringsuitkering in verband met de brand op de productielocatie in Lochem (Nederland) in 2023.

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

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

6.4 Bedrijfskosten

	2025	2024
Melk leden-melkveehouders	-5.322	-4.769
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.355	-3.399
Personeelskosten	-1.243	-1.207
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-379	-381
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-12	-31
Reclame- en promotiekosten	-649	-653
Transportkosten	-570	-578
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-268	-287
Energiekosten	-283	-270
Overige	-761	-809
Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten	-12.842	-12.384

Zie toelichting 6.5 voor een verdere toelichting op personeelskosten.

Resultaten van vreemde valuta betrekking hebbend op operationele activiteiten zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet of in het desbetreffende element van de bedrijfskosten. In 2025 heeft FrieslandCampina hierop een positief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 2 miljoen (2024: EUR 18 miljoen negatief).

In de kosten voor afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa is EUR 54 miljoen (2024: EUR 55 miljoen) aan afschrijving voor activa met gebruiksrecht opgenomen, zie toelichting 8.1.1.

Onder de overige bedrijfskosten zijn leasekosten begrepen voor een totaalbedrag van EUR 34 miljoen (2024: EUR 31 miljoen), die voornamelijk betrekking hebben op kortlopende leases

van heftrucks, variabele vergoedingen voor opslag en leases van activa met een lage waarde, waaronder pallets, bedrijfskleding en kantoorbenodigdheden.

De overige bedrijfskosten bestaan daarnaast voornamelijk uit personeelsgerelateerde kosten, kantoorkosten en kosten voor onderhoud en reparaties.

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2025 in totaal EUR 78 miljoen (2024: EUR 95 miljoen), waarvan EUR 54 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2024: EUR 66 miljoen).

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

Warderingsgrondslagen

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

Leaseovereenkomsten

Leasebetalingen ten aanzien van korte termijn leasecontracten, leasecontracten met betrekking tot activa met een lage waarde en het variabele deel van leasebetalingen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarop de betaling betrekking heeft en worden

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

Schattingen en aannames

Kostprijs omzet

Bij de bepaling van de kostprijs van de omzet maakt FrieslandCampina gebruik van schattingen, waaronder de Foqus planet-toeslag die wordt uitgekeerd aan leden-melkveehouders. Deze toeslag vormt een onderdeel van de totale melkvergoeding en is afhankelijk van de duurzaamheidsprestaties van individuele leden, zoals beoordeeld binnen het Foqus planet-programma. Omdat de definitieve prestaties pas na afloop van het boekjaar beschikbaar zijn, is het noodzakelijk om op balansdatum een schatting te maken van de verwachte toeslag. Deze schatting is gebaseerd op een steekproef van beschikbare prestatiegegevens, externe databronnen en historische trends.

6.5 Personeelskosten

	2025		2024	
		%		%
Lonen en salarissen	-1.035	83	-996	82
Sociale lasten	-112	9	-111	9
Pensioenen en overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-103	8	-108	9
Bruto personeelskosten	-1.250	100	-1.215	100
Hiervan geactiveerd	7		8	
Netto personeelskosten	-1.243		-1.207	

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

Werknemers naar businessgroep (gemiddeld aantal fte's)

	2025		2024	
		%		%
Europe	1.476	8	1.518	8
Retail & Americas	748	4	733	4
Middle East, Pakistan & Africa	2.075	11	2.160	11
Asia	4.198	22	4.456	23
Ingredients	627	3	627	3
Specialised Nutrition	923	5	926	5
Professional	557	3	555	3
Global Supply Chain	6.753	35	6.746	34
Corporate, Global Business & Digital Services en overige	1.718	9	1.855	9
	19.075	100	19.576	100

Werknemers naar regio (gemiddeld aantal fte's)

	2025		2024	
		%		%
Nederland	7.547	40	7.692	39
Rest van Europa	3.416	18	3.474	18
Azië en Oceanië	7.080	36	7.336	37
Afrika en het Midden-Oosten	860	5	905	5
Noord- en Zuid-Amerika	172	1	169	1
	19.075	100	19.576	100

Waarderingsgrondslagen

Personeelskosten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer de gerelateerde dienst verricht is. Voor verdere toelichting over de waarderingsgrondslagen van Pensioenen en overige langetermijnpersoneelsbeloningen zie toelichting 9.1.

6.6 Overige bedrijfslasten

	2025	2024
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen	-9	25
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties	10	-47
Implementatiekosten upgrade ERP-systemen	-48	-6
Overige bedrijfslasten	-32	-12
	-79	-40

Herstructureringen

In de overige bedrijfslasten zijn kosten als gevolg van herstructureringen opgenomen, waaronder zowel reorganisatiekosten als bijzondere waardeverminderingen.

In 2025 zijn voorzieningen opgenomen voor reorganisatiekosten in verband met herstructureringsmaatregelen die gericht zijn op verdere optimalisatie van de organisatie en kostenbesparingen. De kosten voor deze herstructureringen in de Overige bedrijfslasten bedragen EUR 22 miljoen.

Van de voorziening voor het transformatieprogramma Expedition 2030 is in 2025 een bedrag van EUR 6 miljoen vrijgevallen in verband met aangepaste inschattingen, met name doordat meer werknemers dan verwacht een andere baan hebben gevonden binnen FrieslandCampina.

In 2024 heeft FrieslandCampina aangekondigd nieuwe stappen te zetten in de optimalisatie van het productienetwerk, met als gevolg daarvan onder meer concentratie van activiteiten op de productielocatie in Leeuwarden (Nederland) en sluiting van de kaasproductielocatie in Born (Nederland). In dit kader zijn in 2024 kosten voor reorganisatievoorzieningen en bijzondere waardeverminderingen op vaste activa verantwoord onder Overige bedrijfslasten. In 2025 is een deel van deze posten teruggenomen, met name doordat meer werknemers dan verwacht een andere baan hebben gevonden binnen FrieslandCampina en vanwege een hogere verwachte opbrengstwaarde van eerder afgewaardeerde vaste activa.

Voor verdere informatie over de voorzieningen reorganisatiekosten, zie toelichting 9.2, voor bijzondere waardeverminderingen vaste activa, zie toelichting 8.1.

Implementatiekosten upgrade ERP-systemen

In 2024 is FrieslandCampina gestart met de vervanging van het bestaande ERP-platform door SAP S/4HANA, een cloud-gebaseerde softwareoplossing. Dit project is gericht op de realisatie van een toekomstbestendig en geïntegreerd IT-landschap dat de operationele processen en verdere digitalisering ondersteunt. De hiermee samenhangende kosten worden volledig ten laste van het resultaat gebracht en bedragen in 2025 EUR 45 miljoen (2024: EUR 4 miljoen).

Overige bedrijfslasten

De overige bedrijfslasten hebben met name betrekking op kosten voor strategische projecten.

Op 4 juli 2025 heeft zich een incident voorgedaan op het terrein van de productielocatie in Borculo (Nederland), waarbij uitsluitend materiële schade is ontstaan. De omvang van de schade en de mate waarin deze door de verzekering wordt gedekt, worden momenteel onderzocht. In dit verband zijn als onderdeel van de overige bedrijfslasten afwaarderingen van vaste activa verantwoord voor een bedrag van EUR 4 miljoen.

Verder zijn onder de overige bedrijfslasten de kosten verantwoord die samenhangen met de afwikkeling van de toegezegde pensioenregeling als gevolg van de buy-out door Achmea Pensioen & Levensverzekering N.V. Voor meer details wordt verwezen naar toelichting 9.1.

Schattingen en aannames

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

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

Waarderingsgrondslagen

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

7. Werkkapitaal

7.1 Voorraden

	2025	2024
Grond- en hulpstoffen	546	588
Gereed product en handelsgoederen	1.177	1.263
	1.723	1.851

Gedurende het jaar 2025 zijn voorraden afgewaardeerd voor in totaal EUR 104 miljoen (2024: EUR 120 miljoen). Afwaarderingen van voorraden zijn verantwoord in de kostprijs omzet.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

Vorraden verworven middels bedrijfscombinatie

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

7.2 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2025	2024
Handelsdebiteuren	1.304	1.376
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	-18	-28
Overige vorderingen	39	19
	1.325	1.367
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	88	161
Vooruitbetalingen	159	170
	1.572	1.698

Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2025	2024
Begin boekjaar	-28	-28
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-5	-5
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	12	4
Afboeking handelsdebiteuren	3	1
Einde boekjaar	-18	-28

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

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

FrieslandCampina heeft in verschillende landen het kredietrisico op handelsdebiteuren gemitigeerd door middel van kredietverzekeringen en bankgaranties. Ultimo 2025 bedraagt deze afgedekte positie EUR 26 miljoen (2024: EUR 31 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2025			2024		
	Bruto	Afwaar-dering	Netto	Bruto	Afwaar-dering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.170	-1	1.169	1.222	-3	1.219
Overschrijding minder dan 3 maanden	143	-3	140	144	-6	138
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	10	-3	7	8	-3	5
Overschrijding meer dan 6 maanden	20	-11	9	21	-16	5
	1.343	-18	1.325	1.395	-28	1.367

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

7.3 Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2025	2024
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	629	706
Handelscrediteuren	1.870	1.993
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	34	58
Overige verplichtingen	970	1.110
	3.503	3.867

Handelscrediteuren

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

Leveranciersfinancieringsregeling

FrieslandCampina heeft een leveranciersfinanciersregeling opgezet die wordt aangeboden aan enkele van de belangrijkste leveranciers van de onderneming wereldwijd. Deelname aan de financieringsregeling door leveranciers is vrijwillig. Leveranciers die deelnemen kunnen vervroegde betaling van de aan FrieslandCampina verstuurde facturen ontvangen van een externe financieringsverstrekker. Als leveranciers ervoor kiezen om vervroegde betaling te ontvangen, betalen zij een vergoeding aan de financieringsverstrekker, waarbij FrieslandCampina geen partij is. Om de facturen te kunnen betalen, moeten de goederen zijn ontvangen of geleverd en moeten de facturen goedgekeurd zijn door

FrieslandCampina. Betalingen aan leveranciers vóór de vervaldatum worden verwerkt door de financieringsverstrekker en in alle gevallen betaalt FrieslandCampina de oorspronkelijke factuur door de financieringsverstrekker te betalen in overeenstemming met de oorspronkelijke vervaldatum van de factuur. In het kader van de regeling is niet opnieuw onderhandeld over de betalingstermijnen met leveranciers. FrieslandCampina verstrekt geen zekerheid aan de financieringsverstrekker.

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

	2025	2024
Boekwaarde van handelscrediteuren die onderdeel zijn van de leveranciersfinancieringsregeling	229	253
Deel hiervan dat betaling ontvangen heeft	180	198

Overige verplichtingen

In 2025 heeft EUR 31 miljoen (2024: EUR 27 miljoen) aan contractuele verplichtingen met name betrekking op vooruit gefactureerde omzet.

Schattingen en aannames

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

wordt opgenomen voor verwachte volumes en te verlenen kortingen in relatie tot de omzet die tot en met het einde van de rapportageperiode gerealiseerd is.

Waarderingsgrondslagen

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

8. Vaste activa

8.1 Grond gebouwen en installaties

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

	2025					
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.892	4.466	521	329	457	7.665
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-978	-2.780	-368	-152		-4.278
Boekwaarde begin boekjaar	914	1.686	153	177	457	3.387
Investeringsen	2	9	2	38	353	404
Desinvesteringsen		-1				-1
Valuta-omrekenverschillen	-29	-36	-3	-3	-8	-79
Herwaarderingsen				5		5
Herclassificaties	64	236	40		-340	
Overboekings naar activa aangehouden voor verkoop	-4	-12	-1	-6	-2	-25
Afschrijvingen	-52	-191	-34	-54		-331
Bijzondere waardeverminderingen	-3	-13	-1			-17
Terugname bijzondere waardeverminderingen		10				10
Boekwaarde einde boekjaar	892	1.688	156	157	460	3.353
Aanschafwaarde	1.896	4.495	527	321	460	7.699
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-1.004	-2.807	-371	-164		-4.346
Boekwaarde einde boekjaar	892	1.688	156	157	460	3.353

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

De investeringen van EUR 404 miljoen (2024: EUR 520 miljoen) hebben voornamelijk betrekking op de aanpassing van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland en in 2024 tevens op de nieuwe productielocaties in Indonesië en Maleisië.

De bijzondere waardeverminderingen hebben voornamelijk betrekking op de sluiting van productielijnen in Nederland, het incident in Borculo (zie toelichting 6.6 Overige bedrijfslasten voor nadere informatie) en verouderde activa.

De terugname van bijzondere waardeverminderingen is gebaseerd op een hogere realiseerbare waarde van bepaalde activa, met name door een hogere verwachte opbrengstwaarde.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 6 miljoen (2024: EUR 5 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 4,5% (2024: 4,0%).

Schattingen en aannames

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

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

Waarderingsgrondslagen

Opname en waardering

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

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:

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

Wanneer grond, gebouwen en installaties bestaan uit onderdelen met een verschillende gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke componenten onder de grond, gebouwen en installaties verantwoord. Bij verkoop wordt het resultaat bepaald als het verschil tussen de verkoopopbrengst en de boekwaarde van de grond, gebouwen en installaties. Verwachte verliezen op de verkoop van materiële vaste activa worden voorafgaand aan de verkoop verwerkt door middel van een afwaardering tot de realiseerbare waarde. Een eventuele winst bij verkoop wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder Overige bedrijfsopbrengsten.

