



FrieslandCampina   
nourishing by nature



# 150 years: a nourishing company

Jaarverslag 2021



# Inhoud

## Dit is FrieslandCampina 3

- 3 Zuivel van gras tot glas
- 7 De merken van FrieslandCampina
- 8 Top 10-consumentenmerken en top 5-ingrediënten
- 9 FrieslandCampina wereldwijd
- 10 Dashboard 2021
- 11 Het jaar 2021
- 13 Woord vooraf
- 17 *Our Plan on a Can*
- 18 *Nourishing by nature*
- 19 *FrieslandCampina: a nourishing company*
- 22 Waarde creëren
- 24 Mindset & gedragingen
- 25 *Our Purpose, Our Plan*

## Verlag executive board 26

- 27 Ontwikkelingen en resultaten 2021
- 30 Kerncijfers 2021
- 33 Business groups
  - FrieslandCampina Food & Beverage
  - FrieslandCampina Specialised Nutrition
  - FrieslandCampina Ingredients
  - FrieslandCampina Trading

- 42 *Nourishing a better planet*
  - Betere voeding, betaalbaar voor iedereen
  - Betere inkomsten voor boeren
  - Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst
  - Betere natuur, bevorderen biodiversiteit
  - Betere verpakkingen, 100% circulair
  - Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen
- 59 Met en voor mensen
- 64 De zuivelmarkt in 2021
- 67 Financiële toelichting
- 72 Fundamenten
  - Innovatie
  - Compass
  - Veiligheid
  - Kwaliteit
  - Cybersecurity
- 78 Vooruitzichten 2022
- 80 Risicobeheersing
- 83 Managementverklaring
- 84 Verantwoordelijkheidsverklaring

## Corporate governance 85

- 86 Corporate governance
- 94 Verslag van de raad van commissarissen
- 103 Remuneratieverslag
- 109 Belastingen

## Jaarrekening 111

- 113 Geconsolideerde jaarrekening
- 195 Enkelvoudige jaarrekening
- 203 Overige gegevens

## Verklaringen van de accountant 204

- 205 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
- 221 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

## Overzichten 224

- 225 Meerjarenoverzicht
- 226 Melkpreisoverzicht
- 227 Raad van commissarissen
- 229 Executive leadership team

## Bijlagen 231

- 232 Belangrijkste risico's en opkomende trends
- 243 Stakeholderdialoog
- 246 Duurzaamheidsdoelstellingen 2021
- 247 Toelichting materialiteitsmatrix
- 251 GRI-tabel
- 259 HR-data 2021
- 260 Begrippenlijst
- 263 Toelichting

## Zuivel van gras tot glas

FrieslandCampina is een van de grootste zuivelondernemingen ter wereld met een coöperatieve traditie die teruggaat naar 1871. Al 150 jaar verwerkt de onderneming melk van melkveebedrijven tot een groot assortiment aan zuivelproducten en -ingrediënten. Zo voorziet FrieslandCampina elke dag honderden miljoenen mensen wereldwijd van waardevolle voedingsstoffen uit melk.

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., waarvan 15.703 melkveehouders in Nederland, België en Duitsland lid zijn. Via de coöperatie zijn deze leden-melkveehouders eigenaar van de onderneming. Samen met de leden-melkveehouders beheert FrieslandCampina de gehele productieketen: van gras tot glas.

FrieslandCampina voorziet consumenten van zuivelproducten, zoals melk, yoghurt,

gecondenseerde melk, zuivelranken, kaas, boter, kwark en room. Aan bepaalde consumentengroepen, zoals kinderen, ouderen en sporters, levert de zuivelonderneming specifieke op hen afgestemde voeding. Professionele afnemers, zoals bakkers, patissiers, chocolatiers, koks en cateraars kunnen ook bij FrieslandCampina terecht voor een breed assortiment producten, waaronder room, boter, desserts en vullingen. Ten slotte levert de onderneming ingrediënten van hoge kwaliteit aan internationale producenten van voedingsmiddelen en aan farmaceuten.

In 2021 leverden 10.564 leden-melkveebedrijven in Nederland, Duitsland en België bijna tien miljard kilo melk voor verwerking in zuivelproducten en -ingrediënten. FrieslandCampina heeft vestigingen in 32 landen en exporteert naar meer dan honderd landen wereldwijd. In 2021 werkten gemiddeld 22.961 medewerkers (fte's) bij FrieslandCampina.





## Onze coöperatieve geschiedenis inspireert ons continu te verbeteren



We zijn trots op onze historie die teruggaat naar 1871, toen enkele Nederlandse boeren de handen ineen sloegen om samen een kaasmakerij te starten. Deze kleine onderneming groeide uit tot een van de toonaangevende spelers in de wereldwijde zuivelindustrie: FrieslandCampina.



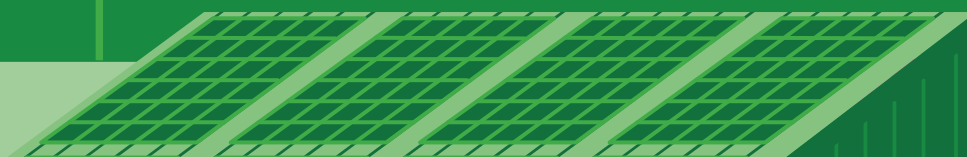
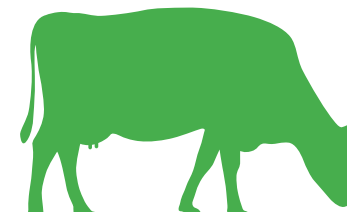




## We willen bijdragen aan een betere planeet



Onze leden-melkveehouders en medewerkers hebben volle aandacht voor de natuur, het milieu en de maatschappij met als doel relevant te blijven voor volgende generaties. We zijn op weg naar een klimaatneutrale toekomst en willen de gehele waardeketen verduurzamen: van gras tot glas.



Door continu te innoveren  
stimuleren we groei,  
voor iedereen



We zetten ons in om mensen te voorzien van betaalbare zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen uit melk. Dat doen we in vele markten over de hele wereld. We innoveren en doen onderzoek naar huidige en toekomstige trends. We zien de toekomst met vertrouwen tegemoet.







## Top 10-consumentenmerken

naar omzet in euro's



Wereldwijd



Indonesië



Nigeria



Azië



Wereldwijd



Nederland, België  
en Frankrijk



Filippijnen



Thailand



Duitsland en  
Oost-Europa



Pakistan

## Top 5-ingrediënten

naar omzet in euro's



**Excellion**

Caseïnaat

**Vivinal GOS**

Galacto-  
oligosacchariden

**Pharmatose**

Farmalactose

**Kinder  
voeding  
basispoeders**

IFT

**Hyvital**

Hydrolysaat

# FrieslandCampina wereldwijd

32

Landen gevestigd

>100 landen

Producten op de markt

22.961

Medewerkers\*  
wereldwijd

FrieslandCampina heeft vestigingen in 32 landen. De producten vinden hun weg naar meer dan honderd landen via marketing- en verkoopkantoren, partners en distributeurs.



Europa

6.134

Omzet\*

13.028

Medewerkers\*



Azië en Oceanië

3.643

Omzet

8.693

Medewerkers



Afrika en het Midden-Oosten

1.255

Omzet

1.070

Medewerkers



Noord- en Zuid-Amerika

469

Omzet

170

Medewerkers

\* in miljoenen euro's en gemiddeld aantal fte's

# Dashboard 2021

## Financiële resultaten

11.501 ▲ 3,2%

**Netto-omzet<sup>1</sup>**

2020: 11.140

355 ▲ 32,5%

**Bedrijfsresultaat<sup>1</sup>**

2020: 268

172 ▲ 117,7%

**Nettowinst<sup>1</sup>**

2020: 79

3,1

**Bedrijfsresultaat  
(in percentage van de netto-omzet)**

2020: 2,4

37,84 ▲ 9,8%

**Garantieprijs<sup>2</sup>**

2020: 34,46

39,23 ▲ 9,8%

**Melkprijs<sup>2</sup>**

2020: 35,72

39,88 ▲ 11,6%

**Prestatieprijs<sup>2</sup>**

2020: 35,72

9.745 ▼ -3,2%

**Melkaanvoer  
van leden<sup>3</sup>**

2020: 10.064

## Nourishing a better planet

691 ▼ -7,0%

**Broeikasgasemissie<sup>4</sup>  
productie en transport**

2020: 743<sup>5</sup>  
(in kton CO<sub>2</sub>-equivalent)

12.063 ▼ -3,8%

**Broeikasgasemissie  
leden-melkveebedrijven**

2020: 12.540<sup>6</sup>  
(in kton CO<sub>2</sub>-equivalent)

71%

**Productsamenstelling<sup>7</sup>**

2020: 70%<sup>8</sup>

90%

**Recyclebare verpakkingen**

2020: 87%

50%

**Groenestroomverbruik  
uit eigen keten**

2020: 44%

94%

**Verantwoorde inkoop  
traceerbare grondstoffen**

2020: 91%

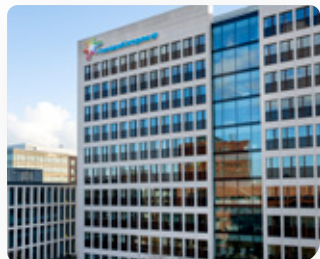
- 1 In miljoenen euro's.
- 2 In euro's per 100 kilo melk (exclusief btw, bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose).
- 3 In miljoen kilo's.
- 4 De broeikasgasemissies exclusief de inkoop van groene energie zijn respectievelijk: 1.131 kton CO<sub>2</sub>-equivalent (2021), 1.172 kton CO<sub>2</sub>-equivalent (2020).
- 5 De berekeningsgrondslag van het 2020-cijfer is geactualiseerd in aansluiting op de methodiek van het Science Based Targets initiative en conform FrieslandCampina's broeikasgasemissie-doelstelling voor 2030.
- 6 De broeikasgasuitstoot voor de productie van melk op leden-melkveebedrijven is mede gebaseerd op de emissiefactor per kg melk uit de Wageningen Economic Research (WEcR) sectorrapportage. Op basis van de laatste wetenschappelijke inzichten is de broeikasgasuitstoot voor 2020 geactualiseerd.
- 7 Percentage van het totaal verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level.
- 8 Cijfer 2020 is aangepast naar nieuwe Next Level Standards.



# Het jaar 2021



Overgang naar **100% gerecyclede PET-flessen**



Nieuwe **topmanagement-structuur**



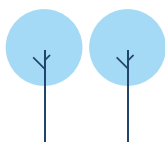
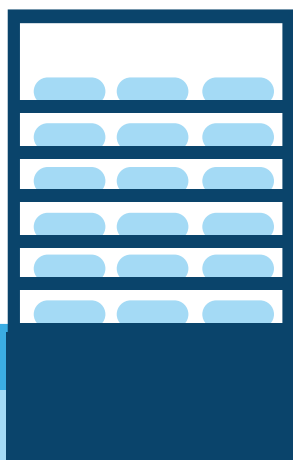
**FrieslandCampina en Arabian Food Industries richten joint venture op** voor export van kaas vanuit Egypte



Aankondiging bouw **nieuwe ultramoderne fabriek in Maleisië**



Vernieuwde **toekomstbestendige ledenfinanciering** goedgekeurd





**Verkoop Nutrifeed** aan Denkavit afgerond



Zuivelcoöperatie FrieslandCampina viert **150 jaar van 'gras tot glas'**



**Eerste melkwagen op waterstof** in gebruik



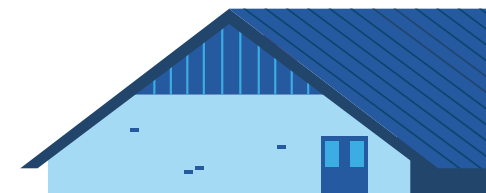
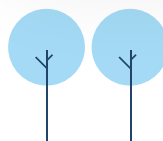
Verkoop van **Russische dochteronderneming Campina LLC** afgerond



Bouw **mobiele yoghurtfabriek voor Nigeria**



Samen op weg naar **gegarandeerd ontbossingsvrije soja** in veevoer



## “ Voedingswaarde zit in het hart van alles wat we doen

---

De 150-jarige geschiedenis van FrieslandCampina leest als een spannend boek vol verhalen over solidariteit, lef en ondernemingszin. Voor CEO Hein Schumacher de eervolle taak om het bedrijf, samen met ruim 22.000 collega's, klaar te maken voor een volgend tijdperk. En dat na een jaar waarin de coronapandemie opnieuw veel impact had. De transformatie werd versneld door het stroomlijnen van de organisatie, een nieuwe marktbenadering voor kindervoeding in China en de succesvolle start en groei van de wereldwijde Professional-activiteiten. Goede ontwikkelingen, maar we moeten alert blijven, stelt Schumacher. 'Het is investeren én herstructureren. De onderneming is in een goede conditie, maar de laatste jaren hebben aangetoond dat we voorbereid moeten zijn op verrassingen.'

[Bekijk het video-interview](#) 





**Negen Noord-Hollandse melkveehouders sloegen in 1871 de handen ineen om samen een kaasmakerij te starten. Ze kochten een gebouw, twee kaastobben, een weegschaal en stelden een kaasmaker aan. Voor het verwerken en verkopen maakten ze anderen verantwoordelijk. Rond dezelfde tijd nam een kleine honderd kilometer verderop een aantal Friese boeren een soortgelijk initiatief.**

'Ik heb diep respect voor deze pioniers. Het waren innovatieve melkveehouders die de basis legden voor onze onderneming door de introductie van een moderne vorm van "governance". Een wijze van gemeenschappelijk ondernemen die robuust is gebleken en in veel opzichten actueler is dan ooit. Gestoeld op lef, zakelijk inzicht en ambitie.

Je draagt als bedrijfseigenaar risico, bent bereid om dat te delen met andere eigenaren en legt de uitvoering in handen van een ondernemingsbestuur. Een bijzondere vorm van aandeelhouderschap. Onlangs las ik dat beleggers gemiddeld niet langer dan negen maanden aandelen van een bedrijf in bezit houden. Wij hebben melkveehouders waarvan het lidmaatschap in een rechte familielijn anderhalve eeuw teruggaat. Dat zegt voor mij alles.'