Grond, gebouwen en installaties verworven middels bedrijfscombinatie

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

Kosten na eerste opname

Latere uitgaven worden enkel geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die aan de uitgaven verbonden zijn naar FrieslandCampina zullen vloeien. Uitgaven voor reparaties en onderhoud worden direct als last in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Afschrijvingen

Afschrijvingen op gebouwen en installaties worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van iedere component van een materieel vast actief. Gebouwen en installaties worden afgeschreven vanaf de datum waarop ze geïnstalleerd en klaar voor gebruik zijn.

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

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

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

8.1.1 Activa met een gebruiksrecht

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

	2025		2024	
	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar
Grond en gebouwen	85	-30	106	-31
Machines en installaties	41	-11	47	-11
Andere vaste bedrijfsmiddelen	31	-13	24	-13
	157	-54	177	-55

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

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

Afschrijvingen

Activa met een gebruiksrecht worden lineair afgeschreven over de kortste van de termijn van de leaseovereenkomst en de gebruiksduur, tenzij het redelijkerwijs zeker is dat FrieslandCampina lease-activa aan het einde van de leasetermijn in eigendom zal nemen, in welk geval de afschrijvingstermijn gelijk is aan de gebruiksduur van het onderliggende actief.

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

8.2 Immateriële activa

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

					2025
	Goodwill	Handelsmerken, klant- relaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.233	300	565	15	2.113
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-153	-487		-844
Boekwaarde begin boekjaar	1.029	147	78	15	1.269
Investeringsen				13	13
Valuta-omrekenverschillen	-30	-17			-47
Herclassificaties			15	-15	
Amortisatie		-13	-35		-48
Bijzondere waardeverminderingen			-2		-2
Boekwaarde einde boekjaar	999	117	56	13	1.185
Aanschafwaarde	1.203	271	565	13	2.052
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-154	-509		-867
Boekwaarde einde boekjaar	999	117	56	13	1.185
	Goodwill	Handelsmerken, klant- relaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.224	324	557	21	2.126
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-165	-453	-2	-824
Boekwaarde begin boekjaar	1.020	159	104	19	1.302
Investeringsen				13	13
Valuta-omrekenverschillen	9	6		-1	14
Herclassificaties			16	-16	
Amortisatie		-15	-40		-55
Bijzondere waardeverminderingen		-3	-2		-5
Boekwaarde einde boekjaar	1.029	147	78	15	1.269
Aanschafwaarde	1.233	300	565	15	2.113
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-153	-487		-844
Boekwaarde einde boekjaar	1.029	147	78	15	1.269

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

Schattingen en aannames

Goodwill

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

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

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

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

Overige immateriële activa

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

Waarderingsgrondslagen

Goodwill

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

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

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

Bijzondere 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 bijzonder waardeverminderingverlies 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.

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

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

Bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies was opgenomen.

Cloud computing-arrangementen (Software-as-a-Service)

FrieslandCampina maakt gebruik van cloudoplossingen die worden geleverd als Software-as-a-Service (SaaS). Deze arrangementen verschaffen geen beschikkingsmacht over de onderliggende software, waardoor geen identificeerbaar immaterieel vast actief ontstaat in de zin van IAS 38 Immateriële vaste activa.

Uitgaven voor configuratie, implementatie, datamigratie, procesinrichting en integratie van SaaS-oplossingen worden verwerkt in overeenstemming met IAS 38 en de IFRS Interpretations Committee agenda decision van april 2021:

- Kosten die niet leiden tot een door FrieslandCampina beheerst immaterieel actief worden niet geactiveerd.
- Deze kosten worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op het moment dat de diensten worden ontvangen of de werkzaamheden worden verricht.
- Direct toerekenbare interne kosten worden op dezelfde wijze verwerkt.

Onderzoek en ontwikkeling

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

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.

Voor een beschrijving van de businessgroepen en segmenten wordt verwezen naar toelichting 6.1 Segmentatie.

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

	31 december 2025	Aannames	2025
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Discontovoet voor belastingen
Europe	147	2,1	8
Middle East, Pakistan & Africa	156	5,9	15
Asia	255	2,2	7
Ingredients	113	2,5	8
Specialised Nutrition	231	2,0	5
Professional	97	2,1	7
	999		

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

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

De corporate en coöperatieve kosten en resultaten betreffen:

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

De kasstromen worden geprojecteerd op basis van de gerealiseerde operationele resultaten en het goedgekeurde businessplan voor 2026-2028 voor elke segment. De kasstromen worden vervolgens geëxtrapoleerd met behulp van een verwachte jaarlijkse volumegroei per land, die is gebaseerd op externe bronnen. De belangrijkste aanname die wordt gebruikt in de projecties voor de jaarlijkse impairment test is de margeontwikkeling per jaar, gebaseerd op de daadwerkelijke ervaring en de langetermijnprognoses van het management. De margeontwikkeling in het businessplan gaat ervan uit dat de lage grondstofprijzen ten opzichte van de melkprijs zich volgend jaar zullen herstellen.

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

Voor de periode na 2028 is een groeipercantage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte lange termijn inflatiepercentages, zoals in de markt gebruikelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

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

Naast de jaarlijkse impairment test zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd om de impact te beoordelen van wijzigingen in de belangrijkste veronderstellingen en aannames. Hierbij is onder meer uitgegaan van een 0,5% lagere groeivoet eindwaarde, 1% hogere discontovoet en een scenario waarbij het bedrijfsresultaat per segment gedurende de prognoseperiode gelijk blijft aan de projectie voor 2026. De uitgevoerde gevoeligheidsanalyses tonen aan dat geen van deze individuele wijzigingen in de belangrijkste veronderstellingen leidt tot een situatie waarin de boekwaarde van een segment de bedrijfswaarde overschrijdt.

8.3 Biologische activa

De biologische activa hebben voor EUR 10 miljoen betrekking op melkvee in Pakistan (2024: EUR 12 miljoen). Op 31 december 2025 heeft FrieslandCampina 4.099 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2024: 3.979) en 2.782 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2024: 2.982).

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

8.4 Overige financiële activa

	2025	2024
Langlopende overige financiële activa		
Verstreckte leningen aan leden-melkveehouders	109	118
Verstreckte leningen aan overige	20	22
Derivaten	1	3
Overige	18	9
	148	152
Kortlopende overige financiële activa		
Verstreckte leningen		
Derivaten	13	4
Overige	59	115
	72	119

De verstreckte leningen aan leden-melkveehouders betreffen leningen die zijn verstrekt ter financiering van melkcertificaten.

EUR 105 miljoen betreft renteloze leningen. De nominale waarde van deze leningen bedraagt EUR 114 miljoen (2024: EUR 129 miljoen). De reële waarde van de leningen is lager, als gevolg van de renteloze periode. Gedurende het jaar zijn leningen voor een bedrag van EUR 8 miljoen toegekend aan leden-melkveehouders op grond van de bedrijfsovername regeling. De verstreckte 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 gelijke jaarlijkse termijnen afgelost. De renteloze periode heeft cumulatief geleid tot een disagio van EUR 18 miljoen, waarvan EUR 2 miljoen in 2025, verantwoord in de algemene reserve. Het disagio, dat in mindering is gebracht op de boekwaarde van de leningen, wordt op basis van de effectieve interestmethode geamortiseerd over de resterende looptijd.

De rentedragende leningen (Euribor plus 2%) van EUR 4 miljoen betreffen leningen die zijn toegekend aan groeiers en hebben een initiële looptijd van 8 jaar.

De gemiddelde rentevergoeding van de verstreckte leningen aan overige is ultimo 2025 4.6% (2024: 5,1%). Van deze verstreckte leningen vervalt EUR 18 miljoen na 2028.

Voor informatie over derivaten, zie toelichting 11.7.

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

Schattingen en aannames

De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2025 niet significant.

Waarderingsgrondslagen
Financiële activa anders dan derivaten
Eerste opname en niet opname

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

FrieslandCampina neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als FrieslandCampina de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel

van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen.

Saldering

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

Classificatie

De classificatie van leningen, vorderingen en deposito's is afhankelijk van het bedrijfsmodel voor het beheer van de activa en de contractueel afgesproken kasstromen. Wanneer de overeengekomen kasstromen vrijwel alleen betrekking hebben op de hoofdsom en interest, en wanneer onder het bedrijfsmodel de activa worden aangehouden tot einde looptijd, worden leningen, vorderingen en deposito's geassocieerd tegen geamortiseerde kostprijs. Anders worden leningen, vorderingen en deposito's geassocieerd 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 geassocieerd 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 geassocieerd wordt als een voor handelsdoeleinden aangehouden financieel actief. Direct toerekenbare transactiekosten

worden als last opgenomen in de winst-en-verliesrekening wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen in die reële waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

Verstrekte leningen, langlopende vorderingen, handelsdebiteuren en overige vorderingen en deposito's zijn financiële instrumenten met vaste of 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 einde van het boekjaar bepaald.

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

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

FrieslandCampina hanteert bij het bepalen van de voorziening voor dubieuze debiteuren en overige vorderingen de vereenvoudigde methode in toepassing van het ‘verwachte verlies-model’, zie toelichting 7.2.

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot een financieel actief dat tegen geamortiseerde kostprijs wordt gewaardeerd, wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Wanneer een gebeurtenis na balansdatum leidt tot een verlaging van de bijzondere waardevermindering, dan wordt deze verlaging teruggenomen via de winst-en-verliesrekening.

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

9. Langetermijnpersoneelsbeloningen en voorzieningen

9.1 Langetermijnpersoneelsbeloningen

	2025			2024		
	Activa	Verplichtingen		Activa	Verplichtingen	
Nettopensioenverplichting	12	117	105	13	159	146
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen		31	31		26	26
	12	148	136	13	185	172

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

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

Nettopensioenverplichting

Pensioensituatie Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

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

Pensioengevend jaarsalaris	Pensioenregelingen Nederlandse medewerkers vallend onder de werking van de Cao voor de Zuivelindustrie vanaf 1 januari 2015
Tot EUR 82.490	Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel (BPZ)
Tussen EUR 82.490 En EUR 137.800	Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premie-pensioeninstelling (Cappital Pensioen, voorheen Aegon Cappital PPI)
Boven EUR 137.800	Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premie-pensioeninstelling (Cappital Pensioen, voorheen Aegon Cappital PPI)

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

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

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2025 90% (2024: 45%) van de totale brutopensioenverplichting. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden middels cao-afspraken (de laatste afgesloten Cao is geldig tot en met 2025) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie, zolang het dienstverband voortduurt (tot uiterlijk 1 januari 2035). In de jaren 2015 tot en met 2020 bedroeg deze indexatie 1,75%. Vanaf 1 januari 2021 bedraagt deze indexatie 1,25%. De inkoop van deze indexatie is ondergebracht bij een verzekeraar (Aegon) middels een volledig garantiecontract zonder winstdeling, waarbij de indexatie wordt verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering.

FrieslandCampina heeft op grond van de uitvoeringsovereenkomst nog een resterende verplichting voor afwikkeling van een aantal kleinere garantieregelingen.

Tussen Stichting Pensioenfonds Campina (SPC) en FrieslandCampina loopt een juridische procedure over het opzeggen van een uitvoeringsovereenkomst zonder schadevergoeding. FrieslandCampina heeft de contante waarde van de brutopensioenverplichting verhoogd met een inschatting van de schade. De juridische procedure is nog in behandeling.

Wanneer FrieslandCampina hierover overeenstemming heeft bereikt met het pensioenfonds zal sprake zijn van ‘afwikkeling van de gehele regeling’. Op dat moment worden de bruto-pensioenverplichting en de reële waarde van de fondsbeleggingen van de regeling uit de balanspost nettopensioenverplichting verwijderd, omdat FrieslandCampina geen risico’s meer loopt. Er treedt daarbij geen effect op in de winst-en-verliesrekening, omdat de op het moment van afwikkeling verwachte nettopensioenverplichting (de brutopensioenverplichting minus de reële waarde van de beleggingen) nihil bedraagt.

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

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling.

Op 8 mei 2025 zijn middels een buy-out de verplichtingen en het pensioenvermogen gerelateerd aan de pensioenaanspraken overgedragen aan Achmea Pensioen & Levensverzekeringen N.V. (AP&L). Het Avéro verzekeringscontract is als gevolg van de buy-out beëindigd. FrieslandCampina heeft voorafgaande aan de overdracht een extra storting van EUR 10 miljoen gedaan voor het afwikkelen van de voorwaardelijke verplichting tot bijstorting. Er is een nieuwe uitvoeringsovereenkomst met AP&L afgesproken, waarbij het pensioenvermogen van het depot als volgt wordt ingezet:

- het verlenen van een eenmalige extra toeslag van 1,75% voor alle deelnemers met een datum uitdiensttreding tot 9 mei 2025;
- een vaste jaarlijkse toeslag van 1,25% voor alle deelnemers voor de periode van 2026 tot en met 2035;
- het vormen van een toeslagdepot voor een indexatieperspectief vanaf 2036.

Als gevolg van de buy-out per 8 mei 2025 is de financiering van de pensioenaanspraken volledig voor rekening en risico van AP&L. Het resultaat uit hoofde van deze aanpassing en afwikkeling van de pensioenregeling is opgenomen in de winst-en-verliesrekening en bedraagt EUR 3 miljoen.

Door de buy-out is het bijstortingsrisico in geval dat de dekkingsgraad onder de 100% zou vallen, komen te vervallen.

Deze regeling betrof ultimo 2024 50% van de totale brutopensioenverplichting. De regeling, die tot 8 mei 2025 van toepassing was, wordt hierna nader toegelicht.

Karakteristieken regeling	Vanaf 2015 is de reguliere pensioenopbouw stopgezet. De tot 2015 opgebouwde pensioenaanspraken van actieve deelnemers worden middels cao-afspraken (in 2021 is een nieuwe 5-jaars pensioen-cao afgesloten voor de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2025) jaarlijks verhoogd met een vaste indexatie, zolang het dienstverband heeft voortgeduurd (tot uiterlijk 1 januari 2035). In de jaren 2015 tot en met 2020 bedroeg deze indexatie 1,75%. Vanaf 1 januari 2021 is de jaarlijkse vaste indexatie voor actieve deelnemers verlaagd naar 1,25%. Voor inactieve deelnemers geldt een voorwaardelijke indexatie.
Pensioenuitvoerder	Verzekeraar (Avéro Achmea), in een gesepareerd beleggingsdepot, middels een garantiecontract.
Financieringsafspraken	Voor de vaste indexatie van actieve deelnemers wordt jaarlijks een koopsom berekend, op marktwaarde, die geheel door FrieslandCampina wordt betaald. Per 1 december 2023 is het verzekeringscontract gewijzigd van een contract op basis van vaste rekenrente naar een contract op basis van marktrente. Indien de dekkingsgraad vanaf het einde van een kalenderjaar langer dan 18 aaneengesloten maanden lager is dan de contractueel overeengekomen 100%, is FrieslandCampina verplicht een aanvullende premie te betalen om de dekkingsgraad weer op 100% te brengen. Ultimo 2024 bedroeg de dekkingsgraad op basis van marktrente 99,8%, bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract.

Toezicht en governance	De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen ligt bij de verzekeraar. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. Het beleggingsbeleid voor het verzekeringscontract wordt vastgesteld door verzekeraar na overleg met FrieslandCampina.
Opbouw deelnemersbestand	Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 31% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 41% uit voormalig medewerkers en voor 28% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 14 jaar.
Belangrijkste risico's	Het belangrijkste risico is dat de dekkingsgraad ultimo enig kalenderjaar tot onder de 100% zakt. In dat geval is FrieslandCampina, wanneer deze situatie voor een aaneengesloten periode van 18 maanden lang zo blijft, verplicht de dekkingsgraad weer tot 100% aan te vullen (bijstortingsrisico).

Regeling voor vervroegde uittreding Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie (RVU)

Met ingang van 1 september 2022 is het voor Nederlandse medewerkers in zware beroepen mogelijk om, onder bepaalde voorwaarden, eerder te stoppen met werken. Deze regeling geldt alleen voor medewerkers die tenminste 35 jaar in dienst zijn van FrieslandCampina, in ploegendienst werken en/of structureel en in een vast ritme consignatiediensten lopen. Het is mogelijk om tot maximaal 36 maanden voor de AOW-gerechtigde leeftijd te stoppen met werken. De medewerker ontvangt dan een zogenaamde RVU uitkering. In 2024 is de regeling met 2 jaar verlengd tot 31 december 2027. Voor de verlenging is er een aanvullende voorziening ten laste van de winst- en verliesrekening gevormd. In 2026 zal het diensttijd criterium worden verlaagd van 35 jaar naar 30 jaar. De RVU-regeling bevat ultimo 2025 afgerond 1% van de totale brutopensioenverplichting (2024: 0%).

Nederlandse medewerkers Cao voor het Partikulier Kaaspakhuisbedrijf

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

Deze toezegde-bijdrage regeling bevat ultimo 2025 afgerond 0% van de totale brutopensioenverplichting (2024: 0%).

Buitenlandse medewerkers

Voor buitenlandse activiteiten van FrieslandCampina zijn zowel toegezegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen van toepassing. De belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen zijn die in Duitsland. Dit betreffen voornamelijk niet-gefinancierde regelingen, op basis van salaris-diensttijd en vaste bedragen, die ultimo 2025 4% (2024: 2%) van FrieslandCampina's totale brutopensioenverplichting omvatten. De opgebouwde aanspraken worden jaarlijks verhoogd met maximaal de prijsinflatie. Dit betreft een voorwaardelijke toezegging, afhankelijk van de financiële positie van de betreffende onderneming. De regelingen in de overige landen bevatten ultimo 2025 6% (2024: 3%) van de totale brutopensioenverplichting.

Inzake een toegezegd-pensioenregeling van FrieslandCampina in Noord-Amerika, uitgevoerd door een bedrijfstakpensioenfonds, kunnen zich toekomstige risico's voordoen in het geval van uittreding van de aangesloten ondernemingen met het grootste aandeel in het bedrijfstakpensioenfonds, waaronder FrieslandCampina. Ultimo 2025 wordt het risico verwaarloosbaar geacht.

Veronderstellingen

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

Veronderstellingen ¹	2025	2024
	%	%
Discontovoet	4,3	3,6
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie	2,0	2,0
Indexatie		
- actieven	1,4	1,3
- inactieven en gepensioneerden	4,7	3,1
Levensverwachting	in jaren	in jaren
- 65 jarige man / vrouw einde jaar	20,7 / 23,6	20,6 / 23,4
- 65 jarige man / vrouw over 20 jaar	22,9 / 25,7	22,8 / 25,6

¹ De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 90% (2024: 95%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 94% (2024: 98%) van de reële waarde van de beleggingen.

De toegepaste discontovoet is afgeleid van het rendement op hoogwaardige bedrijfsobligaties, waarbij per pensioenregeling rekening is gehouden met de looptijd van de pensioenverplichtingen. Voor het vaststellen van de disconteringsvoet voor de pensioenregelingen in Nederland, Duitsland en Griekenland wordt gebruik gemaakt van de Mercer Yield Curve.

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Begin boekjaar	3.020	3.014	-2.874	-2.854	146	160
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Bedrijfskosten:						
Kosten voor opbouw	5	7			5	7
Aanpassing pensioenregeling	-1.345	3	1.348		3	3
Rentelasten of -baten	71	104	-67	-99	4	5
Administratie- en uitvoeringskosten				1		1
Totaal	-1.269	114	1.281	-98	12	16
Opgenomen in het eigen vermogen						
Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:						
Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			175	-30	175	-30
Wijzigingen in financiële veronderstellingen	-166	97			-166	97
Wijzigingen in demografische veronderstellingen		-9				-9
Bestandsontwikkelingen	-4	-64			-4	-64
Totaal herwaardering	-170	24	175	-30	5	-6
Valuta-omrekenverschillen	-5	1	3	-1	-2	
Totaal	-175	25	178	-31	3	-6
Overig						
Bijdragen aan de regeling			-56	-24	-56	-24
Betaalde uitkeringen	-119	-133	119	133		
Totaal	-119	-133	63	109	-56	-24
Einde boekjaar	1.457	3.020	-1.352	-2.874	105	146
Rubricering						
Vaste activa (Langetermijnpersoneelsbeloningen)					12	13
Langlopende verplichtingen (Langetermijnpersoneelsbeloningen)					117	159

Van de brutopensioenverplichting eind 2025 van EUR 1.457 miljoen is EUR 70 miljoen niet gefinancierd (2024: EUR 3.020 miljoen waarvan EUR 99 miljoen niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 56 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2025 betaalde premies, waarvan EUR 7 miljoen betrekking heeft op het jaar 2024.

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

	2025	2024
Kosten voor opbouw	-5	-7
Aanpassing pensioenregeling	-3	-3
Rentelasten of -baten	-4	-5
Administratie- en uitvoeringskosten		-1
In de winst-en-verliesrekening opgenomen bate / last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-12	-16
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-100	-99
Aandeel medewerkers in pensioenlasten	11	11
Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-101	-104
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-4	-4
Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	-105	-108

FrieslandCampina verwacht in 2026 EUR 23 miljoen bij te dragen aan zijn toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 5 miljoen betrekking heeft op het jaar 2025. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2026 EUR 120 miljoen bij te dragen, voornamelijk betrekking hebbende op de collectieve en individuele beschikbare premieregelingen voor Nederlandse medewerkers.

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

	2025			2024		
	%	%	%	%	%	%
	Ondernemings- pensioenfonds	Verzekerings- contract	Buitenlandse pensioenregelingen	Ondernemings- pensioenfonds	Verzekerings- contract	Buitenlandse pensioenregelingen
Aandelen						
- Noord-Amerika	10			7		
- Europa	2			2		
- Japan	1			1		
- Overige	1			2		
Vastrentende waarden						
- Investment grade (rating BBB- of hoger)	17			24		
- Non-investment grade (rating lager dan BBB-)	3			6		
Overige beleggingen	61		5	5		2
Garantiewaarde verzekeringcontract					51	
Totaal	95		5	47	51	2

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds (SPC) en de garantiewaarde van het verzekeringcontract maken eind 2025 respectievelijk 95% en 0% uit van de totale beleggingen (2024: 47% en 51%). Het Avéro verzekeringcontract is als gevolg van de buy-out beëindigd.

In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen eind 2025 voor 100% afgedekt, waaraan voor 34% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is voor 100% afgedekt) en voor 66% door renteswaps. Het onderpand voor de

swapportefeuille is belegd in een breed gespreid cashfonds met een AAA-rating. Voor het grootste gedeelte van de overige vastrentende waarden en de aandelen wordt het valutarisico voor 100% afgedekt.

De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 5% van de totale beleggingen (2024: 2%) en hebben grotendeels betrekking op verzekeringcontracten.

Gevoeligheidsanalyse

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

Effect op de brutopensioenverplichting ultimo jaar

	2025		2024	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discontovoet met 0,25%	-39	41	-95	100
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	40	-38	90	-86
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	72	-70	125	-123

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Toegezegde-bijdrageregelingen

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij een entiteit vaste bijdragen afdraagt aan een separate entiteit en geen juridische of feitelijke verplichting heeft om verdere

bijdragen te betalen. Verplichtingen voor bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen worden opgenomen ten laste van de winst-en-verliesrekening in de perioden waarin verwante diensten worden verleend door werknemers. Vooruitbetaalde bijdragen worden verantwoord als een actief in de mate dat een terugbetaling of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is.

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

Toegezegd-pensioenregelingen

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (of -actief) met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen wordt jaarlijks voor iedere regeling berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onder meer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuarieel berekend volgens de ‘projected unit credit’-methode. De gebruikte discontovoet is het rendement op de balansdatum van hoogwaardige bedrijfsobligaties met minimaal een AA-credit rating en met vervaldatum gelijk aan de looptijd van de pensioenverplichtingen. Bij de waardering van de nettopensioenverplichting wordt de voorwaardelijke verplichting tot bijstorting gewaardeerd op de reële waarde van de bijstorting (de prijs die derde zou betalen om de verplichting over te nemen in een ordelijke transactie op de waarderingsdatum).

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

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

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

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

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

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

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

9.2 Voorzieningen

	2025			2024		
	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal
Begin boekjaar	55	85	140	150	79	229
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	25	7	32	18	9	27
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-13	-3	-16	-43	-2	-45
Valuta-omrekenverschillen	-1	-3	-4	-1	4	3
Onttrekkingen	-30	-1	-31	-69	-5	-74
Einde boekjaar	36	85	121	55	85	140
Langlopende voorzieningen	1	70	71	6	71	77
Kortlopende voorzieningen	35	15	50	49	14	63
	36	85	121	55	85	140

Voorzieningen reorganisatiekosten

In 2025 zijn voorzieningen gevormd voor een bedrag van EUR 25 miljoen in verband met aangekondigde herstructureringsmaatregelen, die gericht zijn op verdere optimalisatie van de organisatie en op kostenbesparingen.

De dotatie in 2024 had met name betrekking op de optimalisatie van het productienetwerk, waaronder concentratie van activiteiten op de productielocatie in Leeuwarden (Nederland) en sluiting van de kaasproductielocatie in Born (Nederland).

De vrijvallen van de voorzieningen voor reorganisatiekosten in zowel 2024 als in 2025 hebben hoofdzakelijk betrekking op het transformatieprogramma *Expedition 2030*, waarvoor een voorziening was opgenomen. Daarnaast is in 2025 een deel vrijgevallen van de voorzieningen voor de optimalisatie van het productienetwerk. De vrijval van reorganisatievoorzieningen is met name het gevolg van het feit dat meer medewerkers dan oorspronkelijk verwacht intern konden worden herplaatst, waardoor de verwachte kosten lager uitvielen.

De voorzieningen voor reorganisatiekosten zullen resulteren in toekomstige uitgaande 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. De uitspraak door het Hooggerechtshof wordt uiterlijk in 2027 verwacht.