**Een honderdvijftig jarig bestaan suggereert gelijkmatigheid, maar kijk je door een vergrootglas dan zie je een rijke, gevarieerde geschiedenis.**

'Het is een aaneenschakeling van aanpassingen op gebeurtenissen, transformaties en consolidaties waarmee melkveehouders zijn geconfronteerd in die anderhalve eeuw. Van het naoorlogse "nooit meer honger" tot consumenten die vooral betere voedingswaarde verlangen, van een melkquotum in 1984 tot het afschaffen daarvan in 2015 en van lokale naar mondiale afzetmarkten. Geleidelijke veranderingen en plotselinge schokken werden opgevangen door het verbindende en absorberende vermogen van de coöperatie. Leden-melkveehouders en medewerkers hielden ondertussen gezamenlijk FrieslandCampina op koers.'

**Van andere tijden, terug naar de onze. In 2021 heeft FrieslandCampina met *Our Plan on a Can* eenvoud aangebracht in zijn toekomstplannen, het leveren van goede voeding staat daarbij centraal.**

'Nutrition of voedingswaarde zit in het hart van alles wat we doen. Met vanzelfsprekend zuivel als kern, aangevuld met andere voedzame ingrediënten. De huidige gezondheids crisis versterkt de vraag naar gezonde voeding van hoge kwaliteit en er is behoefte aan bescherming tegen ziekten. Mensen willen immuniteit opbouwen, ook door goede voeding. Dit sluit allemaal aan bij wat we al deden: onze purpose



stond en staat voor het leveren van betere voeding voor de wereld en daarmee zorgen voor goede inkomsten voor onze leden. De consument beweegt en wij, melkveehouder en onderneming, bewegen mee door het leveren van goede voeding, met zuivel als basis.'

**Dat dit een tweede coronajaar zou worden zag niemand op 1 januari 2021 aankomen. Voor een mondiaal opererende onderneming waren de omstandigheden verre van ideaal.**

'Dat is absoluut waar, maar het is ons gelukt om van die nood ook deels een deugd te maken met doordachte keuzes en daarop consistent en gezamenlijk te acteren. Laat ik drie belangrijke ontwikkelingen eruit lichten.

Na de fusie van 2010 heeft FrieslandCampina vanuit Hongkong met succes de Chinese markt voor kindervoeding weten te veroveren. Op het hoogtepunt, in 2017, was deze verantwoordelijk voor een flink deel van ons bedrijfsresultaat. Daarna daalde door verscheidene oorzaken de omzet en zorgde de coronapandemie ervoor dat de handel via Hongkong vrijwel tot stilstand kwam. We zijn er inmiddels in geslaagd de Chinese consument voor ons te behouden met gerichte investeringen in marketing en e-commerce en het opbouwen van een fijn vertakt, stabiel netwerk in de regio's en steden. Ondanks de lastige omstandigheden en onzekerheden door coronamaatregelen bleef de winst in China op niveau en wonnen we marktaandeel in het sterk groeiende ultrapremium kindervoeding-segment in 2021. Het was een spannend en beslissend jaar waarin we moesten aantonen dat de transitie succesvol was. Deze business is belangrijk voor ons, maar ook volatiel. We moeten alert blijven;

**“ We hebben melkveehouders waarvan het lidmaatschap in een rechte familielijn anderhalve eeuw teruggaat. Dat zegt voor mij alles**

er is veel lokale concurrentie en het aantal geboortes in China daalt. Mede daarom hebben we voor 2022 een strategische herziening van deze activiteiten aangekondigd, zodat Friso ook op lange termijn succesvol kan blijven.'

'Dat we in de coronatijd niet stil hebben gezeten, laat ook de ontwikkeling van onze Professional-activiteiten zien. Dan hebben we het over een assortiment aan zuivelproducten die chefs, bakkers, restaurateurs of barista's dagelijks gebruiken. Daarin waren we al goed vertegenwoordigd, met name in de Benelux en Zuid-Europa, maar in 2021 hebben we deze tak tot een wereldwijde activiteit doorontwikkeld. Vanaf april tot aan oktober zagen we gezonde groeipercentages die zelfs het niveau van 2019 overstegen. Door nieuwe lockdowns stonden de cijfers het vierde kwartaal van 2021 iets onder druk, maar in de basis staat Professional er goed voor en is het voor ons een groeiplatform waarvan we veel profijt gaan hebben. Zeker als de horeca-deuren weer blijvend open mogen.'

'En ten derde noem ik hier de aangekondigde herstructurering met als doel de conditie van de onderneming te verbeteren en vanaf 2022 jaarlijks ten minste honderd miljoen euro te besparen. In 2020 moesten we vaststellen dat door de pandemie en de genoemde ontwikkelingen in met name de handel via Hongkong aanpassingen in de onderneming onvermijdelijk waren. We namen de moeilijke beslissing duizend banen te schrappen en enkele productielocaties te sluiten om daarmee de onderneming vitaler en efficiënter te maken. Daarnaast verkochten we in 2021 ons zuivelbedrijf in Rusland en de diervoedingsactiviteiten Nutrifeed, met als doel meer focus in onze activiteiten aan te brengen. De herstructurering leidde direct tot betere resultaten in de tweede helft van 2021. Daar mogen we tevreden mee zijn. Maar niet te lang, want de nieuwe realiteit, met onder meer een ongekende inflatie in het laatste kwartaal van 2021, maakt dat we alert moeten blijven. Daarnaast steeg de melkprijs afgelopen jaar met ongeveer een kwart, wat voor alle leden goed nieuws is. Ondanks deze ontwikkelingen is het ons gelukt de marge grofweg op peil te houden.'



China  
Winst en  
marktaandeel  
stabiel



Herstructurering  
Conditie verbeterd,  
100 miljoen euro  
besparing vanaf 2022



## Geleidelijke veranderingen en plotselinge schokken werden opgevangen door het verbindende en absorberende vermogen van de coöperatie

### Dus na herstructureren kunnen we het nu hebben over investeren?

'Het blijft beide. Het klopt dat de portfolio is herschikt, de organisatie aangepast, er duidelijke keuzes zijn gemaakt en de langetermijnstrategie zich uitbetaalt. Daar horen groeiambities bij. We gaan in 2022 meer investeren in research & development, duurzaamheid en onze merken. Maar dat is niet het hele verhaal, het blijft en-en: investeren en herstructureren. De laatste jaren hebben eens te meer aangetoond dat de onderneming zich moet voorbereiden op plotselinge tegenslagen. En dat niet alleen, ook structureel zien we uitdagingen. Zo is het vrijwel zeker dat het melkaanbod in Nederland de komende jaren niet zal groeien en mogelijk zelfs zal dalen. Daar moeten we onze verwerkingscapaciteit en organisatie op aanpassen.'

### Een zuivelonderneming is vanzelfsprekend gebaat bij een stabiel melkaanbod. Heeft de onderneming een bepaalde schaal nodig voor het behouden of verstevigen van haar positie als mondiaal voedingsconcern?

'Een krimpscenario is voor ons niet wenselijk. In het algemeen floreren ondernemingen bij perspectief, dat geldt voor melkveehouders op hun boerderij en voor de onderneming FrieslandCampina als geheel. Bovenal hebben de coöperatie en onderneming behoefte aan duidelijkheid. We willen weten waar we aan toe zijn, zodat we daar onze toekomstplannen op kunnen afstemmen. Onzekerheid over melkaanbod en groeimogelijkheden, of, voor sommige leden-melkveehouders zelfs het voortbestaan, is niet bevorderlijk voor de bedrijven en het welzijn van de mensen



Professional  
Wereldwijde groei

daarachter. Die helderheid is er nog niet. In Nederland is net een nieuw kabinet aangetreden dat het thema stikstof- en CO<sub>2</sub>-emissies hoog op de agenda heeft staan. We werken graag samen met politiek en overheden aan duurzame en innovatieve oplossingen, omdat ik geloof dat die voor een belangrijk deel in onze keten te vinden zijn.'

### **Thema's die nu en in de nabije toekomst ongetwijfeld meer aandacht blijven vragen van FrieslandCampina zijn klimaat en milieu.**

'Dat beseffen we heel goed. In 2021 investeerden we opnieuw flink in een duurzame productie met ons programma *Nourishing a better planet*. En dat blijft van gras tot glas een prioriteit, gezien de opdracht waar we in de voedselketen met z'n allen voor staan. Het vertaalt zich onder meer in samenwerken met de leden, hen faciliteren bij het meten van hun footprint, bij het invoeren van maatregelen en hen extra te belonen als ze in hun bedrijfsvoering rekening houden met effecten op natuur, klimaat en dier. Daarnaast zal ook de onderneming haar bijdrage leveren aan verdere reductiemaatregelen. In december 2020 hebben we ons verbonden aan het *Science Based Targets initiative* (SBTi) waarmee we een op wetenschap gebaseerd pad volgen voor het terugbrengen van de uitstoot in overeenstemming met de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs.

Met belangstelling las ik in november de resultaten van de laatste klimaatconferentie in Glasgow. Voor ons als voedingsbedrijf had COP'26 een hoopvolle boodschap. Ik doel met name op het pleidooi de voedselsystemen op wereldschaal zo efficiënt mogelijk in te richten. Het is onder meer een oproep om lokale melkveehouderijen te versterken, zodat aanbod en vraag elkaar beter vinden. Dat past in onze visie en sluit aan bij onze dairy development-activiteiten waarmee we in 2021 ruim 70.000 lokale boeren ondersteunden.'

### **Als een land in lockdown gaat, geldt voor een groot deel van de FrieslandCampina-medewerkers dat er niet zoveel verandert. De consequentie van werken in een cruciale sector. Wat doet dat met de onderneming?**

'Als twee jaar corona iets heeft bewezen, is het wel dat onze mensen voor hun vak staan. In alle landen nemen collega's hun verantwoordelijkheid voor de zuivelproductie als belangrijke schakel in een onvervangbare voedselketen. Soms onder zeer moeilijke omstandigheden, zoals die collega's die door hoge coronabesmettingen hun regio abrupt in lockdown zagen gaan en nachten achter elkaar in de fabriek sliepen. Want de melkaanvoer en productie stopt nooit. Andere collega's werkten maanden vanuit huis alsof dat het nieuwe normaal was.

## **“ Via het beeldscherm werd een groot beroep gedaan op onze collegialiteit en saamhorigheid**

Terwijl het niet normaal is als werk en privé niet meer te scheiden zijn. Als er dag in, dag uit geen collega aanwezig is voor een praatje bij het koffiezetapparaat. Via het beeldscherm werd een groot beroep gedaan op onze collegialiteit en saamhorigheid. Vele medewerkers namen risico's en brachten persoonlijke offers om de wereld van voeding te blijven voorzien. Ik ben *iedereen* ongelofelijk dankbaar voor deze inzet en toewijding.'

### **2022 kent door corona nog veel onzekerheden. Politieke bestuurders en medici geven aan dat we met het virus moeten leren leven, zonder dat duidelijk is wat dat precies betekent. Wat zijn de vooruitzichten voor FrieslandCampina?**

'Wat de pandemie voor ons in petto heeft, is niet te voorspellen. We zullen handelen naar bevind van zaken en ondertussen vasthouden aan onze strategie. Met het aanbieden van hoge voedingswaarden als onze belangrijkste drijfveer gaat FrieslandCampina in 2022 zijn merken en de Professional-activiteiten versterken. Onder meer door te investeren in innovatiekracht, marketing en mensen. Daarbij gaan we ons digitale verkoopkanaal verder ontwikkelen, voortbouwend op de buitengewone groei in dit segment de afgelopen jaren. We blijven de melkvalorisatie van ledenmelk verbeteren en vooroplopen met gezonde voeding door wereldwijd mensen te laten genieten van een gezonde start van de dag. In landen met een hoge bevolkingsgroei en lage koopkracht zijn we er voor iedereen met het aanbieden van betaalbare voeding. En wereldwijd kunnen meer ouderen van onze specifieke ouderenvoeding en -ingrediënten profiteren.

Los van deze duidelijke strategie zien we mondiale, Europese en nationale politieke ontwikkelingen waarop we geen of slechts zeer beperkt invloed hebben, maar waarvan de draagwijdte mogelijk direct het erf van de melkveehouder en de resultaten van de onderneming raakt. Goed blijven samenwerken in de keten is het beste antwoord op deze uitdagingen.'

### **Hein Schumacher**

CEO Koninklijke FrieslandCampina N.V.



# Our Plan on a Can

Bij FrieslandCampina voorzien we miljoenen mensen over de hele wereld van zuivelproducten met waardevolle voedingsstoffen uit melk. Ons strategisch kader *Our Plan on a Can* toont waar FrieslandCampina voor staat, wat we doen en hoe we daar met elkaar aan werken. Op basis van dit gemeenschappelijk uitgangspunt ontwikkelen de business groups en werkmaatschappijen hun eigen actieplannen en hierop volgend onze medewerkers hun persoonlijke doelstellingen. Zo passen alle elementen in elkaar: *Our Plan on a Can*.

## Actieplannen

### WIN-WIN

- Purpose gedreven
- Commercieel ingesteld
- Eigenaarsmentaliteit

### nourishing by nature

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



## Persoonlijke doelstellingen

## Our Purpose, Our Plan

- Vooroplopen met gezonde voeding
- Zijn waar de klant is, altijd en overal
- Nourishing a better planet
- Meer halen uit basiszuivel

## FrieslandCampina: a nourishing company

FrieslandCampina is een toonaangevend, toekomstbestendig voedingsmiddelenbedrijf met zuivel als sterke kern, dat de wereld voedt en zorgt voor goede inkomsten voor zijn boeren.

Compass, Veiligheid, Kwaliteit, Cybersecurity



## nourishing by nature

Purpose

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

## Nourishing by nature

FrieslandCampina werkt vanuit de purpose *Nourishing by nature*. Dit staat voor: betere voeding voor de wereld, goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.