Schattingen en aannames

Bij het bepalen van de waarschijnlijkheid en timing van een eventuele uitstroom van middelen moet FrieslandCampina schattingen maken. Voor juridische en arbitrageprocedures baseert FrieslandCampina zijn beoordeling op interne en externe rechtsbijstand en precedents. 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. De oprenting van voorzieningen wordt als financieringslast verantwoord.

Reorganisatievoorzieningen

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

Voorziening verlieslatende contracten

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

10. Acquisities, desinvesteringen en deelnemingen

10.1 Acquisities en desinvesteringen van dochtermaatschappijen

Per 1 januari 2026 zijn Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en Milcobel U.A. gefuseerd. Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft het merendeel van de activiteiten van Milcobel ingebracht in Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Daarnaast heeft FrieslandCampina 2 januari 2026 de overname van Wisconsin Whey Protein afgerond. Zie toelichting 13.6 Gebeurtenissen na balansdatum.

Waarderingsgrondslagen

Veranderingen van minderheidsbelangen

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

Verlies van overheersende zeggenschap

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

Bedrijfscombinaties

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

FrieslandCampina waardeert de goodwill op de overnamedatum als:

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

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

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

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

10.2 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

	2025	2024
Activa aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar	3	
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	25	3
Overboeking van vlottende activa	33	
Desinvesteringen	-3	-1
Terugname bijzondere waardeverminderingen		1
Einde boekjaar	58	3
Passiva aangehouden voor verkoop		
Begin boekjaar		
Overboeking van kortlopende en langlopende verplichtingen	28	
Einde boekjaar	28	

Op 31 juli 2025 heeft FrieslandCampina overeenstemming bereikt met Bonafarm Group over de verkoop van zijn Roemeense activiteiten, inclusief het merk Napolact en de productielocaties in Cliu-Napoca en Târgu Mures. Het is de verwachting dat de transactie in het eerste kwartaal van 2026 wordt afgerond na goedkeuring van de autoriteiten. Derhalve zijn de activa en passiva gerelateerd aan FrieslandCampina Romania S.A. per 31 december 2025 verantwoord als activa en passiva aangehouden voor verkoop.

In 2024 is de productie op de productielocatie in Rotterdam beëindigd en zijn de bijbehorende activa geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. Deze activa zijn in 2025 verkocht voor een bedrag van EUR 15 miljoen (na aftrek van verkoopkosten). De opbrengst van de verkoop is verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten, zie toelichting 6.3.

De volledig afgewaardeerde activa van eerder gesloten locaties Dronrijp en Den Bosch zijn eveneens verkocht voor een bedrag van in totaal EUR 4 miljoen.

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

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

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

10.3 Joint ventures en Geassocieerde deelnemingen

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

	2025			2024		
	Joint ventures	Deel-nemingen	Totaal	Joint ventures	Deel-nemingen	Totaal
Boekwaarde	108	23	131	102	21	123
Aandeel in:						
- winst of verlies, na aftrek van belastingen	19	6	25	17	3	20
- overig totaalresultaat	-2		-2	1		1
Totaalresultaat	17	6	23	18	3	21

De grootste joint venture betreft een 50% belang in de joint venture Betagen Holding Ltd. Het belang van FrieslandCampina in Betagen Holding Ltd. bedraagt EUR 78 miljoen (2024: EUR 73 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen betrekking heeft op goodwill (2024: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2025 bedraagt EUR 16 miljoen (2024: EUR 16 miljoen). In 2025 heeft FrieslandCampina dividend ontvangen van Betagen Holding Ltd ten bedrage van EUR 11 miljoen (2024: EUR 10 miljoen).

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

Waarderingsgrondslagen

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

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

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

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

11. Financiering en kapitaalstructuur

11.1 Financieringsbaten en -lasten

	2025	2024
Financieringsbaten		
Rentebaten	18	15
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	1	14
	19	29
Financieringslasten		
Rentelasten	-78	-100
Overige financieringslasten	-3	-7
	-81	-107

Onder de rentebaten is een saldo van EUR 8 miljoen inzake verstrekte leningen aan leden-melkveehouders opgenomen, bestaande uit een rentebate van EUR 2 miljoen en een positieve herwaardering van EUR 6 miljoen (2024: negatief saldo van 1 miljoen euro).

Onder de rentelasten is onder meer de oprenting van leaseverplichtingen van EUR 6 miljoen opgenomen (2024: EUR 6 miljoen).

Van de wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen in 2024 had EUR 13 miljoen betrekking op Nigeria. Door de devaluatie van de officiële omwisselkoers en de verbetering van de beschikbaarheid van US dollars in 2024 is een verplichting van EUR 15 miljoen voor het verschil tussen de koers om US dollars te krijgen en de officiële omwisselkoers in Nigeria vrijgevallen.

In de overige financieringslasten is het resultaat op de oprenting en herwaardering van put-optie verplichtingen opgenomen, zie ook toelichting 11.4.

Daarnaast bestaan overige financieringslasten uit de amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 4 miljoen (2024: EUR 4 miljoen).

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

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

Financieringslasten bestaan uit rentelasten van opgenomen leningen en andere verplichtingen aan derden waaronder leaseverplichtingen, oprenting van voorzieningen, veranderingen in de reële waarde van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, bijzondere 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 financieringsbate hetzij als financieringslast, naar gelang de valutakoersbewegingen per saldo een winst- of verliespositie opleveren.

11.2 Liquide middelen

	2025	2024
Deposito's	224	216
Overige liquide middelen	610	835
	834	1.051

Een tegoed van EUR 5 miljoen (2024: EUR 2 miljoen) staat niet geheel ter vrije beschikking.

Waarderingsgrondslagen

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

11.3 Rentedragende verplichtingen

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

	2025	2024
	Boekwaarde	Boekwaarde
Verplichtingen aan kredietinstellingen	285	493
'US Private Placement'	485	497
Schuldschein onderhandse leningen	345	345
'Commercial Paper'		
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	9	9
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	223	153
Overige verplichtingen melkcertificaten (variabele rente)	25	25
Rekening-courant banken (variabele rente)	3	17
Leaseverplichtingen (vaste rente)	158	179
Geactiveerde afsluitkosten	-3	-3
Overige	415	380
Rentedragende verplichtingen	1.530	1.715
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen	1.026	1.322
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen	504	393

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rente op de rentedragende verplichtingen, inclusief het effect van de interest rate en cross currency swaps ultimo 2025, bedraagt 4,1% (2024: 5,9%). De leaseverplichtingen hebben voor EUR 111 miljoen (2024: EUR 133 miljoen) een langlopend karakter en voor EUR 47 miljoen (2024: EUR 46 miljoen) een kortlopend karakter.

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

Verplichtingen aan kredietinstellingen

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van EUR 150 miljoen. De lening bestaat uit drie delen met vaste rentetarieven. De looptijden variëren van 3 tot 10 jaar. Na aflossingen gedurende dit boekjaar bedraagt het uitstaande bedrag eind 2025 EUR 4 miljoen (2024: EUR 58 miljoen).

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

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

In 2022 heeft FrieslandCampina een nieuwe kredietfaciliteit afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen voor een bedrag van EUR 1,25 miljard. Aan de faciliteit zijn vier duurzaamheid prestatie indicatoren gekoppeld die van invloed zijn op de rentemarge van de faciliteit. Direct toerekenbare transactiekosten, gerelateerd aan het deel van een kredietfaciliteit dat naar verwachting niet getrokken zal worden, zijn gekapitaliseerd als een vooruitbetaling en worden afgeschreven over de looptijd van de faciliteit. In 2023 heeft FrieslandCampina een succesvol verlengingsverzoek ingediend bij de kredietverstrekkers van de faciliteit met een jaar tot oktober 2028. Tegelijkertijd heeft FrieslandCampina vrijwillig de beschikbare kredietfaciliteit voor een bedrag van EUR 250 miljoen geannuleerd tot een niveau van EUR 1,0 miljard. In 2024 heeft

FrieslandCampina nog een succesvol verlengingsverzoek ingediend bij de kredietverstrekkers van de faciliteit met een jaar tot oktober 2029. Op 31 december 2025 is er niet getrokken op de kredietfaciliteit (2024: EUR 0 miljoen).

In 2023 heeft FrieslandCampina een lening van EUR 75 miljoen afgesloten met Kreditanstalt für Wiederaufbau - IPEX Bank voor een periode van 5 jaar. De lening is in 2025 volledig afgelost.

‘US Private Placement’

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

In 2023 heeft FrieslandCampina met succes onderhandse leningen uitgegeven voor een totaalbedrag van EUR 494 miljoen met looptijden van 8, 10 en 12 jaar. De financiering heeft plaatsgevonden in februari 2024. De gemiddelde looptijd van de transactie is 10 jaar. De (USD en EUR) onderhandse leningen zijn gekoppeld aan twee duurzaamheid prestatie indicatoren van FrieslandCampina. De USD-aflossingen en -rentebetelingsverplichtingen die verband houden met de onderhandse leningen zijn door middel van cross-currency swaps omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De bate als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 11 miljoen in 2025 is door de hedge volledig gecompenseerd (2024: last EUR 2 miljoen).

Schuldschein onderhandse leningen

FrieslandCampina heeft voor EUR 45 miljoen (2024: EUR 45 miljoen) aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein), die zijn uitgegeven in 2016, uitstaan. Deze schuldbewijzen zijn verantwoord onder de langlopende rentedragende verplichtingen.

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

‘Commercial Paper’

De maximale looptijd van het Euro Commercial Paper (ECP) uitgegeven schuld papier is 12 maanden. Er waren eind 2025 geen trekkingen onder het ECP-programma (2024: 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. De gemiddelde rentevergoeding over deze verplichting bedroeg over 2025 3,5% (2024: 3,6%).

Verplichtingen aan leden-melkveehouders

De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van 206 miljoen (2024: EUR 138 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 2025 1,8% (2024: 1,8%).

Daarnaast heeft EUR 17 miljoen (2024: EUR 15 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen hebben in 2025 een gemiddelde rentevergoeding van 2,8% (2024: 3,3%) 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. FrieslandCampina heeft het recht om melkcertificaten in portefeuille van de kredietinstelling te terug te kopen. In maart 2025 heeft FrieslandCampina een deel van de uitstaande melkcertificaten ingekocht voor een bedrag van EUR 19 miljoen. Op 31 december 2025 heeft de kredietinstelling geen melkcertificaten in portefeuille (2024: EUR 9 miljoen).

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 leaseprijken;
- 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.

	2025	2024
Langlopende rentedragende verplichtingen	881	1.155
Kortlopende rentedragende verplichtingen	251	209
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		-45
Verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	13	
Liquide middelen	-834	-1.051
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	5	2
Nettoschuld	316	270

11.4 Overige financiële verplichtingen

	2025	2024
Langlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	15	8
Overige	7	9
	22	17
Kortlopende overige financiële verplichtingen		
Derivaten	15	11
Put-optieverplichtingen	7	15
	22	26

FrieslandCampina heeft in 2016 een put-optie verstrekt aan International Finance Corporation (IFC) en Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (FMO) met

betrekking tot de gehouden aandelen in de Nederlandse juridische entiteit die 51% van de aandelen in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. houdt. De aandelen zijn onderverdeeld in type A en type B aandelen, waarbij voor type A aandelen een boven- en ondergrens van het rendement op deze aandelen is overeengekomen. De put-optie op type A aandelen is uitgeoefend in 2023, de put-optie op type B aandelen is gedeeltelijk uitgeoefend in 2025.

De put-optie verplichting bedraagt per 31 december 2025 EUR 7 miljoen (2024: EUR 15 miljoen). Er heeft in 2025 geen herwaardering plaatsgevonden (2024: EUR 2 miljoen negatief, verantwoord onder de Financieringslasten).

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

Schattingen en aannames

Financiële verplichtingen anders dan derivaten

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

Waarderingsgrondslagen

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

Put-optie verplichtingen

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

11.5 Eigen vermogen

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 2025 is EUR 2 miljoen toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledencertificaten. In 2025 is voor een bedrag van EUR 4 miljoen (2024: EUR 7 miljoen) ledencertificaten geconverteerd in ledenobligaties van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Melkcertificaten

Sinds 1 januari 2022 geeft de coöperatie per 100 kg geleverde melk 8,00 euro aan melkcertificaten uit aan haar leden-melkveehouders. Het aantal uitstaande melkcertificaten bedraagt 9.165 miljoen met een nominale waarde van EUR 733 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 effectieve kasstroomafdekkingen. In de reserve kasstroomafdekking is daarnaast een bedrag van afgerond EUR 0 miljoen (2024: EUR 0 miljoen) opgenomen voor reeds afgelopen hedge relaties.

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

Algemene reserve

De algemene reserve betreft het saldo van de in het verleden behaalde winsten die niet uitgekeerd zijn aan de leden van de coöperatie. In de algemene reserve is een cumulatieve disagio van EUR 18 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%.

Vanuit het resultaat van het boekjaar 2025 is EUR 16 miljoen (2024: EUR 10 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.