**Betere voeding voor de wereld** We dragen bij aan voedselzekerheid en voedselkwaliteit voor miljoenen mensen over de hele wereld, door hen toegang te bieden tot zuivel.

**Goede inkomsten voor onze boeren** We betalen een toonaangevende melkprijs en dragen zo bij aan een gezonde bedrijfsvoering van leden-melkveehouders. We ondersteunen lokale melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa.

**Nu en in de toekomst** We dragen zorg voor mens en natuur. We produceren met zorg voor klimaat, natuur en maatschappij en stimuleren leden-melkveehouders om hun bedrijf te voeren in balans met dier, natuur en klimaat.



## **FrieslandCampina: a nourishing company**

Visie

FrieslandCampina is een toonaangevend, toekomstbestendig voedingsmiddelenbedrijf met zuivel als sterke kern, dat de wereld voedt en zorgt voor goede inkomsten voor zijn boeren.

## FrieslandCampina: a nourishing company

In 1871 namen enkele Nederlandse boeren een moedig besluit: ze sloegen de handen ineen en richtten een kaasmakerij op. Zo konden ze hun marktpositie versterken en de afzet van hun product veiligstellen. Wat hen toen bewoog, geldt nog steeds: samen kun je zoveel meer bereiken dan alleen. Inmiddels is FrieslandCampina een van de leidende zuivelondernemingen in de wereld.

De omstandigheden zijn nu compleet anders dan 150 jaar geleden. Een groeiende wereldbevolking heeft in toenemende mate behoefte aan voedzame en betaalbare levensmiddelen, waaronder zuivelproducten. Digitalisering verandert in hoog tempo onze manier van leven en werken. En de aanpak van klimaatverandering is een van de grootste uitdagingen waar de wereld ooit voor heeft gestaan.

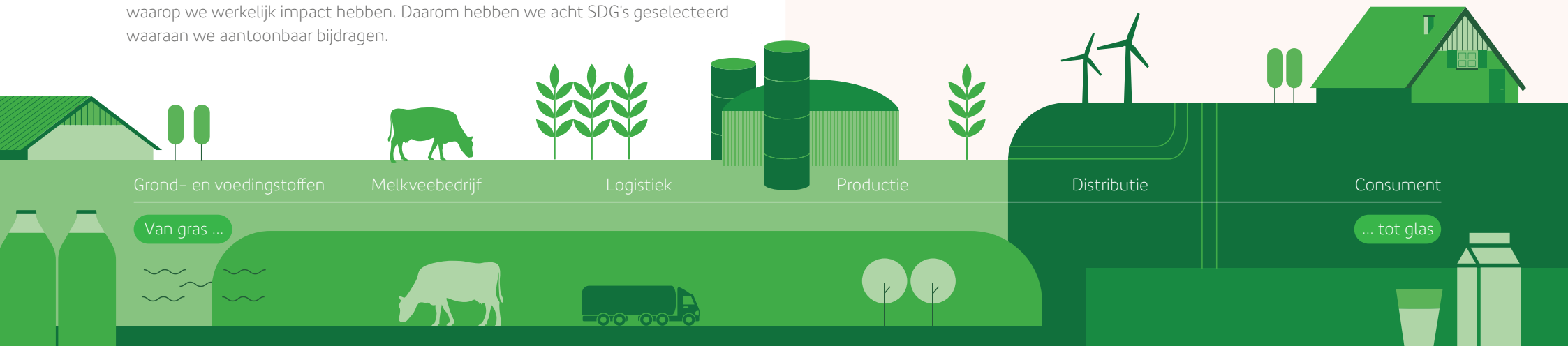
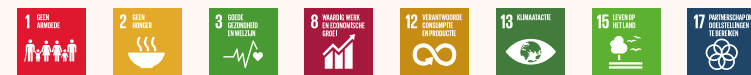
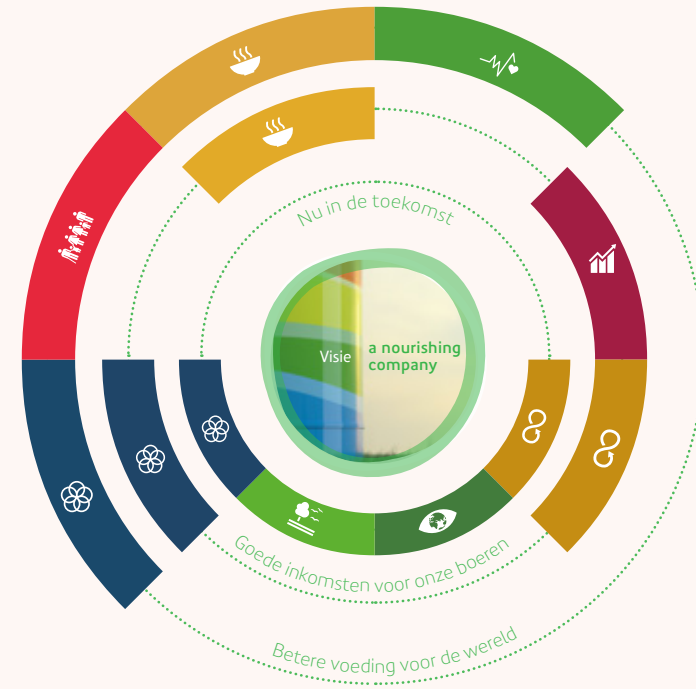


FrieslandCampina is een toonaangevend, toekomstbestendig voedingsmiddelenbedrijf met zuivel als sterke kern, dat de wereld voedt en zorgt voor goede inkomsten voor zijn boeren.

- We voorzien over de hele wereld miljoenen mensen van voedzame en betaalbare zuivelproducten. We innoveren en willen onze merken laten groeien: in consumenten- en professionele markten.
- We willen onze broeikasgasuitstoot reduceren en compenseren naar 'netto nul' in 2050.
- We zorgen goed voor onze dieren, de natuur en het milieu, in de hele waardeketen: van gras tot glas.
- We stimuleren groei en verandering. We zijn nieuwsgierig en doortastend, voeren discussies en reageren snel en daadkrachtig. Alles wat we doen is gericht op een beter, toekomstbestendig en succesvol FrieslandCampina.
- We stimuleren samenwerking en eigenaarschap. We nemen initiatief en verantwoordelijkheid, handelen snel en slagvaardig en houden zaken simpel. In de ware geest van de oprichters van onze coöperatie geloven we dat door samen te werken heel veel mogelijk is.

### Sustainable Development Goals

De zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties vormen sinds 2015 de wereldwijde agenda die een einde moet maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Sinds 2018 koppelt FrieslandCampina zijn beleid en bedrijfsvoering aan deze SDG's. We vinden het belangrijk om te focussen op zaken waarop we werkelijk impact hebben. Daarom hebben we acht SDG's geselecteerd waaraan we aantoonbaar bijdragen.







# 150 jaar FrieslandCampina

We produceren al 150 jaar zuivel, en dat doen we meer en meer in balans met klimaat, natuur en dierenwelzijn. Zo geven we onze leden-melkveehouders een duurzame basis voor het genereren van goede inkomsten en werken we aan een betere planeet voor toekomstige generaties.

Nourishing a better planet





## input

- Netwerk en relaties**  
Leden-melkveehouders, klanten, ngo's, leveranciers, e.a.
- Medewerkers**  
Betrokken collega's, kwaliteit, integriteit, opleiding
- Kennis**  
Research & development, merken, octrooien
- Financiering**  
Ledenobligaties, geïnvesteerd (extern) kapitaal
- Grondstoffen, energie en geproduceerde middelen**  
Melk, land, water, energie, (basis)materialen en transport



**nourishing by nature**

Onze purpose *Nourishing by nature* vormt de basis van onze cultuur, structuur en strategie. We willen een toonaangevend voedings-middelenbedrijf zijn met zuivel als sterke kern. De ondernemingsstrategie is vastgelegd in *Our Purpose, Our Plan*, dat de volgende vier pijlers heeft:

Strategie

- Vooroplopen met gezonde voeding
- Zijn waar de klant is, altijd en overal
- Nourishing a better planet
- Meer halen uit basiszuivel

## output

- Netwerk en relaties**  
3<sup>e</sup> plaats Access To Nutrition Index  
78,1 score RepTrak 2020 (reputatie)  
70.385 lokale melkveehouders opgeleid<sup>1</sup>
- Medewerkers**  
25,6% vrouwen in managementposities  
77/100 employee engagementscore  
122 geregistreerde ongevallen  
0,39 ongevallenratio<sup>2</sup>
- Kennis**  
85 miljoen euro geïnvesteerd in R&D  
22 nieuwe octrooien
- Financiering**  
€ 39,23 melkprijs (per 100 kilo melk)  
€ 11,5 miljard netto-omzet  
€ 172 miljoen nettowinst
- Grondstoffen, energie en geproduceerde middelen**  
12.063 broeikasgasemissie<sup>3</sup> op melkveebedrijven  
691 broeikasgasemissie<sup>4</sup> transport en productie  
4,85 waterconsumptie<sup>5</sup>  
90% recyclebare verpakking  
94% traceerbaarheid naar bron  
50% groene energieverbruik uit eigen keten<sup>6</sup>

## impact

### Betere voeding voor de wereld



We bevorderen de voedselzekerheid en -kwaliteit van miljoenen mensen over de hele wereld, door ze toegang te bieden tot betaalbare zuivel.

### Goede inkomsten voor onze boeren



We betalen een toonaangevende melkprijs en dragen zo bij aan een gezonde bedrijfsvoering van leden-melkveehouders. In Azië, Afrika en Oost-Europa ondersteunen we lokale melkveehouders met kennis en advies.

### Nu en in de toekomst



We dragen zorg voor mens en natuur. Dat is het fundament en de toekomst van de onderneming, en van de planeet. Daarbij stimuleren we leden-melkveehouders om hun bedrijf te voeren in balans met dier, natuur en klimaat. Ons unieke Foqus planet-programma is de borging voor deze zorg en bedrijfsvoering.

1. In de landen waar we lokaal melk ophalen en verwerken (Dairy Development)  
2. Per 200.000 gewerkte uren  
3. Kton CO<sub>2</sub>-equivalent

4. Kton CO<sub>2</sub>-equivalent, per ton geproduceerd product  
5. m<sup>3</sup> per ton product  
6. Geproduceerd door leden-melkveehouders



Van gras ...



... tot glas



# In dialoog met stakeholders

Als coöperatie weet FrieslandCampina dat succes begint met samenwerking. FrieslandCampina onderhoudt actief contact met zijn vele relaties (zie bijlage Stakeholderdialoog). Door te luisteren, te informeren en elkaar te ontmoeten. Zo brengen we verwachtingen van belanghebbenden over het handelen van FrieslandCampina in kaart en blijven we op de hoogte van relevante, actuele ontwikkelingen. Waar mogelijk betrekken we onze stakeholders bij het ontwikkelen van beleid, over bijvoorbeeld duurzaamheid, biodiversiteit en gezonde voeding. Ook consulteren we hen bij het vaststellen van de onderwerpen waarover wij jaarlijks verslag doen (zie materiële thema's). Deze stakeholders worden geïdentificeerd op basis van hun invloed op FrieslandCampina en andersom de mate waarin FrieslandCampina's handelen invloed heeft op hen.

## Materiële thema's

Om richting te geven aan onze strategie en focusgebieden onderzoekt FrieslandCampina elke twee jaar welke onderwerpen relevant zijn om op te acteren. Dit zijn de zogenoemde materiële onderwerpen.

Uit de materialiteitsanalyse van 2021 bleek dat broeikasgasemissies op de boerderij het belangrijkste onderwerp is, gevolgd door natuur en biodiversiteit, gezonde producten met nutritionele waarde, duurzame innovatie en diergezondheid en dierenwelzijn (zie de volledige prioritering op pagina 249). Deze materiële onderwerpen vormen de basis van de geïntegreerde strategie van FrieslandCampina en van de onderwerpen die in het jaarverslag besproken worden.

## De stakeholders van FrieslandCampina

- Leden-melkveehouders en coöperatie
- Medewerkers
- Afnemers (consumenten en klanten)
- Non-gouvernementele organisaties en belangenorganisaties
- Overheden en lokale autoriteiten
- Leveranciers
- Voedings- en gezondheidsexperts
- Financiers

De specifieke organisaties en de besproken onderwerpen en acties die uit de contacten voortvloeien, zijn opgenomen in de bijlage Stakeholderdialoog op pagina 243 t/m 245.

## Top vijf materiële thema's

**Broeikasgasemissie op de boerderij**

**Natuur en biodiversiteit**

**Gezonde producten met nutritionele waarde**

**Duurzame innovatie**

**Diergezondheid en dierenwelzijn**



## Our Purpose, Our Plan

- Vooroplopen met gezonde voeding
- Zijn waar de klant is, altijd en overal
- Nourishing a better planet
- Meer halen uit basiszuivel

## WIN-WIN

- Purpose gedreven
- Commercieel ingesteld
- Eigenaarsmentaliteit

Strategie  
& structuur

Mindset  
& gedragingen

# Mindset & gedragingen

Om onze ambities te kunnen verwezenlijken en te winnen in de markt streven we naar een cultuur waarin medewerkers worden gedreven door de purpose, commercieel zijn ingesteld en werken met de mentaliteit van een eigenaar. Onze WIN-WIN-mentaliteit en het gedrag dat daarbij hoort, staan aan de basis van de uitvoering van de strategie en van ons dagelijks handelen.

### Gedreven door de purpose

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

### Commercieel ingesteld

- Stel consumenten en klanten voorop
- Maak 'fighting units' leidend
- Handel snel en daadkrachtig

### Werken met de mentaliteit van een eigenaar

- Investeer in prioriteiten
- Ga zorgvuldig om met uitgaven
- Wees pragmatisch bij het nemen van beslissingen



# Our Purpose, Our Plan

## Strategische thema's



### Vooroplopen met gezonde voeding

Het maken van goede en gezonde zuivelproducten is de kern van wie we zijn en wat we doen. We hebben een uniek aanbod voor onze klanten en consumenten met ons concept 'van gras tot glas'.