	2025					2024				
	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC¹	FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG¹	Dutch Lady Milk Industries Berhad	P.T. Frisian Flag Indonesia	FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC	FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG	Dutch Lady Milk Industries Berhad	P.T. Frisian Flag Indonesia
Percentage minderheidsbelang	32,19%	49%	50%	49,04%	21,92%	32,19%	49%	50%	49,04%	21,92%
Vaste activa	35	111	115	138	255	35	132	115	142	303
Vlottende activa	236	56	100	73	197	236	80	100	88	229
Langlopende verplichtingen	-6	-25	-1	-4	-24	-6	-25	-1	-15	-23
Kortlopende verplichtingen	-265	-53	-58	-84	-238	-265	-82	-58	-108	-301
Netto-activa		89	156	123	190		105	156	107	208
Boekwaarde minderheidsbelang		44	135	60	42		51	135	52	46
Netto-omzet	308	328		310	634	308	355		292	719
Winst boekjaar	10	4	109	25	13	10	3	109	18	19
Overig totaalresultaat	6	-13		-2	-31	6	8		8	3
Totaalresultaat voor de periode	16	-9	109	23	-18	16	11	109	26	22
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	3	2	55	12	3	3	1	55	9	4
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	2	-6		-1	-7	2	4		4	1
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang		-3	-53	-3				-53	-3	-6
Kasstroom uit operationele activiteiten	-148	37		37	17	-148	18		16	61
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-29	-5		-21	-14	-29	-10		-26	-47
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	170	-38		-7		170	-10		6	-30
Nettokasstroom	-7	-6		9	3	-7	-2		-4	-16

¹De 2025 cijfers van FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC en DFE Pharma GmbH & Co. KG zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2024 weergegeven. Daarnaast zijn de netto-omzet en kasstromen van DFE Pharma GmbH & Co. KG niet openbaar beschikbaar.

De genoemde percentages in de vorige tabel geven het directe minderheidsbelang weer dat wordt gehouden door derden in deze deelnemingen. Voor de in de tabel opgenomen deelnemingen is het indirecte minderheidsbelang gelijk aan het directe minderheidsbelang. De boekwaarden, resultaten en dividenden toegerekend 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 van Koninklijke FrieslandCampina N.V., 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, valutarisico's, beperkingen in landen waar FrieslandCampina actief is, sterke daling van de economische groei in opkomende markten en aanhoudende macro economische en geopolitieke onzekerheid kunnen een materieel effect hebben op de toekomstige resultaten van FrieslandCampina.

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

Financieel risicomanagement

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

De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina bestaan uit leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, ledenobligaties en liquide middelen. Het voornaamste doel van de mix van deze financiële instrumenten is om op een gediversifieerde wijze fondsen van verschillende markten en investeerders aan te trekken ten behoeve van de financiering van FrieslandCampina's activiteiten. FrieslandCampina heeft verscheidene andere financiële instrumenten, zoals handelsdebiteuren en –crediteuren die rechtstreeks voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten. FrieslandCampina volgt nauwgezet de marktrisico's, voornamelijk valutarisico en renterisico, verband houdend met alle financiële instrumenten.

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

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 afrodingen, waardoor geen verschil meer bestaat tussen het bruto uitstaande bedrag en het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling. Eind 2025 is nog EUR 984 miljoen (2024: EUR 600 miljoen) van het bruto uitstaande bedrag gesaldeerd weergegeven in de jaarrekening.

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

Financieringsprogramma's

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

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

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

Valutarisico

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

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

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

Positie valutarisico's

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

	2025				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	219	187	52	25	5
Liquide middelen	-57	2	1		-4
Verplichtingen	129	211	40	27	26
Netto-overzicht van de financiële positie	33	-22	13	-2	-25
Valutatermijncontracten	41	41		-15	-31
Nettopositie einde boekjaar	-8	-63	13	13	6

Gevoeligheidsanalyse

Impact op winst voor belasting		-3	1	1	
--------------------------------	--	----	---	---	--

	2024				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	232	75	99	24	1
Liquide middelen	-7	-1	1		-6
Verplichtingen	199	170	74	8	23
Netto-overzicht van de financiële positie	26	-96	26	16	-28
Valutatermijncontracten	-37	183		-3	-19
Nettopositie einde boekjaar	63	-279	26	19	-9

Gevoeligheidsanalyse

Impact op winst voor belasting	3	-14	1	1	
--------------------------------	---	-----	---	---	--

Gevoeligheidsanalyse

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

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

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

Commodity prijsrisico

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

In het treasury beleid is vastgelegd dat een deel van het geprognosticeerde verbruik van brandstof en ingrediënten voor gelimiteerde, gestaffelde hoeveelheden in de komende jaren kan worden afgedekt. De 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 van de financiering dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, varieert binnen een bandbreedte van 40%-80% waarbij een tijdshorizon van minimaal 3 volledige kalenderjaren na het huidige jaar geldt. Daarna daalt de bandbreedte geleidelijk in jaar 4 en 5 tot 10%-40%.

Het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, is per 31 december 2025 81% (2024: 91%). Voor de renterisicobeheersing van FrieslandCampina wordt geen rekening gehouden met de vrije ledenrekening, overige verplichting melkcertificaten en de achtergestelde obligaties uitgegeven door de coöperatie. In onderstaand overzicht wordt de situatie weergegeven per jaareinde:

	2025		2024	
	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking	Boekwaarde exclusief afdekking	Boekwaarde inclusief afdekking
Vast percentage	789	1.043	858	1.412
Variabel percentage	501	247	685	131
	1.290	1.290	1.543	1.543

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

Liquiditeitsrisico

Het is het doel van FrieslandCampina om een goede balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van zijn financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale nettoschuld dient in overwegende mate gefinancierd te zijn door langetermijnleningen en 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 2.112 miljoen (2024: totaal EUR 2.328 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2025 EUR 1.000 miljoen (2024: EUR 1.000 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale kredietruimte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

Kasstroom financiële verplichtingen

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

					2025
	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	2026	2027 - 2030	Na 2030
Financiële verplichtingen anders dan derivaten					
Rentedragende verplichtingen	1.372	-1.640	-418	-645	-577
Leaseverplichtingen	158	-182	-53	-111	-18
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	3.692	-3.692	-3.692		
Put-optieverplichtingen	7	-7	-7		
Derivaten					
Cross currency swaps - inkomend		115	6	21	88
Cross currency swaps - uitgaand	8	-123	-4	-18	-101
Interest rate swaps - uitgaand	3	-3	-2	-1	
Valutatermijncontracten - inkomend		475	475		
Valutatermijncontracten - uitgaand	5	-480	-480		
Commodity swaps - uitgaand	14	-14	-10	-4	
	5.259	-5.551	-4.185	-758	-608

					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

Kredietrisico

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

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

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

Als gevolg van de spreiding over geografische gebieden en productgroepen is er geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico in de handelsvorderingen van FrieslandCampina (geen enkele klant is verantwoordelijk voor meer dan 2,3% (2024: 2,4%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 7.2.

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

Liquide middelen worden zoveel mogelijk aangehouden bij eersteklas internationale banken, dat wil zeggen banken met minstens een kredietclassificatie van ‘single A’. In de afgelopen jaren is de kredietclassificatie van banken over de gehele linie verslechterd. Daar waar liquide middelen

worden aangehouden door dochterondernemingen in politiek minder stabiele landen, zijn deze activa onderhevig aan lokale landenrisico’s. Om deze risico’s zoveel mogelijk te beperken, past FrieslandCampina een actief dividendbeleid toe met betrekking tot die dochterondernemingen. Veel landen waarin FrieslandCampina actief is, vooral opkomende markten, hebben een veel lagere kredietclassificatie dan ‘single A’. Hierdoor hebben lokale banken in deze landen een overeenkomstige lage of geen kredietclassificatie. FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld substantiële uitstaande gelden in Nigeria en om het verhoogde kredietrisico te mitigeren heeft FrieslandCampina naast een actief dividendbeleid en een strikt bankenbeleid met limieten per bank ook gebruik gemaakt van financiële instrumenten. Onder Overige financiële activa zijn vooruitbetalingen aan banken en distributeurs in Nigeria opgenomen, zie toelichting 11.3. De kredietclassificatie van deze tegenpartijen is over het algemeen <BBB.

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

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

	2025		2024	
	Uitstaande liquide middelen	Contract- volume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contract- volume derivaten
A	803	1.041	1.010	1.665
BBB	12	183	10	205
< BBB	6	73	17	17
Geen classificatie	13	12	14	
	834	1.309	1.051	1.887

11.7 Derivaten

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

Afdekkingsactiviteiten	2025		
	Activa	Verplichtingen	Contract-volume ultimo
Cross currency swaps		8	94
Interest rate swaps		3	255
Commodity swaps	2	9	59
Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting	2	20	
Valutatermijncontracten	3	5	809
Commodity swaps	9	5	92
Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast	12	10	
Totaal derivaten	14	30	
Opgenomen onder kortlopend	13	15	
Opgenomen onder langlopend	1	15	

Kasstroomafdekkingen

Cross currency swaps

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetelingsverplichtingen van de private placement van in totaal USD 100 miljoen (2024: USD 100 miljoen) omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente. De cross currency swaps zijn afgesloten ter afdekking van de kasstromen, hierop wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Het deel van de winst of het verlies behaald op deze hedge-instrumenten dat als een effectieve hedge is aangemerkt, wordt in het totaalresultaat verwerkt. De private placement verplichtingen zijn door middel van bovengenoemde swaps gefixeerd op EUR 94 miljoen.

	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	

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

In de kasstroomafdekkingen heeft zich in 2025 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2025 is EUR 1 miljoen negatief (2024: EUR 3 miljoen negatief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties inzake cross currency swaps.

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

	2025	2024
Cross currency swaps		
Boekwaarde	-8	1
Contractuele waarde	94	94
Vervaldatum	2032	2032
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	-9	-1
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit	10	4
Gemiddeld gewogen rente	4,8%	4,8%

Commodity swaps

In 2025 heeft FrieslandCampina het gedeeltelijk afdekken van prijsrisico op brandstofkosten (dieselolie) voor het wegtransport in de Benelux in de periode 2026-2028, en ook het gedeeltelijk afdekken van het prijsrisico op brandstofkosten (bunkerolie) voor het zeetransport in de periode 2026-2028 waarop hedge accounting wordt toegepast, gecontinueerd. Voor genoemde afdekkingen, wordt conform IFRS 9 voldaan aan de documentatievereisten van hedge accounting en vinden vooraf en per rapportagedatum effectiviteitstesten plaats om vast te stellen dat er een economische relatie bestaat tussen het derivaat en het af te dekken instrument.

Ultimo 2025 is EUR 7 miljoen negatief (2024: EUR 2 miljoen negatief) aan reserve 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:

	2025		2024	
Commodity swaps	Bunker olie	Diesel olie	Bunker olie	Diesel olie
Boekwaarde	-3	-4	-2	
Contractuele waarde	34	25	29	28
Vervaldatum	2026-2028	2026-2028	2025-2027	2025-2027
Hedge ratio	1:1	1:1	1:1	1:1
Gemiddeld gewogen contractprijs in EUR	568	592	677	639

Interest rate swaps

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

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

Ultimo 2025 is EUR 3 miljoen negatief (2024: EUR 1 miljoen negatief) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties inzake interest rate swaps.

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

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

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

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

Schattingen en aannames

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

Waarderingsgrondslagen

Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)

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

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

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

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

Derivaten met toepassing van hedge accounting

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

Bepalen van effectiviteit van de afdekkingsrelatie

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

Ineffectiviteit van de afdekkingsrelatie kan ontstaan op het moment dat:

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

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

Kasstroomafdekkingen

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

Wanneer de afgedekte positie een niet-financieel actief is, wordt het in het eigen vermogen opgenomen bedrag in de boekwaarde van de activa meegenomen wanneer de activa worden verantwoord. In andere gevallen wordt het bedrag dat is opgebouwd in het eigen vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode waarin de afgedekte positie

	2025				
	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2026	2027 - 2030	Na 2030
Cross Currency swaps					
Verplichtingen	-8	-10	1	3	-14
Interest Rate swaps					
Verplichtingen	-3	-3	-2	-1	
Commodity swaps					
Activa	2	2	1	1	
Verplichtingen	-9	-9	-5	-4	

de winst-en-verliesrekening beïnvloedt. Indien een afdekkinginstrument dat niet langer voldoet aan de criteria voor ‘hedge accounting’ afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend, dan wordt hedge accounting vanaf de laatste effectieve toetsingsdatum beëindigd. Als de verwachte transactie niet langer wordt verwacht, wordt het saldo in het eigen vermogen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Derivaten zonder toepassing van hedge accounting

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

Derivaten aangemerkt als kasstroomafdekking met toepassing van hedge accounting

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

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

12. Belastingen

12.1 Belastingdruk

Specificatie belastinglasten	2025	2024
Acute belasting huidig boekjaar	-129	-138
Aanpassing voorgaande boekjaren		-16
Acute belasting	-129	-154
Latente belasting huidig boekjaar		3
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven	-2	
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-8	-19
Aanpassing voorgaande boekjaren	1	18
Latente belasting	-9	2
Belastingdruk	-138	-152

De belastinglast bedraagt EUR 138 miljoen (2024: EUR 152 miljoen). De effectieve belastingdruk in 2025 bedraagt 30,2% (2024: 32,8%). De afname in de belastinglast is met name het gevolg van een lagere afwaardering van latente belastingvorderingen en lagere niet-aftrekbare kosten. De niet-aftrekbare kosten zijn inclusief de wijziging in voorzieningen voor onzekere winstbelastingposities.

Effectieve belastingdruk	2025		2024	
	%		%	
Winst voor belastingen	458		463	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-117	25,8	-119	25,8
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	14	-3,1	13	-2,8
Effect wijziging belastingtarieven	-2	0,4		
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6	-1,3	5	-1,1
Bronbelasting op dividenden	-8	1,7	-11	2,4
Niet-aftrekbare kosten	-26	5,7	-33	7,1
Onbelaste baten en vrijstellingen	2	-0,4	5	-1,1
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-8	1,6	-15	3,1
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	1	-0,2	3	-0,6
Effectieve belastingdruk	-138	30,2	-152	32,8

	2025		
	Voor belastingen	Belastinglast/-bate	Na belastingen
Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen			
Minderheidsbelangen derden	-16		-16
Minderheidsbelangen leden	-51		-51
	-67		-67
Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	-4		-4
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-107		-107
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-5	-1	-6
	-116	-1	-117

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.

	2024		
	Voor belastingen	Belastinglast/-bate	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 kasstroomafdekkingen	-6		-6
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	38		38
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	6	-1	5
	38	-1	37

12.2 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2025
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsbeloningen	Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-24	-43	7	128	46	114
Overboeking naar aangehouden voor verkoop				-1		-1
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	-8	3	3	4	-11	-9
Opgenomen in eigen vermogen			-1			-1
Valuta-omrekenverschillen	1	5		-6	-2	-2
Einde boekjaar	-31	-35	9	125	33	101

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

	Vorderingen	Verplichtingen	Netto
Grond, gebouwen en installaties	5	36	-31
Immateriële activa		35	-35
Personeelsbeloningen	12	3	9
Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	143	18	125
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	33		33
Saldering	-45	-45	
Nettovordering	148	47	101

						2024
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeelsbeloningen	Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren, verplichtingen en voorzieningen	Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-46	-41	10	114	77	114
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	19		-3	10	-24	2
Opgenomen in eigen vermogen				-1		-1
Valuta-omrekenverschillen	3	-2		5	-7	-1
Einde boekjaar	-24	-43	7	128	46	114

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

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

Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 33 miljoen (2024: EUR 46 miljoen). De mutatie in 2025 ten opzichte van 2024 hangt hoofdzakelijk samen met verliezen in Duitsland, welke in 2025 verrekend zijn.

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

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

	2025	2024
Niet-gewaardeerde verliezen	228	226
Niet-gewaardeerde faciliteiten	140	140
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen	189	183
	557	549

De nominale waarde van de niet-gewaardeerde verliescompensaties bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 1.071 miljoen (2024: EUR 1.077 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen verstrijkt EUR 47 miljoen binnen 10 jaar (2024: EUR 88 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving.

Per 31 december 2025 bedragen de tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen, inclusief potentiële gevolgen voor de bronbelasting op dividenden, waarvoor geen latente belastingverplichtingen zijn opgenomen, in totaal EUR 196 miljoen.

12.3 Pijler 2 minimumbelasting

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

FrieslandCampina heeft een beoordeling uitgevoerd van zijn geschatte verplichting inzake Pijler 2 minimumbelastingen. De beoordeling van de potentiële blootstelling aan Pijler 2 belastingen is gebaseerd op de jaarrekening. Voor 2025 overschrijdt het effectieve belastingtarief in de meeste jurisdicties waarin FrieslandCampina actief is, 15%. Bovendien is in de meeste jurisdicties waarin FrieslandCampina actief is, de overgangsregeling (“transitional safe harbour relief”) van toepassing. Er is een beperkt aantal jurisdicties waar de overgangsregeling niet van toepassing is en aanvullende belastingen verschuldigd zijn. Deze aanvullende belastingen worden geïnd via ofwel de IIR of de QDMTT.

De aanvullende belasting heeft betrekking op de activiteiten van FrieslandCampina in Hongkong en de Verenigde Arabische Emiraten. De aanvullende belasting wordt bepaald op basis van het verschil tussen het GloBE effectieve belastingtarief voor elk rechtsgebied en het minimumtarief van 15%. Voor 2025 wordt de aanvullende belasting geschat op bedragen van minder dan EUR 1 miljoen en is deze opgenomen in de huidige acute belasting voor het huidige jaar.

Schattingen en aannames

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

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

Waarderingsgrondslagen

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

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

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

Latente belastingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit:

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

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

Bij het vaststellen van de acute en latente belastingen houdt FrieslandCampina rekening met het effect van de onzekere fiscale posities en of extra belastingen en rente verschuldigd kunnen zijn. FrieslandCampina opereert in meerdere verschillende belastingjurisdicties wat leidt tot complexe belastingvraagstukken. Het uiteindelijke besluit inzake deze complexe belastingvraagstukken ligt vaak buiten de beheersing van FrieslandCampina en is afhankelijk van de interpretatie en de juridische processen in de relevante belastingjurisdictie. FrieslandCampina is, op basis van de beoordeling van vele factoren, waaronder interpretaties van het fiscaal

recht en eerdere ervaringen, van oordeel dat de voorzieningen voor belastingverplichtingen toereikend zijn voor alle open fiscale jaren. Deze beoordeling is gebaseerd op schattingen en veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen. Er kan nieuwe informatie beschikbaar komen, waardoor FrieslandCampina zijn oordeel over de toereikendheid van de bestaande fiscale verplichtingen moet wijzigen. Dergelijke wijzigingen in de fiscale verplichtingen zullen van invloed zijn op de belastinglast in de periode waarin een dergelijke vaststelling wordt gemaakt.

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

Een latente belastingvordering wordt erkend voor niet-verrekenende fiscale verliezen, onbenutte fiscale faciliteiten en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. Latente belastingvorderingen worden op elke balansdatum beoordeeld en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Niet-opgenomen latente belastingvorderingen worden per balansdatum herbeoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee deze uitgestelde vordering kan worden verrekend.

Pijler 2 Minimumbelasting

Op 23 mei 2023 heeft de International Accounting Standards Board (de Board) de wijzigingen in IAS 12 gepubliceerd onder de titel International Tax Reform – Pillar Two Model Rules – Amendments to IAS 12. Deze wijzigingen verduidelijken dat IAS 12 van toepassing is op winstbelastingen die voortvloeien uit belastingwetgeving die is ingevoerd of materieel ingevoerd om de door de OESO gepubliceerde Pijler 2-modelregels te implementeren, inclusief belastingwetgeving die Qualified Domestic Minimum Top-up Taxes implementeert.

FrieslandCampina valt binnen de reikwijdte van de OESO Pijler 2-modelregels en heeft deze wijzigingen overgenomen.

FrieslandCampina past de uitzondering toe voor het opnemen en bekendmaken van informatie over latente belastingvorderingen en -verplichtingen met betrekking tot Pijler 2-winstbelastingen, zoals voorzien in de wijzigingen van IAS 12 die in mei 2023 zijn gepubliceerd.

13. Overige

13.1 Accountingclassificaties en reële waarden

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

De verschillende niveaus van inputdata voor het bepalen van de reële waarde zijn als volgt gedefinieerd:

Niveau 1: genoteerde marktnoteringen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;

Niveau 2: input anders dan genoteerde marktnoteringen die onder niveau 1 vallen, die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van prijzen) hetzij indirect (afgeleid van prijzen);

Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input) waarbij die input een significante impact op de uitkomst heeft.

2025										
Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en-verliesrekening	Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat	Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	Totaal boekwaarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Verstrekte leningen aan leden-melkveehouders (8.4)				109		109		109		109
Verstrekte leningen – vaste rente (8.4)				8		8		8		8
Verstrekte leningen – variabele rente (8.4)				12		12				
Overige financiële activa (8.4)				77		77				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen (7.2)				1.572		1.572				
Liquide middelen (11.2)				834		834				
				2.612		2.612				
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten (11.7)	2	12				14		14		14
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde										
Rentedragende verplichtingen – vaste rente (11.3)					789	789		850		850
Rentedragende verplichtingen – variabele rente (11.3)					741	741				
Langlopende financiële verplichtingen (11.4)					7	7				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen (7.3)					3.692	3.692				
					5.229	5.229				
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde										
Afdekkingsderivaten (11.7)	20	10				30		30		30
Put-optieverbintenissen (11.4)		7				7			7	7
	20	17				37				

2024

	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst-en-ver- liesrekening	Reële waarde met mutaties in het totaal resultaat	Financiële activa tegen geamortiseer- de kostprijs	Overige financiële verplichtingen	Totaal boekwaarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde											
Verstreckte leningen aan leden-melkveehouders	(8.4)				118		118		118		118
Verstreckte leningen – vaste rente	(8.4)				10		10		10		10
Verstreckte 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	(11.4)		15				15			15	15
		10	24				34				

De reële waarde is bepaald door middel van het verdisconteren van kasstromen op basis van marktrentes. Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 4,1% (2024: 4,6%) gebruikt.

Afdekkingsderivaten

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

Put-optieverplichtingen

De waarderingsmethode van de put-optieverplichting is vanwege de gevoeligheid voor het resultaat van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. aangemerkt als niveau 3. Aan het eind van ieder boekjaar wordt een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting. Dit heeft in 2025 niet geleid tot een herwaardering (2024: EUR 2 miljoen). Deze herwaardering is in 2024 verantwoord onder de overige financieringsbaten en -lasten.

Mutaties en transfers

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

	2025
	Put-optieverplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	15
Aflossingen	-8
Boekwaarde einde boekjaar	7

Gedurende 2025 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

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

Schattingen en aannames

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

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

Derivaten

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

Financiële instrumenten anders dan derivaten

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

13.2 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen

Voorwaardelijke belastingverplichtingen

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

Juridische claims

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

Aankoopverplichtingen vaste activa

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 92 miljoen (2024: EUR 117 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 76 miljoen (2024: EUR 81 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2025 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 17 miljoen (2024: EUR 17 miljoen).

Belastingrisico's

Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)

FrieslandCampina heeft interne richtlijnen inzake verrekenprijzen die in overeenstemming zijn met de uitgevaardigde OESO-richtlijnen voor verrekenprijzen voor multinationale ondernemingen en belastingdiensten. Verrekenprijzen hebben een grensoverschrijdend effect en als gevolg hiervan ligt de focus van de lokale belastingautoriteiten veelal op het effect van verrekenprijzen op het lokale resultaat. Om 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 verrekenprijz richtlijnen.

Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

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

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

Schattingen en aannames

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

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

Waarderingsgrondslagen

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

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

13.3 Transacties met verbonden partijen

Voor de bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board zie toelichting 13.4.

Leden-melkveehouders

Tussen de leden-melkveehouders en Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2025 was dit ruim 9 miljard kilogram (2024: 9 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, wat in totaal 56 miljard kilogram melk (2024: 56 miljard kilogram) vertegenwoordigt. 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:

	2025	2024
Inkoop grondstoffen	5.322	4.769
Rente toegerekend aan ledenobligaties	49	60
Rente toegerekend aan ledencertificaten	2	4
Verstekte lening aan leden-melkveehouders	109	118
Melkcertificaten	733	743
Ledencertificaten	48	53
Ledenobligaties	874	877
Achtergestelde obligaties	9	9
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	852	859

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:

	2025	2024
Inkoop grondstoffen	12	11
Melkcertificaten	1	1
Ledenobligaties en-certificaten	1	2

De bezoldiging van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en de interne leden van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. over het verslagjaar is opgenomen in toelichting 13.4.

Executive team en externe leden de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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.

Joint ventures en Geassocieerde deelnemingen

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

	2025	2024
Joint ventures		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	31	24
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	2	1
Verplichtingen aan joint ventures		1
Deelnemingen		
Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	63	37
Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	147	123
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	14	18
Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	5	6

Pensioenfondsen

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

Waarderingsgrondslagen

Een verbonden partij is een persoon of entiteit die verbonden is met de rapporterende entiteit, zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

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

13.4 Bezoldiging bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

	2025	2024
Bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	1,1	1,1

Op 11 maart 2025 is Elze Jellema, lid van het bestuur van de coöperatie en van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V., afgetreden. Bezoldiging van het bestuur betreft de bestuursvergoeding ten aanzien van de bestuursactiviteiten voor Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en voor een aantal bestuursleden tevens de bezoldiging uit hoofde van haar functie als raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Externe leden van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

De externe leden van de raad van commissarissen hebben de volgende remuneratie ontvangen:

	2025	2024
Leden van de Raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zonder bestuursfunctie voor Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	0,4	0,5

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 aantal bedrijfsdoelstellingen, afgeleid van het strategisch plan, zoals bepaald door de raad van commissarissen aan het begin van het jaar.

De onderneming wordt geleid door het executive team van de onderneming.