### Zijn waar de klant is, altijd en overal

We streven ernaar om altijd en overal aanwezig en beschikbaar te zijn voor onze klanten en consumenten. Dat doen we door het juiste product op het juiste moment en op de juiste plaats aan te bieden. Uiteraard voor de juiste prijs.



### Nourishing a better planet

We willen de groeiende wereldbevolking voorzien van goede en betaalbare voeding, geproduceerd in balans met de natuur. Goede inkomsten voor de boeren zijn hierbij een belangrijk uitgangspunt.



### Meer halen uit basiszuivel

We streven ernaar onze positie in basiszuivelproducten te verbeteren. Dit doen we door melk te verwerken en te verkopen tegen de best mogelijke waarde en daarbij een betrouwbare interne en externe zuivelpartner te zijn.

## Focusgebieden

- Focus op een gezond ontbijt voor een sterke start van de dag
- Betaalbare voeding voor 1 miljard nieuwe consumenten
- Ingrediënten en eindproducten voor de gezondheid van baby's, kinderen, volwassenen, oudere mensen en patiënten
- Versnel met Professional, zoek verbinding met meer chefs, bakkers en andere voedingsprofessionals
- Breid uit naar nieuwe gebruiksmomenten en verpakkingsformaten
- Verdere digitalisering, verkrijg #1- of #2-marktpositie
- Meer distributie in Afrika en Azië
- Beter voeding, betaalbaar voor iedereen
- Beter inkomsten voor boeren
- Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst
- Beter natuur, bevorderen biodiversiteit
- Beter verpakkingen, 100% circulair
- Beter inkoop, 100% duurzame grondstoffen
- Wendbare Trading business group die het beter doet dan de markt
- Alleen kosten maken die waarde toevoegen
- Minder nadruk op huismerken

# Verlag executive board

---



# Ontwikkelingen en resultaten 2021

Netto-omzet steeg met 3,2 procent naar 11,5 miljard euro. Gecorrigeerd voor valuta-effecten is de omzet met 4,3 procent gestegen met name door prijsverhogingen, hogere basiszuivelprijzen en voorzichtig herstel van out-of-home-markten in Europa.

Bedrijfsresultaat steeg met 32,5 procent naar 355 miljoen euro. Bedrijfsresultaat zonder valuta-effecten gecorrigeerd voor overige lasten en bedrijfsopbrengsten daalde met 1,6 procent naar 380 miljoen euro.

Nettowinst steeg met 117,7 procent naar 172 miljoen euro door lagere herstructureringslasten en verbeterde resultaten van zowel de Professional-activiteiten als de business group Trading.

Operationele kasstroom bleef met 594 miljoen euro op een bevredigend niveau; de afname ten opzichte van 2020 kwam voornamelijk door een in 2005 toegezegde eenmalige bijdrage van 88 miljoen euro aan een pensioenregeling.

Sterk gestegen grondstofkosten maken prijsverhogingen noodzakelijk. Business group Trading profiteerde van gestegen basiszuivelprijzen.

Business groups Specialised Nutrition en Ingredients geraakt door dalende geboortecijfers in Aziatische markt.

Melkprijs voor leden-melkveehouders steeg met 9,8 procent naar 39,23 euro per 100 kilo melk. De prestatieprijs steeg met 11,6 procent tot 39,88 euro per 100 kilo melk.

De versnelde uitvoering van *Our Purpose*, *Our Plan*-strategie ligt op schema. De reductiedoelstelling van 1.000 arbeidsplaatsen werd met een daling van 1.745 werknemers (fte's) per jaareinde 2021 ruimschoots gerealiseerd.

Het duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet* leidde in 2021 tot verbeteringen op alle zes prioriteiten. Broeikasgasuitstoot daalde met 4,0 procent, het percentage recyclebare verpakkingen steeg naar 90 procent en FrieslandCampina gebruikte wereldwijd 100 procent groene stroom, waarvan 50 procent is geproduceerd door leden-melkveehouders.

FrieslandCampina realiseert omzetgroei, versnelde uitvoering strategie op schema

## Coronapandemie

De coronapandemie zorgde ook bij FrieslandCampina voor onzekerheid. In de zomer van 2021 leek het erop dat veel coronamaatregelen op Europese markten konden worden versoepeld, zodat onder meer out-of-home-activiteiten zich verder zouden herstellen. Inmiddels is duidelijk dat we zullen moeten leven met corona. Dankzij de inzet van de leden-melkveehouders en onze medewerkers en de focus op productie en logistieke processen is de supply chain ook in moeilijke werk-omstandigheden altijd in staat gebleken om alle melk te blijven verwerken.

## Duurzaamheid

De broeikasgasuitstoot van FrieslandCampina is, mede dankzij maatregelen op de leden-melkveebedrijven, met 4,0 procent gedaald ten opzichte van 2020 naar 12.754 kton CO<sub>2</sub>-equivalent. In onze wereldwijde productie- en logistieke keten worden continu maatregelen genomen om te verduurzamen. Zo werden niet alleen programma's doorgevoerd om allocatie van onze productie te optimaliseren, maar werd in 2021 bijvoorbeeld ook de eerste melkwagen rijdend op waterstof geïntroduceerd.

We gaan door met het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen voor het behoud van een gezonde leefomgeving voor nu en toekomstige generaties. Doel voor 2030 is 40 procent broeikasgasreductie op (transport naar) productielocaties en 33 procent reductie bij de melkproductie op de leden-melkveebedrijven ten opzichte van 2015. Voor mogelijke maatregelen op het erf is een routekaart opgesteld met betrekking tot onder meer groene energie, mestverwerking en veevoer. Het merendeel van het veevoer komt van (dichtbij) de eigen boerderij en een klein percentage van verder weg, zoals soja. Op het gebied van soja nam FrieslandCampina het initiatief om samen met Agrifirm te werken aan meer garantie dat het veevoer ontbossingsvrij is. De bedrijven trekken samen op bij het opzetten van een fysiek gescheiden aanvoerstroam van gegarandeerd ontbossingsvrije soja

voor veevoer. De coöperaties werken hierin samen omdat ze geloven dat dit sneller moet en kan. Daarnaast werkt FrieslandCampina ook continu aan het verbeteren van de duurzaamheid van zijn producten. In 2021 introduceerden we onder meer een klimaatneutraal basispoeder voor kindervoeding en intensifieerden we samenwerkingen met belangrijke klanten op het gebied van duurzaamheid.

## Transformatie op schema

De op 10 november 2020 aangekondigde versnelling van de transformatie van FrieslandCampina ligt op schema. De focus ligt op groei, structureel lagere kosten en optimalisatie van de organisatiestructuur. Het aantal fte's per jaareinde 2021 daalde met 1.745 naar 22.038 (2020: 23.783 fte's). De reductiedoelstelling van 1.000 fte's werd daarmee ruimschoots gerealiseerd. Vanaf 2022 worden er, voor inflatie, structureel lagere kosten van tenminste 100 miljoen euro per jaar verwacht. De totale herstructureringslasten van de transformatie bedroegen 115 miljoen euro, waarvan 9 miljoen ten laste kwamen van het resultaat in 2021.

In 2021 hebben we ons driejarige optimalisatieprogramma 'Supply Chain Unlock' succesvol afgerond. Met dit programma richt FrieslandCampina zich op verbeteringen in de supply chain, resulterend in kostenbesparingen, kasstroomverbeteringen (o.a. door verbeterd werkkapitaal) en optimalisatie van het productienetwerk. In totaal leverde Supply Chain Unlock ruim 400 miljoen euro aan kostenbesparingen op over een periode van drie jaar. Om goed te kunnen blijven inspelen op ontwikkelingen in de markt, zullen er in 2022 ook stappen worden gezet om de organisatie verder te optimaliseren.

In het kader van de versnelde transformatie van de onderneming is ook het bedrijfsportfolio geëvalueerd. Daarbij ligt de focus op investeringen in strategische prioriteitsmarkten en het afstoten van niet-kernactiviteiten. Voor de diervoedingsactiviteiten van Nutrifeed is een strategische partner gevonden. De Russische consumentenactiviteiten zijn aan Ehrmann verkocht.



## Nieuwe bedrijfsonderdelen

---

Om de wendbaarheid van het bedrijf verder te vergroten en kosten structureel te verlagen, kent FrieslandCampina sinds 2021 vier marktgerichte business groups:

- FrieslandCampina Food & Beverage
- FrieslandCampina Specialised Nutrition
- FrieslandCampina Ingredients
- FrieslandCampina Trading

Meer informatie over de business groups is te vinden op pagina 33 t/m 40.

## Nourishing a better planet

	2021	2020	Δ%
<b>Betere voeding, betaalbaar voor iedereen</b>			
Productsamenstelling <sup>1</sup>	71	70 <sup>2</sup>	
Balans productaanbod <sup>3</sup>	73	75 <sup>4</sup>	
Productsamenstelling Affordable Nutrition <sup>5</sup>	5		
Aandeel Affordable Nutrition <sup>6</sup>	12		
<b>Betere inkomsten voor boeren</b>			
Dairy Development			
Aantal lokale melkveehouders dat deelnam aan een training <sup>7</sup>	70.385	57.534	22,3
<b>Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst</b>			
Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven (in kton CO <sub>2</sub> -equivalent)	12.063	12.540 <sup>8</sup>	-3,8
Broeikasgasemissie productie en transport (in kton CO <sub>2</sub> -equivalent) <sup>9</sup>	691	743 <sup>10</sup>	-7,0
Gebruik 'groene elektriciteit' (in percentage van de totaal verbruikte elektriciteit op productielocaties)	100	95,8 <sup>10</sup>	
Groenestroomverbruik uit eigen keten (in percentage geproduceerd door leden-melkveehouders)	50	44	
Energieverbruik (in GJ/ton product)	2,79	2,83	-1,4

	2021	2020	Δ%
<b>Betere natuur, bevorderen biodiversiteit</b>			
Waternutrientgebruik <sup>11</sup> (in m <sup>3</sup> /ton eindproduct)	4,85	4,89	-0,8
Weidegang (percentage van het totaal aantal leden-melkveebedrijven in Nederland die een vorm van weidegang toepassen)	83,9	83,6	
<b>Betere verpakkingen, 100% circulair</b>			
Recyclebare verpakkingen (in percentage)	90	87	
<b>Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen</b>			
Duurzaam ingekochte agrarische grondstoffen (in percentage van het totaal aantal grondstoffen) <sup>12</sup>	100	100	
Traceerbaarheid naar bron (van palmolie, soja, pulp en papier en cacao die door de onderneming zijn ingekocht)	94	91	

1 Percentage van het totaal verkochte volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level.  
 2 Cijfer 2020 is aangepast naar nieuwe Next Level Standards.  
 3 Percentage basisvoedingsmiddelen van het totaal verkochte volume consumentenproducten.  
 4 Cijfer 2020 is aangepast als gevolg van een aanscherping in de productindeling.  
 5 Percentage van het totaal verkochte volume Affordable Nutrition consumentenproducten in Indonesië, Vietnam, de Filipijnen, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust, dat voldoet aan de FrieslandCampina Affordable Nutritional Standards, onderdeel van de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level.  
 6 Percentage totaal verkochte volume Affordable Nutrition consumentenproducten van het totaal verkochte volume consumentenproducten in Indonesië, Vietnam, de Filipijnen, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust.

7 In de landen waar we lokaal melk ophalen en verwerken (Dairy Development).  
 8 De broeikasgasuitstoot voor de productie van melk op leden-melkveebedrijven is mede gebaseerd op de emissiefactor per kg melk uit de Wageningen Economic Research (WEcR) sectorrapportage. Op basis van de laatste wetenschappelijke inzichten is de broeikasgasuitstoot voor 2020 geactualiseerd.  
 9 De broeikasgasemissies exclusief de inkoop van groene energie zijn respectievelijk: 1.131 kton CO<sub>2</sub>-equivalent (2021), 1.172 kton CO<sub>2</sub>-equivalent (2020).  
 10 De berekeningsgrondslag van het 2020-cijfer is geactualiseerd in aansluiting op de methodiek van het Science Based Targets initiative en conform FrieslandCampina's broeikasgasemissie-doelstelling voor 2030.  
 11 In verband met een correctie als gevolg van verlaging van productievolumes vanwege dubbeltellingen, is de waterintensiteit van het basisjaar 2018 aangepast van 5,10 naar 5,17 m<sup>3</sup> per ton product. De waterintensiteit en

bijbehorende targetgetallen zijn hierop geactualiseerd en meegenomen in de rapportage over 2020 en 2021.  
 12 De classificatie van duurzaam ingekochte agrarische grondstoffen is afgeleid van internationale standaarden voor grondstoffen als papier, palmolie, suiker, cacao, etc.  
 13 Weerstandsvermogen is het eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen aandeelhouder.  
 14 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.  
 15 In euro's per 100 kilo melk (exclusief btw, bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose).