	2025	2024
Executive team van Koninklijke FrieslandCampina N.V.		
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	11,5	11,3
Langetermijnpersoneelsbeloningen ¹	3,7	2,6
Uitkering bij beëindiging dienstverband	0,7	
Bijzondere loonbelasting ²	0,3	
Pensioenregelingen	0,9	1,1
	17,1	15,0
Waarvan: remuneratie van de executive board	7,1	6,6

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

² De bijzondere loonbelasting betreft een in 2025 opgenomen voorziening voor bijzondere loonbelasting op uitkering bij beëindiging dienstverband (art. 32bb Wet op de loonbelasting 1964), te betalen in 2026.

13.5 Specificatie honorarium van de externe accountant

	2025		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,6	2,2	3,8
Andere controleopdrachten	0,2	0,1	0,3
Beoordeling van het duurzaamheidsverslag	0,3		0,3
Belasting dienstverlening	0,1	0,3	0,4
	2,2	2,6	4,8

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

13.6 Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 januari 2026 zijn Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en Milcobel U.A. gefuseerd. Door deze fusie ontstaat een internationaal opererend zuivelbedrijf met een breed productportfolio, een sterke internationale positie, een uitgebreider assortiment en een grotere innovatiekracht.

Op 2 januari 2026 heeft FrieslandCampina 100% van de aandelen verworven in Wisconsin Whey Protein Inc. en Wisconsin Whey Protein Transportation, LLC. Wisconsin Whey Protein is een toonaangevende in de Verenigde Staten gevestigde producent van whey proteïne isolaten en zal de wereldwijde positie van FrieslandCampina in hoogwaardige proteïne ingrediënten verder versterken.

De overname en de fusie kwalificeren als een bedrijfscombinatie in de zin van IFRS 3 Business Combinations. Op het moment waarop deze jaarrekening is goedgekeurd voor publicatie, was de initiële verwerking van deze bedrijfscombinaties nog niet afgerond. Als gevolg hiervan heeft FrieslandCampina de reële waarden van de identificeerbare verworven activa en overgenomen verplichtingen op de overnamedata nog niet op betrouwbare wijze kunnen vaststellen. Derhalve konden de door IFRS vereiste toelichtingen met betrekking tot de reële waarden op overnamedatum, goodwill, verworven immateriële activa en de impact van de overnames op de financiële prestaties van FrieslandCampina niet worden opgenomen.

De initiële verwerking zal uiterlijk 12 maanden na de overnamedata worden afgerond.

13.7 FrieslandCampina entiteiten

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

Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde 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 (97,14%)
 Koninklijke FrieslandCampina N.V., Amersfoort
 Velder B.V., Bodegraven
 Velder C.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

Polen

FrieslandCampina Poland sp. z o.o., Warschau

Roemenië

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

Spanje

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

Verenigd Koninkrijk

FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

China

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

Filippijnen

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

Indonesië

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

Maleisië

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

Pakistan

FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd., Karachi (51%)

Singapore

FrieslandCampina AMEA Pte. Ltd., Singapore

Thailand

FrieslandCampina Fresh (Thailand) Co. Ltd., Bangkok

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

Vietnam

FrieslandCampina Ha Nam Co. Ltd., Phu Ly

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

Saoedi-Arabië

FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah (75%)

Verenigde Arabische Emiraten

FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

Egypte

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

Ghana

FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

Ivoorkust

FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

Nigeria

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

Verenigde Staten

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

Jana Foods LLC., Iselin, State: New Jersey

Best Cheese Corporation, Purchase, State: New York

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen²

Betagen Holding Ltd., Hong Kong, 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 winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	2025	2024
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	182	164
Overige resultaten, na belastingen	2	4
Resultaat boekjaar	184	168

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1. Algemeen

Grondslagen en toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). Daarbij is gebruikgemaakt van de optie zoals opgenomen in artikel 2:362 lid 8 BW om de grondslagen voor waardering van activa en passiva en voor resultaatbepaling toe te passen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening. Deze grondslagen omvatten tevens de classificatie en presentatie van financiële instrumenten, zijnde eigenvermogensinstrumenten of financiële verplichtingen.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU). Voor de presentatie van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling uit artikel 2:402, Burgerlijk Wetboek.

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

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

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

2. Deelnemingen in dochterondernemingen

	2025	2024
Begin boekjaar	2.041	1.840
Resultaat boekjaar	182	164
Overig totaalresultaat boekjaar	-117	37
Kapitaalstorting	180	
Ontvangen dividend en uitkeringen	-180	
Einde boekjaar	2.106	2.041

In 2025 heeft de coöperatie een uitkering van EUR 180 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.

	2025	2024
Begin boekjaar	53	60
Ontvangen rentevergoeding	-3	-4
Conversie ledencertificaten	-4	-7
Toegekende rentevergoeding	2	4
Einde boekjaar	48	53

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

	2025	2024
Begin boekjaar	146	302
Aflossing		-150
Toegekende rentevergoeding	8	10
Ontvangen rentevergoeding	-10	-16
Einde boekjaar	144	146

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 4 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

	2025	2024
Begin boekjaar	118	116
Verstreckte leningen	10	9
Rente	2	2
Aflossing	-27	-6
Herwaardering	6	-3
Einde boekjaar	109	118

De overige financiële activa hebben betrekking op leningen aan leden-melkveehouders, die verstrekt zijn ter financiering van melkcertificaten.

Van de leningen aan leden-melkveehouders betreft EUR 105 miljoen renteloze leningen. De nominale waarde van deze leningen bedraagt EUR 114 miljoen (2024: EUR 129 miljoen). De reële waarde van de leningen is lager, als gevolg van de renteloze periode. Gedurende het jaar zijn renteloze leningen voor een bedrag van EUR 8 miljoen toegekend aan leden-melkveehouders op grond van de bedrijfsovernameregeling. De verstrekte renteloze leningen hebben een looptijd tot 2034. De aflossing tot en met 2029 is grotendeels gelijk aan de contante nabetaling van het betreffende jaar. Het resterend bedrag wordt in gelijke jaarlijkse termijnen afgelost. De renteloze periode heeft cumulatief geleid tot een disagio van EUR 18 miljoen, waarvan EUR 2 miljoen in 2025, verantwoord in de algemene reserve. Het disagio, dat in mindering is gebracht op de boekwaarde van de leningen, wordt op basis van de effectieve interestmethode geamortiseerd over de resterende looptijd.

De rentedragende leningen (Euribor plus 2%) van EUR 4 miljoen betreffen leningen die zijn toegekend aan groeiers. In 2025 zijn rentedragende leningen voor een bedrag van EUR 2 miljoen verstrekt aan leden-melkveehouders. De rentedragende leningen hebben 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 2025 is EUR 2 miljoen toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledencertificaten (2024: 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 108 miljoen (2024: EUR 111 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 2025 lager door afschrijvingen van genoemde implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma (EUR 13 miljoen) en mutaties in de reserve kasstroomafdekkingen, deels gecompenseerd door meer niet-uitgekeerde winsten van deelnemingen in 2025.

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:

	2025	2024
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	206	138
Achtergestelde obligaties (variabele rente)	9	9
Overige verplichtingen melkcertificaten (variabele rente)	25	25
Rentedragende verplichtingen	240	172
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen	34	34
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen	206	138

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:

	2025	2024
Boekwaarde begin boekjaar	172	184
Afgelost op rentedragende verplichtingen		-1
Mutatie vrije ledenrekening	68	-11
Boekwaarde einde boekjaar	240	172

8. Overige vorderingen en verplichtingen

De overige vordering in 2025 en de kortlopende verplichtingen in 2024 hebben geheel betrekking op een rekening-courant met een dochteronderneming.

9. Overige financiële instrumenten

FrieslandCampina is gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico, commodity prijsrisico en valutarisico. In de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening wordt informatie gegeven over de blootstelling van FrieslandCampina aan elk van deze genoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van FrieslandCampina voor het beheren en meten van deze risico's, zie toelichting 11.7 van de geconsolideerde jaarrekening.

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

Reële waarde

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

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

	2025		2024	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Ledenobligaties Koninklijke FrieslandCampina N.V.	48	48	53	53
Perpetuele lening aan dochtermaatschappij	144	144	146	146
Overige financiële activa	109	109	118	118
Overige vorderingen	13	13		
	314	314	317	317
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde				
Rentedragende verplichtingen	240	240	172	172
Overige verplichtingen			45	45
	240	240	217	217

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Zuivelcoöperatie FrieslanCampina U.A. vormt tezamen met Koninklijke FrieslandCampina N.V. en het merendeel van de Nederlandse werkmaatschappijen de fiscale eenheid Zuivelcoöperatie FrieslanCampina 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 Belastingen 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 winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. stelt voor EUR 2 miljoen te reserveren als rentevergoeding aan houders van ledencertificaten en EUR 182 miljoen aan de algemene reserve toe te voegen.

Amersfoort, 3 maart 2026

Bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

S.S.U. Attema, voorzitter

N. den Besten, vicevoorzitter

H.H. Bakhuis

W. Duursma

B.M. Eeckhaut

T. Elshof - Witteveen

C.C.H. Hoogeveen

S.A.M. Stuijk - Pelkmans

Overige informatie

Statutaire winstbestemmingsregeling

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 en het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Verklaring over de jaarrekening 2025

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 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU') en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW');
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de coöperatie op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van 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 2025;
- de volgende overzichten over 2025: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting waarin opgenomen de grondslagen voor financiële verslaggeving die van materieel belang zijn en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van 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. Daarom geven wij geen afzonderlijke oordelen of conclusies over de informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten en de controleaanpak gericht op de frauderisico's en continuïteit.

Samenvatting en context

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. is een samenwerkingsverband van leden-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 2025 kenmerkte zich, ondanks uitdagende marktomstandigheden en geopolitieke onzekerheden, door een stabiel bedrijfsresultaat ten opzichte van het voorgaande jaar, met een stijging van de melkaanvoer en een scherpe daling van de basiszuivelprijzen in de tweede helft van het jaar.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat.

In paragraaf 'Significante schattingen, beoordelingen en aannames' van de jaarrekening heeft de coöperatie de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de waardering van goodwill en de waardering van belastingposities, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.

FrieslandCampina heeft zich gecommitteerd aan tussentijdse klimaatdoelstellingen voor 2030, zoals toegelicht in de sectie 'Vooruitgang op duurzaamheidsdoelen en geactualiseerd klimaatplan' in het jaarverslag. De vennootschap heeft als concrete doelstelling een reductie van broeikasemissies van 30,3% voor Forest Land-use and Agriculture (FLAG) en 42,1% voor Energie en Industrie emissies (non-FLAG) in 2030 ten opzichte van het basisjaar 2020.

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

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

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



De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit €55 miljoen (2024: €55 miljoen)
We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op twaalf groepsonderdelen, verdeeld over elf landen.
Wij hebben een groepsonderdeel in China bezocht. Daarnaast hebben wij videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest.
Dekking controlewerkzaamheden: 78% van de geconsolideerde omzet, 94% van het geconsolideerde balanstotaal en 85% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.
• Waardering van goodwill; • Waardering van belastingposities.

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel’ wordt toegelicht in de paragraaf ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

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

Materialiteit voor de groep	€55 miljoen (2024: €55 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1,5% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen. Op basis van professionele oordeelsvorming en de gemeenschappelijke informatiebehoefte van de gebruikers hebben we de materialiteit gemaximeerd op €55 miljoen.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We gebruikten de vergoeding voor melkleveringen als benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening, in het bijzonder de ledenmelkveehouders. De vergoeding voor melkleveringen is een belangrijk kengetal voor de financiële prestaties van de coöperatie.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €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 geconstateerde afwijkingen boven de €1 miljoen (2024: €1 miljoen) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn. Voor afwijkingen die geen impact hebben op de winst- en verliesrekening zijn wij met het bestuur en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. overeengekomen dat wij afwijkingen boven €10 miljoen aan hen rapporteren.

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 nodig waren en of het nodig was accountants van groepsonderdelen hierbij te betrekken.

Op basis hiervan hebben wij bij twaalf groepsonderdelen in elf landen controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen significant werden geacht op basis van risico of omvang.

- Bij het bepalen van de reikwijdte van onze groepscontrole hebben wij specifiek rekening gehouden met de volgende belangrijke elementen van de interne beheersing van de groep.
- Internal Control Framework: wij hebben bij de aansturing van de groepscontrole de verschillende controleteams geïnstrueerd om, voor zover dit relevant was voor de controle, gebruik te maken van het Internal Control Framework en ons te voorzien van hun observaties omtrent de inrichting en werking hiervan. In de situaties waar het niet effectief of efficiënt was om te steunen op het interne beheersingsraamwerk van de groep, zijn (additionele) gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.
 - Centrale IT-systemen: FrieslandCampina heeft wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP-systeem. Het merendeel van de IT-systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de IT General Controls (ITGC's) en de IT-

afhankelijkheden van de centraal aangestuurde ERP-systemen getest. Bij deze controle kwam een aantal niet significante bevindingen naar voren, die wij door middel van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben opgevolgd. Wij hebben de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.

- Shared-Service Centers: FrieslandCampina heeft wereldwijd twee shared-service centers (Global Business & Digital Services). De shared-service centers in Hongarije en Maleisië worden door accountants van de groepsonderdelen gecontroleerd. Zij rapporteren de uitkomsten van hun werkzaamheden aan ons voor de Nederlandse activiteiten en aan de verschillende overige lokale controleteams.
- Voor het richting geven aan onze controle hebben wij kennisgenomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Audit. Wij steunen niet op de werkzaamheden, maar waar relevant hebben wij de uitkomsten meegenomen in onze risico-inschatting.

Naast de bovenstaande elementen hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van de omzet van de individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel van deze onderdelen.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	78%
Balanstotaal	94%
Resultaat voor belasting	85%

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

Bij de groepsonderdelen in Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de aard, timing en omvang van de aansturing van en het toezicht op de accountants van de groepsonderdelen en de beoordeling van hun werkzaamheden bepaald. Vervolgens hebben wij:

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

- Bepaalde belangrijke klantbijeenkomsten bijgewoond tussen de accountant en management van de groepsonderdelen.

Wij hebben als groepsteam de consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal complexe aspecten gecontroleerd. Dit betreft de waardering van goodwill, significante inschattingen inzake de waardering van onzekere belastingposities en pensioenposities.

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

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V. toezicht uitoefenen en de uitkomsten daarvan.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van het bestuur, de gedragscode, klokkenluidersregeling, incidentenregistratie en onderzoeksprotocollen en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

We hebben inlichtingen ingewonnen bij 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. om hun fraudebewustzijn te evalueren, alsmede om de interne beheersomgeving met betrekking tot fraude, de 'tone at the top' en de controles op entiteitsniveau te evalueren.

Wij hebben aan de leden van de executive board en het management van de business groups, de interne accountantsdienst, compliance afdeling en de raad van commissarissen gevraagd of zij op de hoogte waren van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

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

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

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving ten gevolge van te hoog verantwoorde omzet Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de 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 2025 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 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 hebben gevraagd. Wij hebben per jaareinde verder specifieke werkzaamheden uitgevoerd die gericht waren op omzetboekingen aan het einde van het boekjaar om mogelijke verschuivingen van omzet van geleverde producten vanuit het volgende boekjaar naar de omzetverantwoording van het huidige boekjaar te kunnen ontdekken. Tot slot hebben wij onderzocht of in het volgende boekjaar creditnota's zijn geboekt die een indicatie geven van onjuist of onterecht geboekte omzet in het huidige boekjaar. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de omzetverantwoording.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Daarnaast hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen waren die een aanwijzing vormden voor fraude.

Controleaanpak continuïteit

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 en het bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche zoals 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 de executive board over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben 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
Waardering van goodwill Zie toelichting 8.2 van de jaarrekening FrieslandCampina heeft €999 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele segmenten. De waardering van goodwill is complex en afhankelijk van schattingen door management, die inherent onzeker zijn. Gegeven het materiële belang van goodwill kan een eventuele wijziging in de veronderstellingen een significante invloed hebben op de jaarrekening. Daarom hebben wij de waardering van goodwill aangemerkt als kernpunt van onze controle. Het toetsen van de waardering van goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte verdisconteerde kasstromen wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsing betreffen de disconteringsvoet, de langetermijngroeivoet en de groeivoet van de brutomarge en de resultaatontwikkelingen. Bij de bepaling van de bedrijfswaarden heeft FrieslandCampina een compensatie, ter dekking van corporate en coöperatieve kosten en resultaten, bepaald per segment op basis van de relatieve winstgevendheid (resultaat voor interest en belastingen) van de betreffende segmenten. De toerekening van deze kosten is onderhevig aan inschattingen van management.	Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill impairmentmodel en de onderliggende berekeningen getoetst. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en de langetermijngroeivoet getoetst door vergelijking met marktinformatie (bijvoorbeeld marktrente en inflatie) en onze eigen onafhankelijke bepaling. Hierbij hebben wij geen bijzonderheden geïdentificeerd. Voor de groeivoet van de brutomarge en de resultaatontwikkeling hebben wij een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management (de meerjarenplannen tot en met 2028). Daarnaast hebben wij het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van de begrotingen en prognoses getoetst door deze te vergelijken met historische resultaten, externe informatie en marktvooruitzichten. Wij hebben de afloop van de inschattingen door management in voorgaande jaren geëvalueerd door de werkelijke resultaten te vergelijken met de prognoses van voorgaande jaren om te toetsen of de veronderstellingen, achteraf gezien, evenwichtig waren. Wij hebben ook management bevraagd over de veronderstellingen omtrent klimaatverandering zoals toegelicht in de sectie 'schattingen en aannames' en de wijze waarop deze veronderstellingen door management zijn meegenomen bij de toetsing van de waardering van goodwill en de sensitiviteitsanalyses. Wij hebben de allocatie van corporate en coöperatieve kosten en resultaten aan de verschillende segmenten getoetst met onderliggende controle-informatie. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
Waardering van belastingposities Zie toelichting 12 en 13.2 van de jaarrekening. De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. In het hoofdstuk ‘Belastingen’ van het jaarverslag is beschreven hoe FrieslandCampina omgaat met belastingposities. Als gevolg van de complexiteit van verschillende lokale belastingregimes is de bepaling en lokale acceptatie van interne verrekenprijzen lastig. De bepaling hiervan kan gevolgen hebben voor de hoogte van lokale fiscale resultaten en de daarover verschuldigde belastingen. De verwerking en waardering van belastingposities is door de interpretatie van lokale belastingwetgeving (inclusief de lokale acceptatie van de door FrieslandCampina gehanteerde verrekenprijzen) aan schattingen onderhevig. De uitkomst van belastingprocedures kan moeilijk met zekerheid worden voorspeld en kan hierdoor afwijken van de inschatting. Belangrijke gegevens voor de bepaling van de latente belastingposities zijn de lokale belastingpercentages en termijnen voor (verlies)verrekening. Verder zijn de veronderstellingen van de gehanteerde begrotingen van belang voor de opgenomen belastingposities. Latente belastingvorderingen zijn geactiveerd voor verrekenbare fiscale verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. FrieslandCampina heeft ook verrekenbare verliezen waarvoor geen actieve belastingvordering is opgenomen in de jaarrekening. Vanwege de materiële omvang, de complexiteit van de verschillende belastingregimes en de inherente schattingsonzekerheid is er een verhoogd risico op onjuiste interne verrekenprijzen en een onjuiste waardering van belastingposities. Op basis hiervan hebben wij de waardering van belastingposities aangemerkt als een kernpunt in onze controle.	De controle van de belastingposities hebben wij uitgevoerd met de hulp van belastingspecialisten. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit het uitvoeren van een risicoinschatting, waaronder het evalueren van de afloop van de inschattingen van management uit voorgaand jaar. De juistheid van de gehanteerde interne verrekenprijzen hebben wij getoetst aan de hand van het doornemen en evalueren van correspondentie met de belastingautoriteiten, de evaluatie van interne verrekenprijsdocumentatie en belastingwetgeving in combinatie met onze eigen onafhankelijke analyses. Onze werkzaamheden waren mede gericht op het vaststellen of belastingprocedures tot een belastingverplichting of voorziening in de jaarrekening leiden. Wij namen de correspondentie met de belastingautoriteiten door en wij maakten, met ondersteuning van onze belastingexperts, onze eigen inschatting over de status en potentiële impact van de procedures en de verwerking hiervan in de jaarrekening. Wij hebben de berekening van management vergeleken met de uitkomsten van onze berekening. Ten aanzien van de waardering van latente belastingvorderingen toetsen wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan deze waardering door middel van het aansluiten van de onderliggende begrotingen en prognoses ter onderbouwing van de aanwending van de verrekenbare fiscale verliezen. Daarnaast zijn wij nagegaan of de toelichting over de opgenomen belastingposities en de realiseerbaarheid van de latente belastingvordering de vereiste informatie bevat. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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 benoemd als externe accountant van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.. Deze benoeming wordt jaarlijks herbevestigd door de ledenraad. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van 10 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De ledenraad is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de coöperatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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.

Amsterdam, 3 maart 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door B.A.A. Verhoeven RA

Overzichten

Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	2025	2024	2023	2022	2021
Kerngegevens					
Winst-en-verliesrekening					
Netto-omzet	13.393	12.923	13.072	14.076	11.501
Bedrijfsresultaat	495	521	54	462	347
Resultaat boekjaar	320	311	-168	285	166
Melkprijs ¹					
Garantieprijs ²	53,77	49,48	46,26	55,21	37,84
Contante nabetaling	1,31	1,21	0,00	0,90	0,14
Fokus planet-toeslag	1,30	1,44	1,21	0,91	0,91
Correctie Fokus planet-toeslag voorgaand boekjaar	-0,14	0,21			
Bijzondere melkstromen	0,62	0,61	0,61	0,33	0,34
Kwantumtoeslag	0,07				
Melkprijs	56,93	52,95	48,08	57,35	39,23

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven	2025	2024	2023	2022	2021
Balans					
Balanstotaal	9.276	9.866	9.050	9.985	8.954
Eigen vermogen toe te rekenen aan de leden van de coöperatie	2.180	2.141	1.949	2.458	1.639
Totaal eigen vermogen	3.666	3.687	3.417	3.937	3.641
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	549	917	828	372	637
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-294	-451	-297	-575	-302
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	379	381	428	448	465
Overige gegevens					
Eigen vermogen als % balanstotaal	39,5	37,4	37,8	39,4	40,7
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	19.075	19.576	20.928	21.715	22.961
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	9.268	9.050	9.369	9.502	9.745

¹ In euro's per 100 kilogram melk

² Exclusief btw. Voor 2023, 2024 en 2025 bij 3,58% eiwit en 4,45% vet. Voor 2021 en 2022 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose.

Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk	2025	2024
Vetprijs	24,37	22,42
Eiwitprijs	29,40	27,06
Garantieprijs¹	53,77	49,48
Contante nabetaling	1,31	1,21
Foqus planet-toeslag ²	1,30	1,44
Correctie Foqus planet-toeslag voorgaand boekjaar ³	-0,14	0,21
Bijzondere melkstromen ⁴	0,62	0,61
Kwantumtoeslag ⁵	0,07	
Melkprijs	56,93	52,95

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

² De leden-melkveehouders ontvangen een variabele Foqus planet-toeslag voor Duurzame ontwikkeling, inclusief weidegang, van maximaal 3,50 euro per 100 kilogram melk. De gemiddelde toeslag in 2025 bedraagt 1,30 euro per 100 kilogram melk. Dit bedrag bestaat uit een inschatting van 1,90 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk. Melkveebedrijven die On the way to PlanetProof-melk leveren ontvangen geen Foqus planet-toeslag. De gemiddelde toeslag in 2024 bedroeg 1,44 euro per 100 kilogram. Dit bedrag bestond uit een inschatting van 2,04 euro en een coöperatieve inhouding van 0,60 euro per 100 kilogram melk voor 2024.

³ Het verschil tussen de inschatting voor de Foqus planet-toeslag en de daadwerkelijk uitgekeerde toeslag in het opvolgende jaar wordt separaat weergegeven. In 2025 bedraagt deze correctie -0,14 voor een te hoge inschatting over 2024. In 2024 bedroeg de correctie 0,21 euro per 100 kilogram melk voor een te lage inschatting over 2023.

⁴ Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilogram melk voor VLOG (non-GMO) en On the way to PlanetProof van 0,49 euro per 100 kilogram en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijsen voor biologische melk (66,26 euro) en gangbare melk (53,77 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,13 euro per 100 kilogram.

⁵ Beginnend bij melkleverantie van 1,5 miljoen kilogram melk per jaar.

Samenstelling bestuur



Sybren (S.S.U.) Attema (1960)

Voorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit Nederlandse
Overige functies
Geen



Herman (H.H.) Bakhuis (1964)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies
Geen



Nils (N.) den Besten (1982)

Vicevoorzitter bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies
Geen



Wietse (W.) Duursma (1979)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit Nederlandse
Beroep Melkveehouder
Overige functies
Geen



Betty (B.M.) Eeckhaut (1977)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A., lid raad
van commissarissen Koninklijke
FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit	Belgische
Beroep	Agrariër/melkveehouder
Overige functies	
Geen	



Trienke (T.) Elshof-Witteveen (1967)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A., lid raad
van commissarissen Koninklijke
FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit	Nederlandse
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	
Geen	



Cor (C.C.H.) Hoogeveen (1962)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A., lid raad
van commissarissen Koninklijke
FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit	Nederlandse
Beroep	Melkveehouder
Overige functies	
Geen	



Sandra (S.A.M.) Stuijk-Pelkmans (1995)

Lid bestuur Zuivelcoöperatie
FrieslandCampina U.A., lid raad
van commissarissen Koninklijke
FrieslandCampina N.V.

Nationaliteit	Nederlandse
Beroep	Melkveehouder
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 2025 gepresenteerd.

De jaarrekening 2025 zal op 10 maart 2026 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 2025.

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 2025, 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/nl. 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

DartDesign, Amsterdam

DTP

Studio Dyk

Tekstredactie en bijdragen

FrieslandCampina Corporate Communication

www.frieslandcampina.com/nl



Koninklijke FrieslandCampina N.V.
Stationsplein 4
3818 LE Amersfoort,
T +31 33 713 3333

www.frieslandcampina.com/nl