## Financieel

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2021	2020	Δ%
<b>Resultaten</b>			
Netto-omzet	11.501	11.140	3,2
Netto-omzet voor valuta-effecten	11.615	11.140	4,3
Bedrijfsresultaat	355	268	32,5
Bedrijfsresultaat voor valuta-effecten	369	268	37,7
Nettowinst	172	79	117,7
Winst voor valuta-effecten	181	79	129,1
Bedrijfsresultaat in percentage van de netto-omzet	3,1	2,4	
<b>Balans</b>			
Balanstotaal	9.056	8.716	3,9
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.635	3.517	3,4
Eigen vermogen in percentage van het balanstotaal	40,1	40,4	
Weerstandvermogen in percentage van het balanstotaal <sup>13</sup>	17,0	15,6	
Nettoschuld <sup>14</sup>	700	876	20,1
<b>Kasstroom</b>			
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	594	737	-19,4
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-302	-443	31,8
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-152	-175	13,1
<b>Investerings</b>			
	376	377	-0,3

## Met en voor mensen

	2021	2020
<b>Inclusieve diversiteit</b>		
Percentage vrouwen in leidinggevende functies	25,6	27,0
<b>Veiligheid</b>		
Ongevallenratio (in aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren)	0,39	0,32

## Leden-melkveehouders

	2021	2020	Δ%
Aantal leden-melkveebedrijven einde jaar	10.564	11.100	-4,8
Aantal leden einde jaar	15.703	16.995	-7,6
Melkaanvoer van leden (in miljoen kilo's)	9.745	10.064	-3,2
Totale vergoeding leden-melkveehouders	3.835	3.610	6,2
<b>Waardecreatie voor leden-melkveehouders</b>			
Garantieprijs <sup>15</sup>	37,84	34,46	9,8
Contante nabetaling	0,14	0,00	
Weidegangtoeslag en Foqus planet-toeslag <sup>16</sup>	0,91	0,90	
Bijzondere melkstromen <sup>17</sup>	0,34	0,36	
Melkprijs	39,23	35,72	9,8
Rente op ledenobligaties	0,44	0,46	
Algemene reserve	0,21	-0,46	
Prestatieprijs	39,88	35,72	11,6

<sup>16</sup> Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2021 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,66 euro per 100 kilo melk. Daarnaast wordt op basis van coöperatieve regelingen ook 0,50 euro per

100 kilo weidemelk uitgekeerd. Om dit te financieren wordt 0,35 euro per 100 kilo melk ingehouden op alle melk. Hiervan wordt ook de deelweidegangtoeslag betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk bedroeg de Foqus planet-bijdrage 0,25 euro per 100 kilo melk.

<sup>17</sup> Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Landliebe-melk, VLOG en 'On the way to PlanetProof' van 1,00 euro per 100 kilo melk en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijs voor biologische melk (49,17 euro) en de uitbetaalde garantieprijs (37,84 euro). Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,34 euro per 100 kilo melk.

“ Het begint met de consument centraal te stellen. Wij bieden hen de beste producten op basis van melk

---

Roel van Neerbos,  
President Food & Beverage

[Bekijk het video-interview](#) 





# FrieslandCampina Food & Beverage

FrieslandCampina Food & Beverage voorziet consumenten wereldwijd van dagelijkse zuivelproducten, zoals melk, yoghurt, gecondenseerde melk, zuiveldranken, kaas, kwark, boter en room. De business group richt zich daarbij op het consumenten- en professionele kanaal.

## Resultaten en ontwikkelingen 2021

- Sterke omzetontwikkeling met 4,3 procent groei – en voor valuta-effecten 5,8 procent groei – gedreven door prijsverhogingen en groei van out-of-home-activiteiten.
- Voorzichtig herstel van out-of-home-activiteiten en groei van e-commerce.
- Professional profiteerde van sterk stijgende basiszuivelprijzen.
- Sterk toenemende kostprijzen door impact coronapandemie, hoge inflatie en valutaire tegenwind.
- Positieve ontwikkeling verkoopprijzen en lagere reclame- en promotiekosten compenseerden de hogere kosten.
- Het resultaat werd sterk beïnvloed door een voorziening van 58 miljoen euro in verband met een vonnis in Thailand dat betrekking heeft op de periode 2008-2018.
- Verkoop van consumentenactiviteiten in Rusland afgerond, als onderdeel van de versnelde uitvoering van de strategie.



## Resultaten<sup>1</sup>

7.891

Netto-omzet  
derden

—  
2020: 7.565

8.005

Omzet voor  
valuta-effecten

296

Bedrijfsresultaat

—  
2020: 319

3,8%

Bedrijfsresultaat  
als percentage  
omzet derden

<sup>1</sup> In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven



## Breed scala innovatieve producten van Food & Beverage

Melkschuim van Lattiz geeft barista's de mogelijkheid om de perfecte cappuccino en latte macchiato te maken. In 2021 lag de focus op digitale versnelling. Daarnaast verhoogde de business group het marktaandeel van Lattiz in zijn belangrijkste markten (Nederland, België, Frankrijk en Denemarken), betrad het nieuwe markten (Cyprus, Polen en Tsjechië) en bereidde zich voor op het toetreden tot nieuwe Europese markten in 2022.

Debic Cream Plus Mascarpone werd in september 2021 met succes gelanceerd in de horeca- en bakkerijsector in vijf landen (Nederland, België, Frankrijk, Italië en Polen). Decib Cream Plus Mascarpone is een product dat twee essentiële bakkerij-ingrediënten, room en mascarpone, in een perfecte balans combineert. Hierdoor kunnen patissiers en bakkers extra rijkdom aan hun creaties geven. Consumenten tonen steeds meer belangstelling voor plantaardige alternatieven. In mei werd een nieuwe veganistische innovatie in ons assortiment slagroomproducten geïntroduceerd: Kievit Vana-Monte V98.



## Valess: een merk met potentie

2021 was een succesvol jaar voor Valess: ruim 30 procent omzetgroei, terwijl de winstmarge aanzienlijk is verbeterd. Dit is het gevolg van succesvolle innovaties, zoals Valess Nuggets, Beef Style Burger en Family Packs, en een aanzienlijke groei van de distributie in Nederland en Duitsland. Het merksucces is versneld door effectieve marketingondersteuning via gerichte campagnes op televisie, digitaal en in de winkel. De opname in het assortiment van de eerste retailer (Carrefour) in België is een andere veelbelovende stap met groot potentieel.

Binnen het fastfood-segment heeft de uitbreiding bij McDonald's met Valess Nuggets, die de consument een smakelijk vegetarisch alternatief biedt, bijgedragen aan een verdere winstgevende groei.

### Recente innovaties

- Valess Burgers – Nederland
- Rainbow geëvaporeerde melk in recyclebare PET-flessen – Midden-Oosten
- Kievit Vana-Cappa X01 voor de perfecte instant cappuccinomix
- Decib Shapes, basis voor diepgevroren desserts
- Decib Cream Plus Mascarpone in PET-flessen van één liter

## FrieslandCampina Specialised Nutrition

FrieslandCampina Specialised Nutrition biedt zuivelproducten aan voor specifieke groepen consumenten. Dat varieert van kindervoeding tot voeding voor volwassenen met specifieke vereisten in verschillende levensfasen. Deze business group is actief in verschillende landen in Azië, Europa, Afrika en het Midden-Oosten.

### Resultaten en ontwikkelingen 2021

- De trend van dalende geboortecijfers versnelde als gevolg van de voortdurende coronapandemie. Dit was duidelijk zichtbaar in de landen waar FrieslandCampina actief is.
- De aanhoudende sluiting van de grens tussen Hongkong en China en toegenomen grondstofprijzen resulteerden in een sterke daling van het bedrijfsresultaat.
- De omzet op het vaste land van China liet een significante groei zien, ondanks de toenemende (lokale) concurrentie, met name door uitbreiding van distributie naar kleinere steden in China en de groei van Friso Prestige. De winst en het marktaandeel bleven stabiel. Friso Prestige verbeterde sterk qua omzet en marktaandeel in het groeiende ultrapremium segment, terwijl Friso Gold in het premium segment een significante daling liet zien.
- De eind 2020 ingezette nieuwe marktbenadering in China en Hongkong met meer focus op e-commerce, resulteerde in een absolute margeverbetering in China.



### Resultaten<sup>1</sup>

1.086

Netto-omzet  
derden

2020: 1.125

1.082

Omzet voor  
valuta-effecten

111

Bedrijfsresultaat

2020: 134

10,2%

Bedrijfsresultaat  
als percentage  
omzet derden

<sup>1</sup> In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

- In Maleisië zijn grond en gebouwen verkocht die vervolgens voor een periode van 27 maanden worden gehuurd. Naar verwachting zal daarna een nieuwe productielocatie gereed zijn. Als gevolg van deze verkoop is een bate geboekt van 31 miljoen euro.
- Een groot aantal innovaties werd gelanceerd in Zuidoost-Azië, Griekenland en Mexico voor merken als Friso Gold, Frisian Flag en Dutch Lady.



## Succesvolle lancering Friso-Prestige Bio in Hongkong

In juli 2020 hebben we ons eerste assortiment biologische producten gelanceerd in Hongkong en in China's internationale e-commerce-sector om de snelgroeiende biologische markt te veroveren. Met het unieke 'van-gras-tot-glas-concept' van FrieslandCampina, speelt Friso Prestige Bio in op gezondheidsbewuste ouders die een betrouwbaar en veilig product willen in de nasleep van corona. Het product is gepositioneerd als een ultrapremium biologisch product met een hoge voedingswaarde, dat voldoet aan de biologische landbouwnormen. Deze stap bleek een enorm succes: in slechts zes maanden tijd werden we een belangrijke speler in het biologische segment. Het team heeft met Friso Prestige Bio ook een sterke merkbekendheid opgebouwd onder lokale moeders en werd uitgeroepen tot het favoriete biologische kindervoedingsmerk door Baby Kingdom, een toonaangevend opvoedingsportaal.



## Een groter bereik met FrisoGo

China is een land met een enorm groeipotentieel, vooral in de kleinere steden, die goed zijn voor meer dan 55 procent van de totale kindervoedingsmarkt. Met ons innovatieve 'route-to-market'-model, FrisoGo, boekt het Specialised Nutrition-team snelle vooruitgang in het bereiken van deze kleinere markten. FrisoGo is een zelfontwikkelde app die Mum & Baby-winkels in de kleinere markten, lokale dienstverleners en Friso met elkaar verbindt. Door deze directe verbindingen is het niet nodig om eigen verkoopmedewerkers in te huren. In combinatie met de sterke merkontwikkeling van Friso Prestige, was de respons groot en heeft FrisoGo het bereik in vier maanden uitgebreid naar 162 steden. Gemiddeld hebben we in het vierde kwartaal van 2021 zo'n 10 procent van de totale omzet via FrisoGo verkocht.



## Recente innovaties

- Friso Comfort Multio – Mexico
- Friso Gold Homecoming – Nederland
- Dutch Lady MaxGro – Maleisië
- Frisian Flag PRIMAGRO – Indonesië



# FrieslandCampina Ingredients

FrieslandCampina Ingredients is partner voor merken en producenten die zich willen onderscheiden met voeding, gezondheid en welzijn voor consumenten in alle fasen van het leven. Ingredients richt zich op ingrediënten voor kindervoeding en biedt specifieke innovaties en toepassingen voor volwassenen op het gebied van medische voeding en sportvoeding.

## Resultaten en ontwikkelingen 2021

- Het kindervoedingssegment stond in 2021 sterk onder druk door een dalend geboortecijfer en lastige marktomstandigheden in Azië. Hierdoor stonden omzet en resultaat onder druk.
- Ondanks uitdagende marktomstandigheden door de coronapandemie werden verschillende nieuwe productinnovaties op de markt gebracht met focus op vitaliteit en mobiliteit. Voorbeelden hiervan zijn de lancering van plantaardige, eiwitrijke sportproducten onder het merk Plantaris™ in samenwerking met AGT Foods, en een klimaatneutraal basispoeder voor kindervoeding.
- Sterke omzet en winstgroei voor medische, ouderen- en sportvoeding, mede door prijsverhogingen.
- Diervoedingsbedrijf Nutrifeed werd verkocht aan DenkaVIT met een daaraan gekoppeld langetermijnpartnership voor de reststromen.



## Resultaten<sup>1</sup>

1.279

**Netto-omzet  
derden**

—  
2020: 1.260

1.283

**Omzet voor  
valuta-effecten**

—

86

**Bedrijfsresultaat**

—  
2020: 116

6,7%

**Bedrijfsresultaat  
als percentage  
omzet derden**

—

<sup>1</sup> In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

- De supply chain presteerde stabiel ondanks een dalende bezetting door achterblijvend volume. De sluiting van Dronrijp in het vierde kwartaal van 2021 was onderdeel van het structureel verlagen van de kosten en het terugdringen van de onderbezetting in de supply chain.
- In de tweede helft van het jaar stegen de kosten voor grondstoffen en energie fors. Deze werden zoveel mogelijk doorvertaald in prijsverhogingen.





## Deminal® 90 Organic voor biologische kindervoeding

In juni 2021 heeft FrieslandCampina Ingredients Deminal® 90 Organic geïntroduceerd – een hoogwaardig gedemineraleerd wei-ingrediënt voor de snelgroeende markt voor biologische kindervoeding. De biologische trend groeit al jaren gestaag omdat consumenten zich meer dan ooit bewust zijn van de impact van hun voedselkeuzes. Bijna de helft van de consumenten overweegt tegenwoordig biologische opties bij hun aankoopbeslissingen.

Wat Deminal® 90 Organic zo bijzonder maakt, is de zorg die aan het hele proces wordt besteed: van boerderij tot productielocatie. Dit zorgt niet alleen voor een maximale traceerbaarheid, maar FrieslandCampina Ingredients blinkt ook uit in biologische normen. Dankzij unieke monitoringinstrumenten worden biodiversiteit en dierenwelzijn op onze biologische melkveebedrijven gemeten en beschermd. Bovendien biedt het ingrediënt op technisch niveau een laag en stabiel mineraalgehalte en hoge microbiologische normen. Met Deminal® 90 Organic kunnen onze afnemers hun biologisch aanbod versterken.



## Klimaatneutraal basispoeder voor kindervoeding

Maar liefst 80 procent van de ouders zegt dat de milieu-impact van producten een belangrijke rol speelt bij hun keuze voor kindervoeding. In lijn met dit consumenteninzicht en het duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet*, heeft het Early Life Nutrition-team het allereerste klimaatneutrale product gelanceerd: klimaatneutraal basispoeder. Een mix van ingrediënten die samen het merendeel van de essentiële voedingsstoffen in kindervoedingsproducten bevatten. Hiermee kunnen onze zakelijke klanten hun klimaatafspraken nakomen. ClimatePartner heeft ons bij deze lancering ondersteund.

Onze aanpak om te komen tot klimaatneutrale ingrediënten is driedelig: het meten, verminderen en compenseren van de uitstoot van broeikasgassen.

## Recente innovaties

- **Plantaris:** plantaardige eiwitpoeders voor sportvoeding
- **Deminal® 90 Organic:** wei-ingrediënt voor de groeiende biologische kindervoedingsmarkt
- **Klimaatneutraal basispoeder:** mix van ingrediënten met essentiële voedingsstoffen voor kindervoeding

## FrieslandCampina Trading

FrieslandCampina Trading houdt zich bezig met het inkopen en verkopen van basiszuivelproducten voor interne klanten en externe business-to-business afnemers. Het productassortiment omvat kaas, boter, melkpoeder en vloeibare producten, zoals rauwe melk, room, magere melk en melkconcentraat. FrieslandCampina Trading beperkt ook het risico van de stijgende en dalende grondstofprijzen voor zuivel door de vet- en eiwitposities van de onderneming af te dekken.

### Resultaten en ontwikkelingen 2021

- Met de start van de business group Trading in 2021 en de herstructurering van de supply chain is een wendbare en efficiënte organisatie neergezet met een sterke focus op kostenoptimalisatie.
- De continue stijging van de prijzen in de basiszuivelmarkt van maart tot eind 2021 leidde tot historisch hoge prijsniveaus en sterk verbeterde financiële resultaten.
- Een groeiende kaasafzet, onder andere door uitbreiding van de klantportfolio voor mozzarella, verbeterde de productmix en heeft daarmee bijgedragen aan een structureel betere verwaarding. Daarnaast is de samenwerking met een aantal belangrijke partners verlengd en geïntensiveerd.
- Met de sluiting van de locaties in Rijkevoort (NL), Genk (BE) en de wei- en melkpoedertoren in Gerkesklooster (NL) werd het melkverwerkingsnetwerk geoptimaliseerd. Om die reden werd ook de melkpoederlocatie in Aalter (BE) verkocht.

### Resultaten<sup>1</sup>

1.244

**Netto-omzet  
derden**

—  
2020: 1.187

-100

**Bedrijfsresultaat**

—  
2020: -210

-8,0%

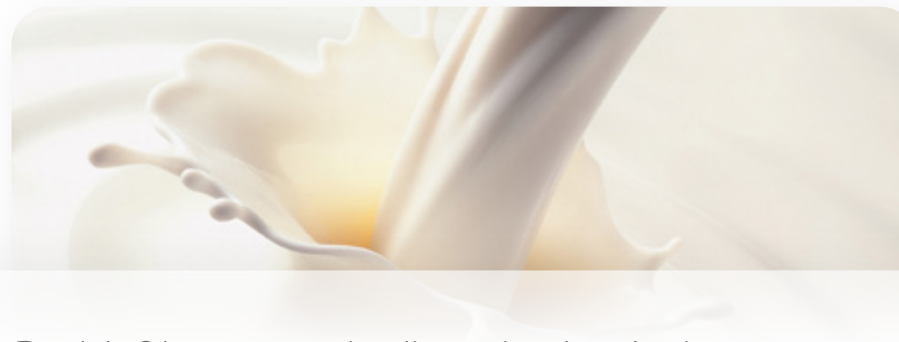
**Bedrijfsresultaat  
als percentage  
omzet derden**

<sup>1</sup> In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven



## Winstgevende groei mozzarella

In 2021 heeft FrieslandCampina Trading met succes gewerkt aan het versnellen van de volumegroei van mozzarella-kaas. De klantenportfolio in verschillende segmenten en regio's is gegroeid en er is een volume van circa 60 kiloton mozzarella verkocht. Dit maakt FrieslandCampina na toetreding tot de Europese mozzarellamarkt tot een top 5-speler. Meer dan vijf procent van de melk die door onze leden-melkveehouders wordt geleverd, wordt inmiddels gebruikt voor de productie van mozzarella van hoge kwaliteit. Onze korstloze mozzarella is e-nummervrij, vegetarisch en halal. De mozzarella wordt extern geproduceerd in twee ultramoderne productielocaties in Nederland en Duitsland en wordt in heel Europa en Azië verkocht aan business-to-consumer en business-to-business-klanten. De productmix werd in 2021 verder geoptimaliseerd en bestaat uit verschillende recepten die aansluiten bij de markt- en toepassingsbehoeften van klanten.



## Positief jaar voor vloeibare basiszuivel

De algehele marktrends in 2021 voor de handel in vloeibare zuivelproducten, zoals room, magere melk of melkconcentraat, weerspiegelde een krappe markt met stabiele tot sterke prijzen. In heel Noordwest-Europa hadden melkveehouders een lagere melkproductie. Ondanks een lager melkaanbod heeft FrieslandCampina Trading de activiteiten op het gebied van de handel in vloeibare zuivelproducten geïntensiveerd. Middels actieve in- en verkoop van rauwe melk, mager melkconcentraat en room was FrieslandCampina Trading in staat een bijdrage te leveren aan de capaciteitsbenutting in het volledige FrieslandCampina-netwerk en tegelijkertijd commerciële waarde te creëren. Room werd vanuit verschillende FrieslandCampina-locaties op speciaal geselecteerde momenten tegen piekprijzen verkocht op de spotmarkt. Daarnaast werd room aangekocht op momenten waarop FrieslandCampina Trading een gunstige prijs kon bedingen, om de business-to-business-verkoop van boter te waarborgen. En op korte termijn werd op gunstige momenten in het seizoen melk en dikmelk gekocht om hiervan melkpoeder en kaas te produceren voor bestaande klanten.



## Kansen en groei

- **Uitbreiding van mozzarella door groei van de klantenportefeuille in verschillende sectoren en regio's. Mozzarella valoriseert meer dan vijf procent van de ledenmelk van FrieslandCampina in 2021.**
- **Handel in vloeibare zuivelproducten door actieve aan- en verkoop van rauwe melk, mager melkconcentraat en room.**



# 150 jaar FrieslandCampina

Bij FrieslandCampina maken we van melk lekkere en verantwoorde zuivelproducten, voor jong en oud. Dat doen we al 150 jaar, samen met onze leden-melkveehouders. Melk is daarmee veel meer dan alleen melk.

Vooroplopen met gezonde voeding



# Nourishing a better planet

Een duurzame toekomst voor FrieslandCampina draait om het hebben van een positieve impact op boeren, de maatschappij en de planeet. Dit doen we door de groeiende wereldbevolking te voorzien van goede en betaalbare voeding, geproduceerd in balans met de natuur, met goede inkomsten voor boeren. De prioriteiten en doelen binnen ons duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet* spelen daarop in.

## Waarde door duurzaamheid creëert meerwaarde

FrieslandCampina bouwde ook in 2021 aan een stevig, meetbaar fundament voor kwaliteit en duurzaamheid. De impact die we daarmee maken draait om waarde toevoegen voor boeren, de maatschappij en planeet door het aanbieden van duurzamere producten waarmee tevens meer inkomsten gegenereerd kunnen worden. Zo versterken we het verdienvermogen van leden-melkveehouders. En kunnen zij waardevolle voedingsmiddelen blijven produceren en blijven investeren in verduurzaming van hun bedrijf. Daarmee blijven we als onderneming en als coöperatie relevant voor toekomstige generaties.

## Zes thema's Nourishing a better planet



### Betere voeding, betaalbaar voor iedereen

Het doel is te voldoen aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level en toegang tot voeding voor lagere inkomensgroepen wereldwijd te verbeteren.



### Betere inkomsten voor boeren

Doel is altijd de hoogst mogelijke prestatieprijs voor leden-melkveehouders te hebben en om in 2025 75.000 lokale melkveehouders te trainen via Dairy Development-activiteiten.



### Beter klimaat, klimaat-neutrale toekomst

Uiterlijk in 2050 willen we netto-klimaatneutrale zuivel produceren. Daarom willen we in 2030 40 procent CO<sub>2</sub>-equivalent reduceren in (transport naar) productie-locaties en 33 procent bij leden-melkveebedrijven ten opzichte van 2015. Dit verlaagt de totale emissie naar circa 9 Mton bij leden-melkveebedrijven.



### Betere natuur, bevorderen biodiversiteit

In 2050 willen we een netto-positieve biodiversiteitsimpact hebben bij leden-melkveebedrijven binnen de coöperatie.



### Betere verpakkingen, 100% circulair

In 2025 willen we dat 100 procent van onze verpakkingen recyclebaar en/of herbruikbaar is. Dit brengt ons een stap dichterbij ons uiteindelijke doel: alle verpakkingen volledig circulair en klimaatneutraal maken.



### Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen

In 2025 streven we naar 100 procent verantwoorde inkoop van landbouwgrondstoffen en 95 procent traceerbare (geselecteerde) grondstoffen.



### Samenwerking met klanten

Samenwerken om een positieve impact te realiseren is onderdeel van onze cultuur. We noemen dat coöperatieve duurzaamheid. Het staat voor nauwe samenwerking met belanghebbenden, waaronder klanten, voor duurzame ontwikkeling op het erf en door producten te verduurzamen. We investeerden in 2021 met klanten in het versnellen van de reductie van broeikasgassen en in het bevorderen van duurzame ontwikkeling op de boerderij. Voorbeeld is het leveren van ingrediënten en producten met een lagere *carbon footprint* aan onze klanten. Met deze samenwerkingen dragen we niet alleen bij aan een verlaging van onze eigen *carbon footprint*, maar ondersteunen we ook onze klanten, zodat zij onder hun merken producten met een lagere voetafdruk kunnen aanbieden. Daarnaast hebben we ook pilotprojecten uitgevoerd voor voeradditieven om de uitstoot van broeikasgas te verlagen, waaronder de samenwerking met Barry Callebaut, Agolin en Agrifirm.

### 'On the way to PlanetProof'

Met 'On the way to PlanetProof' voor zuivelproducten ontwikkelde het onafhankelijke duurzaamheidskeurmerk van Stichting Milieukeur (SMK) zich in 2021 tot een van de snelst groeiende duurzaamheidskeurmerken in Nederland.

**267 producten** van FrieslandCampina in dagverse zuivel en kaas waren in 2021 beschikbaar met het 'On the way to PlanetProof'-keurmerk. Dit is een groei van 9 procent ten opzichte van 2020 en 25,6 procent ten opzichte van 2019. In 2021 is ook gestart met het leveren van Campina-kwark onder dit keurmerk. De melk komt van leden-melkveehouders die sterk presteren op meerdere thema's tegelijk: dierenwelzijn, biodiversiteit en klimaat.

### Zes duurzame prioriteiten

Het eind 2020 gepresenteerde duurzaamheidsprogramma van FrieslandCampina, *Nourishing a better planet*, heeft zes prioriteiten. Daarmee brengen we meer focus aan in onze inspanningen om te versnellen op wereldwijde duurzaamheidsthema's. Daarnaast blijven we aandacht besteden aan thema's als mensenrechten en dierenwelzijn. In 2021 zagen we dat de verscherpte focus zijn vruchten afwierp in de ontwikkelingen binnen business groups en merken.

## Betere voeding, betaalbaar voor iedereen

**We streven ernaar te voldoen aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level en om toegang tot voeding voor lagere inkomensgroepen wereldwijd te verbeteren.**

Melk bevat van nature waardevolle voedingsstoffen, zoals hoogwaardige eiwitten, vitamine B2 en B12, calcium, kalium, fosfor en magnesium. Daarmee zijn melkproducten van nature unieke voedingsmiddelen die worden aanbevolen in voedingsrichtlijnen over de hele wereld.

### Balans en samenstelling productaanbod

**71 procent** van de producten van FrieslandCampina voldoet in 2021, op basis van verkoopvolume, aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level (doel 2025: minimaal 74 procent). De FrieslandCampina Global Nutritional Standards zijn voedingskundige criteria waaraan de eigen consumentenproducten moeten voldoen. De criteria voor transvet, verzadigd vet, toegevoegd suiker en zout zijn ontleend aan [Choices International](#), opgesteld door onafhankelijke wetenschappers.



12%

Betaalbare voedingsproducten in onze markten met lage inkomens



73/27%

Verhouding productaanbod 'basisvoedingsmiddelen' versus 'verwenproducten'

In 2021 zijn de standaarden geëvalueerd en aangescherpt op basis van de update van Choices International 2019 tot de nieuwe FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level.

**73 procent** van het productaanbod bestaat uit 'basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik' en 27 procent uit 'verwenproducten voor af en toe' (op basis van verkoopvolume). Doel is een verhouding van minimaal 70 procent basisvoeding tegenover maximaal 30 procent verwenproducten.

### Toegang tot voedsel

FrieslandCampina wil de toegang tot gezonde voedingsmiddelen, in het bijzonder zuivelproducten, vergroten met name onder consumenten voor wie dit minder vanzelfsprekend is, bijvoorbeeld als gevolg van een lager inkomen. Vooral voor deze groepen vormen tekorten aan voedingsstoffen zoals jodium, vitamine A en ijzer een bedreiging voor hun gezondheid. Dit doen we door in onze markten met lagere inkomens (denk aan Indonesië, Vietnam, de Filipijnen, Pakistan, Nigeria en Voorkust) producten aan te bieden met een prijs, verpakking en via kanalen en

promoties die aangepast zijn op het bereiken van deze doelgroepen. FrieslandCampina heeft de 'Affordable Nutritional Standards', geëvalueerd en opgenomen in de Global Nutritional Standards Next Level. Het zijn voedingskundige criteria die ervoor zorgen dat deze producten de juiste voedingsstoffen bevatten om ondervoeding tegen te gaan. FrieslandCampina streeft naar een toename van het aandeel van deze betaalbare voedingsproducten tot minimaal 15 procent in onze markten met lage inkomens. In 2021 was dat **12 procent**. In deze landen heeft ongeveer 30 procent van de bevolking een laag inkomen. Om ondervoeding tegen te gaan, optimaliseren we de eiwitkwaliteit en -hoeveelheid naast de juiste mix van vitamines en mineralen van alle *affordable nutrition*-producten. FrieslandCampina wil dat in 2025 50 procent van het verkochte volume affordable nutrition-producten in landen met lage inkomens voldoet aan de Affordable Nutritional Standards. In 2021 was dat 5 procent. Meer informatie over dit programma is te vinden op de [website](#). Naast het bereikbaar en betaalbaar maken van voeding en melk, gaf FrieslandCampina in 2021 voedselhulp door het leveren van producten aan voedselbanken in Nederland en door middel van schoolmelkprogramma's in landen in Europa, Azië en Afrika.



## Grootschalig voedings- en gezondheids-onderzoek in Zuidoost-Azië

In 2021 voltooide FrieslandCampina de gegevensverzameling van South East Asian Nutrition Surveys II (SEANUTS II), één van de grootste voedingskundige onderzoeken in Zuidoost-Azië. Van meer dan 13.000 kinderen in Thailand, Maleisië, Indonesië en Vietnam, in de leeftijd van zes maanden tot en met twaalf jaar, zijn data verzameld over voeding, gezondheid en leefstijl. FrieslandCampina werkt hiervoor samen met vooraanstaande universiteiten en kennisinstellingen in de regio. Op basis van de nieuwe wetenschappelijke inzichten ontwikkelen we educatie en betere, voedzame producten die aansluiten bij de lokale behoefte. Dit past binnen de ambitie van FrieslandCampina om de wereldbevolking te voeden. De resultaten worden in juni 2022 bekendgemaakt.

## Continuïteit tijdens coronapandemie

De coronapandemie ondermijnt de voedselzekerheid en onderstreept de cruciale rol van de voedingsindustrie bij het waarborgen van de productie, levering en betaalbaarheid van voedsel voor consumenten wereldwijd. FrieslandCampina stelde een Corporate Crisis Team voor de coronapandemie in, dat toeziet op de veiligheid van medewerkers en de continuïteit van bedrijfsactiviteiten ondersteunt om zo toegang tot voedzame, verrijkte en betaalbare voeding te garanderen.

### FrieslandCampina gestegen op de wereldwijde Access To Nutrition Index

In 2021 steeg FrieslandCampina van de vierde naar de derde plaats in de Global Access to Nutrition Index. Deze index wordt eens in de twee jaar samengesteld door de onafhankelijke, non-profitorganisatie Access to Nutrition Foundation. De organisatie beoordeelt de prestaties van 's werelds 25 grootste voedsel- en drankenproducenten op het toegankelijk maken van gezonde, betaalbare voeding wereldwijd.

### Verantwoorde marketing

FrieslandCampina ondersteunt consumenten bij het maken van weloverwogen keuzes voor een gezond en gebalanceerd dieet. We hanteren regels voor het verstrekken van duidelijke, eerlijke en transparante marketing en productinformatie. FrieslandCampina is lid van de World Federation of Advertisers (WFA) en committeert zich aan de EU Pledge, een gedragscode van Europese voedingsmiddelenbedrijven waarin zij vrijwillig afspraken maken over verantwoorde marketing gericht op kinderen. Jaarlijks wordt de naleving van deze afspraken gemonitord. De resultaten van de EU Pledge monitoring zijn te vinden op de [website](#).

### Educatie over een gezond voedingspatroon en voldoende bewegen

FrieslandCampina investeerde in 2021 in de bewustwording van een gezonde leefstijl onder consumenten door kennis en middelen beschikbaar te stellen. De onderneming initieerde en ondersteunde diverse educatieprogramma's in samenwerking met andere stakeholders. Het FrieslandCampina Institute bood voedings- en gezondheidsprofessionals informatie over zuivel, voeding en gezondheid op basis van wetenschappelijke inzichten.

## Innovatie voor betaalbare voeding

### Gezinsontbijtpap

Nigeria

Combineert de voedingswaarde van melk met granen. Betaalbaar en voedzaam: door zuivel en plantaardige eiwitten samen te voegen.

### Ontbijtdrank

Thailand, Vietnam en Hongkong

Koppelt de voedingswaarde van melk aan die van granen. Verkrijgbaar in poedervorm in Vietnam en Hongkong en kant-en-klaar in Thailand.





## Boerderijgedreven of marktgedreven ondernemen

De 150-jarige zuivelcoöperatie FrieslandCampina met bijna 16.000 leden-melkveehouders is een maatschappij in het klein. Elke melkveehouder is zelfstandig ondernemer en heeft een eigen visie, benadering, expertise en historie. Ook de eigenheid van de boerderij, onder meer bepaald door geografische ligging, bodemtype, hoeveelheid land, aantal stuks vee en financiële beweegrimte is van grote invloed. De kracht van de coöperatie is de bundeling van die ervaring en diversiteit.

Maar juist die diversiteit staat voor een deel onder druk. Want ondanks dat de precieze eisen en verwachtingen kunnen verschillen, legt de omgeving van de coöperatie steeds meer en scherpere eisen op het gebied van omgang met dier, natuur en klimaat op. De doelen om voortdurend op allerlei fronten sterk te verbeteren kunnen al een flinke uitdaging zijn, maar de toenemende druk kan ook steeds meer vragen om een 'standaard' aanpak. Dit heeft impact op de eigen, persoonlijke benadering waarmee leden doelen willen behalen. De ruimte voor een individuele benadering draagt juist ook bij aan het plezier van het vak.

**Hoe gaan we hiermee om? Hoe bewaken we de diversiteit en de ruimte voor het eigen ondernemerschap binnen de coöperatie en kunnen we als onderneming onze *license to operate* en *license to grow* behouden?**

Als coöperatieve onderneming geloven we in de kracht en waarde van de diversiteit en daarbij zien we het ook als onze rol om leden te ondersteunen. Dit gaat niet alleen om het vermarkten van hun producten en bijdragen aan hun verdienvermogen. Wij willen en moeten daarbij ook voldoen aan de roep om zekerheid en duidelijkheid dat leden steeds duurzamer boeren. Dat vraagt van de onderneming en de coöperatie dat we in afstemming steeds opnieuw doelen afspreken. Deze uniformiteit in het behalen van de hoge doelen lijkt echter ook inbreuk te maken op het eigen ondernemerschap van de leden.

### Hoe lossen we dat op?

Allereerst betekent dit dat we terug moeten naar de essentie van het coöperatieve model: samenwerking met behoud van ieders eigen identiteit, maar wel vanuit een duidelijke visie.

Als onderneming proberen we die visie te *matchen* met de strategie die logischerwijs marktgericht is. Daarnaast gaat het erom dat we leden faciliteren, inspireren en ondersteunen met kennis en instrumenten, zodat ze vanuit hun persoonlijke benadering en situatie de doelen kunnen behalen met een menu aan middelen dat we ter beschikking stellen en waaruit ze een keuze kunnen maken die passend is bij hun bedrijfsvoering.

Voorbeelden hiervan zijn:

- ondersteuning bij duurzame energietransitie door middel van programma's rondom zonne-energie, windenergie en mestvergistings;
- kennisdeling via de workshops Winnen met Klimaat en Natuur;
- inzicht bieden in de impact van aanpassingen op het bedrijf rondom biodiversiteit en klimaat. Dit doen we door middel van 's werelds eerste maatwerk duurzaamheidstool voor de melkveehouderij (Maatregelentool). Deze tool is voor elk lid-melkveehouder beschikbaar en toont de impact op boerderijniveau;
- onderzoek doen, partnerschappen aangaan die bijvoorbeeld leiden tot (meetbaar) lagere methaanuitstoot (*smart breeding*) of hogere koolstofopslag;
- prestatie-gebonden beloningen die op individuele onderdelen zijn te ontvangen;
- verdienmodellen mede ontwikkelen zodat derden ook betalen voor 'producten' buiten melk, zoals natuurbeheer.

Deze middelen komen tot stand in samenwerking met kennisinstellingen, opleiders, ngo's of overheden.

Zo werken we steeds meer met eenzelfde visie, maar blijft er ruimte voor individuele benadering. Daarmee behouden we de kracht van de diversiteit onder de leden en van het landschap dat boeren beheren, terwijl we de koppeling met de markt versterken.

## Betere inkomsten voor boeren

**Doel is om altijd de hoogst mogelijke prestatieprijs voor leden-melkveehouders te hebben en om in 2025 75.000 lokale melkveehouders te trainen via Dairy Development-activiteiten.**

FrieslandCampina is erop gericht om een toonaangevende prestatieprijs te realiseren ten behoeve van de leden-melkveehouders van de zuivelcoöperatie in Nederland, België en Duitsland. Leden ontvangen een marktconforme garantieprijs die altijd wordt uitbetaald met daarbovenop de weidegangtoeslag, de Focus planet-toeslag, de toeslag bijzondere melkstromen, en, op basis van de beschikbare winst van de onderneming, een contante nabetaling. Daarnaast ontvangen de leden rente op ledenobligaties en wordt het resterende deel van de beschikbare winst toegevoegd aan de algemene reserve van de onderneming. Zie financiële toelichting pagina 67.

### Dairy Development

Met Dairy Development-activiteiten bouwt FrieslandCampina in tien landen in Azië, Afrika en Oost-Europa aan duurzame zuivelketens. We ondersteunen lokale melkveehouders bij het verbeteren van de kwaliteit van hun melk, efficiënte en duurzame productiemethoden, het verhogen van de productiviteit per koe, het toegang krijgen tot de markt en het ontwikkelen van markten voor lokaal geproduceerde melk. Hierdoor kan een lokale melkveehouder meer geld ontvangen voor zijn melk en daarmee zijn of haar levensstandaard verbeteren. Naast een constante lokale aanvoer van melk, met een betere kwaliteit voor de productie van zuivelproducten in onze lokale productievoorzieningen, draagt Dairy Development bij aan het onderhouden en verbeteren van relaties met lokale overheden en andere belanghebbenden.

In 2021 collecteerde en verwerkte FrieslandCampina circa 600 miljoen kilogram melk van meer dan 100.000 melkveehouders in Oost-Europa, Azië en Afrika en namen **70.385 lokale melkveehouders** (2020: 57.534) deel aan Dairy Development-trainingen in Nigeria, Vietnam, Thailand, Maleisië, Indonesië, Pakistan en Roemenië. Vanuit Nederland gaven medewerkers en leden-melkveehouders trainingen en/of (online) advies aan melkveehouders in de genoemde landen. Een bijzondere doelgroep zijn de boerinnen. In toenemende mate proberen wij hen te betrekken bij trainingen omdat zij vaak een groot deel van de werkzaamheden verrichten op de melkveebedrijven. Met name in Pakistan en Indonesië is de impact hiervan groot. In de hierboven genoemde landen haalt FrieslandCampina lokale melk op en verwerkt deze in producten voor lokale markten. In totaal worden jaarlijks direct en indirect ruim 250.000 lokale melkveehouders bereikt.

### Meer Dairy Development-successen in 2021

- Ontwikkeling en constructie van een mobiele drinkyoghurtfabriek. Deze werd in Nederland gebouwd en getest en naar Nigeria verscheept om in het eerste kwartaal van 2022 te gaan draaien op volledig in Nigeria geproduceerde melk. De mobiele productievoorziening die zo'n vier- tot vijfduizend liter melk per dag kan verwerken, geeft lokale melkveehouders direct toegang tot een afzetmarkt, en daarmee extra inkomsten, doordat wij hun melk verwerken tot yoghurt.
- Het afronden van de Dairy4Growth-programma's in Nigeria en Vietnam. In nauwe samenwerking met de Nederlandse overheid en partijen zoals 2Scale, IDFC, Bles Dairies, De Heus en FrieslandCampina werd afgelopen vijf jaar een enorme stap gezet in het opschalen en verbeteren van lokale melkveebedrijven. In Nigeria zijn bijvoorbeeld 2.990 veehouders getraind en zijn er 20 nieuwe melkcollectiecentra geplaatst. In Vietnam is aantoonbaar het inkomen van de deelnemende veehouders verbeterd als gevolg van hogere melkproducties na het volgen van diverse trainingen, onder meer op twee nieuwgebouwde voorbeeld-melkveebedrijven.
- Oprichting van het Value4Dairy-consortium in Nigeria met Agrifirm, Barenbrug en Urus genetics. Doel is gezamenlijk de lokale melkveesector duurzaam op te bouwen met voer, graslandmanagement en fokkerij. Er werden pilots gestart om de meest geschikte graszaden en koeienrassen te selecteren en te introduceren in Nigeria.





- Organiseren van driedaagse masterclasses over fokkerij, melkwinning en voer voor Dairy Development-medewerkers in acht landen. Zij pasten deze kennis direct toe door lokaal melkveehouders te trainen en ondersteunen.
- Ontwikkelen van 15 vlogs voor melkveehouders en Dairy Development-teams in 8 landen om melkveehouders online te trainen.
- In China werden 4 webinars georganiseerd waarbij de 15 vlogs werden behandeld. In totaal werden deze webinars bezocht door 12.000 deelnemers.
- Start van een *women empowerment*-programma in Indonesië. Vier (vrouwelijke) leden-melkveehouders gaven vanuit Nederland trainingen aan collega-melkveehoudsters. Hiermee kreeg deze vaak onderbelichte maar belangrijke doelgroep, toegang tot direct op hun bedrijf toepasbare kennis. De vrouwen krijgen ook in 2022 ondersteuning.
- Toevoegen van de Filippijnen en Ivoorkust aan de lijst van landen waar we met Dairy Development de lokale zuivelketen ondersteunen. In de Filippijnen werd een overeenkomst getekend met de lokale landbouwuniversiteit om een trainingsprogramma te ontwikkelen voor lokale melkveehouders over koe-management en ondernemen. De training startte in november. In Ivoorkust werd met de overheid een overeenkomst gesloten voor het opzetten van een kennis- en expertisecentrum naar voorbeeld van China en Nigeria.
- In totaal werden 52 online trainingssessies gehouden vanuit het Understanding Our Dairy Value Chain-concept. Meer dan 200 deelnemers (per sessie) uit de gehele wereld namen deel.
- In China werden, als onderdeel van het Sino-Dutch Dairy Development Centre (SDDDC), vijf online workshops gehouden waaraan meer dan veertigduizend mensen deelnamen. Hierbij kwamen thema's als zuivel, corona, biodiversiteit, duurzame verpakkingen en klimaat aan bod.

## Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst

**In 2050 willen we netto-klimaatneutrale zuivel produceren. Op weg naar dit doel willen we in 2030 40 procent CO<sub>2</sub>-equivalent reduceren in (transport naar) productielocaties en 33 procent bij leden-melkveebedrijven ten opzichte van 2015. Dit moet leiden tot een maximum totale emissie van 9 Mton op melkveebedrijven en 490 kton op (transport naar) productielocaties.**

Er is een routekaart opgesteld met mogelijke maatregelen op het erf met betrekking tot onder meer groene energie, mestverwerking en veevoer. Voor elk jaar zijn concreet te behalen doelen opgesteld. In 2021 is de CO<sub>2</sub>-uitstoot (in equivalenten) gedaald met respectievelijk **12,5 procent** bij leden-melkveebedrijven en **28 procent** bij (transport naar) productielocaties, ten opzichte van 2015. We liggen daarmee op koers voor het 2030-doel.

### **Naar een netto-klimaatneutrale keten**

Onze route naar een klimaatneutrale keten bestaat uit permanente reductie van broeikasgasuitstoot en op langere termijn het voorkomen van vermijdbare emissie van alle broeikasgassen. Dat betekent ook dat we in de toekomst geen fossiele brandstoffen meer willen gebruiken en inzetten op meer koolstofvastlegging. Mede om die reden ondersteunen we leden al jaren bij het opwekken van duurzame energie. Dat vraagt om steun met innovaties, kennis en het verbeteren van het verdienvermogen. Daarnaast dragen we bij aan het meten van maatregelen: zo staan we aan de basis van een meetmodel voor koolstofvastlegging (C-Sequ genaamd). Deze wordt naar verwachting op termijn opgenomen in de KringloopWijzer, zodat aantoonbare resultaten ook beloond kunnen worden.

We kijken ook naar het sluiten van kringlopen. Naast onze klimaatprogramma's zetten we in op verbetering en meetbaarheid van de biodiversiteit. Regeneratieve landbouw is een van de routes om kringlopen te sluiten en natuurinclusieve landbouw te stimuleren. Daarvoor werken we in (onderzoeks-)verbanden samen, bijvoorbeeld binnen Fascinating.

## Beprijzing

Om CO<sub>2</sub>-reductie in de productielocaties te stimuleren hanteert FrieslandCampina sinds 2019 het systeem van schaduwbeprijzing. Bij het nemen van een investeringsbeslissing nemen we jaarlijks de actuele CO<sub>2</sub>-kosten (ETS-kosten, circa 80 euro) voor CO<sub>2</sub>-heffing- en 'niet-heffingsplichtige bedrijven per ton vermeden broeikasgas-uitstoot' mee als mogelijke opbrengst. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot CO<sub>2</sub>-besparende maatregelen bij de investeringsbeslissingen voor nieuwbouwprojecten in Maleisië, Nederland en Indonesië.

## Resultaten 2021

In 2021 zijn de emissies bij productie en transport ten opzichte van 2020 7,0 procent gedaald naar **691 kton CO<sub>2</sub>-equivalent** (2020: 743 kton). De emissies bij de leden-melkveehouders zijn met 3,8 procent gedaald naar **12.063 kton CO<sub>2</sub>-equivalent** (2020: 12.540 kton). Het gebruik van groene stroom steeg naar 100 procent wereldwijd. De lagere uitstoot van broeikasgassen bij productie en transport is een gevolg van het sluiten van de locaties in Rijkevoort (2020) en Dronrijp (2021), het sluiten van een afdeling in Gerkesklooster (2020), het verkopen van de locatie in

Rusland (Stupino, 2021) en de melkpoederproductie in Aalter (2021) en ten slotte de lagere productievolumes.

Het in gebruik houden van eigen (energie-efficiënte) warmtekrachtinstallaties voor de productie van elektriciteit had een verhogend effect op de emissie van broeikasgassen.

Bij het transport van melk waren de emissies lager door de inzet van meer melkwagens aangedreven door vloeibaar aardgas. In 2021 werd de eerste melkwagen op waterstof in gebruik genomen om de CO<sub>2</sub>-emissies van transport verder te verlagen.

**93 procent** van het elektriciteitsverbruik van onze productielocaties in Nederland wordt gedekt met stroom van eigen leden, wereldwijd is dat 50 procent. In 2021 is wederom een stap voorwaarts gezet met het verwaarden van groene energie uit eigen keten. Zo is er voor bijna 475.000 MWh aan groenestroomcertificaten door de onderneming gekocht van leden-melkveehouders en wordt van meer dan 100 leden-melkveebedrijven stroom ingekocht. Daarnaast is er door het Jumpstart mono-mestvergisters-project bijna twee miljoen m<sup>3</sup> groen gas geproduceerd (zie onder). Op deze manier vergroenen we ons eigen energiegebruik.

## Klimaatdoelstellingen

FrieslandCampina staat achter de klimaatdoelen van Parijs. De Nederlandse zuivelsector heeft binnen het Klimaatakkoord toegezegd een forse bijdrage te leveren aan de reductie van broeikasgassen zoals koolstofdioxide (CO<sub>2</sub>), methaan (CH<sub>4</sub>) en lachgas (N<sub>2</sub>O).

FrieslandCampina werkt mondiaal. Daarom bekijken we ook de gehele productieketen en werken we aan het verlagen van de uitstoot in die keten. Voor de leden-melkveebedrijven is het doel om in 2030 niet meer dan 9 Mton uit te stoten, een reductie van circa 33 procent ten opzichte van 2015. Tevens willen we 40 procent CO<sub>2</sub>-equivalent reduceren in (transport naar) productielocaties. Dit zijn twee van de zes prioriteiten van het duurzaamheidsprogramma *Nourishing a better planet*. We liggen op koers om deze doelstelling te realiseren. Begin 2022

zal de mogelijke impact van het regeerakkoord van de Nederlandse regering duidelijk worden. Eind 2020 committeerde FrieslandCampina zich aan het Science Based Targets initiative (SBTi). Als onderdeel van het indienen van concrete doelen, stelden we in 2021 vast welke bronnen van emissie elders in de zuivelketen plaatsvinden. Eind 2021 hebben we onze concrete doelen ingediend voor onze SBTi-toezegging 'well below 2 degrees'. Zo breiden we komend jaar onze doelen voor 2030 uit met het verlagen van de uitstoot op producten en grondstoffen die we in- of aankopen, om zo in de gehele waardeketen tot een lagere uitstoot te komen. De ingediende doelen worden in 2022 gevalideerd door het SBTi en getoetst op hun bijdrage aan het klimaatverdrag (UNFCCC). In 2022 overwegen we ons voor scope 1- en 2-emissies aan het 'below 1.5

degrees'-scenario te committeren en zullen we de impact hiervan op onze doelen in kaart brengen.

Begin 2022 ontving FrieslandCampina, samen met enkele andere Nederlandse multinationals, het verzoek van de Nederlandse ngo Milieudefensie om hen te informeren over de stappen die FrieslandCampina onderneemt om de uitstoot van broeikasgassen in de komende tien jaar verder te verminderen.

FrieslandCampina neemt actief deel aan deze dialoog en is van mening dat een sectorbrede aanpak nodig is om doelen te stellen en te bereiken. Een constructieve dialoog met afnemers, leveranciers, overheden en ngo's is een integraal onderdeel van onze coöperatieve duurzaamheidsaanpak.

Zo'n 3.400 leden-melkveehouders wekten groene stroom op, samen goed voor het stroomverbruik van meer dan 170.000 huishoudens. De cijfers over de actuele stroomopwekking van leden-melkveehouders vindt u op [frieslandcampinaopwek.nl](https://frieslandcampinaopwek.nl).

- 260 leden-melkveebedrijven leverden per eind 2021 met een groot zonnedak groene zonnestroom via het Solar-programma. In het laatste kwartaal kwamen daar 8 kleinere zonnedaken bij.
- Eind 2021 draait er bij 34 melkveehouders een mono-mestvergister via het Jumpstart-project. Een mono-mestvergister levert groene energie en reduceert de methaanuitstoot uit mest met circa 80 procent en de stikstofuitstoot met zo'n 50 procent.
- 63 leden-melkveebedrijven hebben tot eind 2021 een kleine windmolen aangeschaft via het Wind-programma. Dat zijn 15 molens meer dan eind 2020.

Het energieverbruik per ton product bedroeg 2,79 GJ in 2021. Hiermee daalde het relatieve energieverbruik ten opzichte van 2020 (2,83 GJ). Deze daling is mede te verklaren door lagere productievolumes en een verandering in de productenmix. Beide zijn het gevolg van de wereldwijde economische stagnatie door de coronapandemie en de afbouw van de productie van energie-intensieve poeders in het laatste halfjaar van 2021. Het totale energieverbruik in 2021 kwam op 15.118 GJ. De daling ten opzichte van 2020 (15.752 GJ) is te danken aan de verkoop van de poederactiviteiten in Aalter en de productielocatie in Rusland en het stoppen van locaties in Rijkevoort en Dronrijp en afdelingen in Gerkesklooster en Beilen.

424 leden-melkveehouders namen deel aan de workshops Winnen met Klimaat en Natuur-activiteiten om inzichtelijk te maken welke duurzaamheidsmaatregelen het meest effectief zijn op het melkveebedrijf.

De online maatregelentool waarmee leden-melkveehouders zelf het effect van duurzaamheidsinspanningen op hun bedrijf simuleren, is verder geoptimaliseerd op basis van gebruikservaringen van melkveehouders en adviseurs.

De waterconsumptie is in 2021 gedaald naar 4,85 m<sup>3</sup> per ton product (2020: 4,89 m<sup>3</sup>). Dat is in overeenstemming met onze reductiedoelstelling van 25 procent in de periode 2018-2030. In 2021 is een reductie van 6,4 procent ten opzichte van 2018 gerealiseerd. In verband met een correctie als gevolg van verlaging van productievolume vanwege dubbeltellingen, is de waterintensiteit van het basisjaar 2018 aangepast van 5,10 naar 5,17 m<sup>3</sup> per ton product. De waterintensiteit en bijbehorende targetgetallen zijn hierop geactualiseerd en meegenomen in de rapportage over 2020 en 2021. De daling kwam voornamelijk door efficiëntieverbeteringen, maar werd deels ongedaan gemaakt door de afname van productievolume in consumentenproducten en een verandering van product en volumemix bij Ingredients. Het totale waterverbruik in 2021 kwam op 26.276 m<sup>3</sup>. Deze daling ten opzichte van 2020 (27.216 m<sup>3</sup>) had dezelfde oorzaken als de daling van het energiegebruik hierboven beschreven.

De toegenomen droogteperiodes, verzilting en de invloed van waterverbruik op de energiehuishouding, maken het reduceren van waterverbruik een prioriteit voor FrieslandCampina. Voor onze productielocaties is circulair watergebruik de mogelijkheid om een aanzienlijke reductie van het watergebruik te realiseren. Hiervoor worden plannen ontwikkeld die vooral in gebieden met een waterschaarste-risico worden uitgerold.



-3,8%

Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven



-7,0%

Broeikasgasemissie transport en productie



63

Deelname leden-melkveebedrijven Wind-programma met kleine windmolen



424

Deelname leden-melkveehouders aan workshops Winnen met Klimaat en Natuur

## De prijs van duurzaamheid

### De kost gaat voor de baat uit, of andersom?

Melk biedt waardevolle voedingsstoffen, heeft goede producteigenschappen en kent vele toepassingen, wereldwijd. Zuivel is dan ook goed vertegenwoordigd in de winkelschappen en eveneens breed toepasbaar in horeca. Het is een gewild product onder zowel klanten als consumenten.

Om tot hoge kwaliteit zuivel te komen, met extra aandacht voor dier, natuur en klimaat, moet voortdurend worden geïnvesteerd. Het is onze plicht aan de maatschappij, de leden-melkveehouders en de planeet om hierin te blijven verbeteren. Dat vraagt om meer en grotere investeringen. Ook om onze verpakkingen circulair en klimaatneutraal te produceren en onze gehele supply chain verder te vergroenen.

#### Maar wie betaalt hiervoor de rekening?

Deze rekening kan niet geheel bij de consument liggen, maar ook niet geheel bij de boer. Verduurzaming van de keten is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Wijzelf, supermarkten, zakelijke klanten, (lokale) overheden, grondstoffenleveranciers, verpakkingsproducenten, consumenten en andere betrokkenen in de keten moeten de met verduurzaming gepaard gaande kosten en baten dan ook met elkaar delen.

#### En wie zet de eerste stap?

FrieslandCampina wil op het gebied van duurzaamheid leidend zijn en zet daarom vaak de eerste stap; het levert voordeel op in de markt en het is een belangrijke voorwaarde om als sector relevant te blijven. Tegelijkertijd nemen de verwachtingen ten aanzien van duurzaamheidsinspanningen en -prestaties toe, evenals de kosten die ermee gepaard gaan. Dit maakt het zetten van de eerste stap steeds moeilijker.

#### Hoe lossen we dat op?

Voor onze leden werken we als onderneming aan extra verdienmodellen:

- Veel leden zijn actief als natuurbeheerder in hun directe omgeving, maar werden daarvoor nog niet financieel beloond. Door dit expliciet te belichten en tastbaar te maken, faciliteren wij hen bij het krijgen van vergoeding, kortingen of subsidies van lokale overheden.
- Steeds meer ketenpartijen zijn ertoe bereid bij te dragen aan dezelfde duurzaamheidsinspanningen. Gemeente Midden-Delfland heeft haar criteria voor financiële waardering sinds kort nog verder afgestemd op het keurmerk 'On the way to PlanetProof' van Stichting Milieukeur (SMK) waardoor de 'On the way to PlanetProof'-deelnemers geen extra activiteiten hoeven te ontplooiën en ze meer waarde voor hun inspanningen en resultaten krijgen.

Naast dergelijke verdienmodellen gaat het ook om inzicht bieden aan provinciale, landelijke en internationale overheden over welke verduurzamingsopgaven er liggen, wat onze doelstellingen en resultaten daarop zijn en welke kosten dit met zich meebrengt. Dit vraagt om langetermijninvesteringen en -plannen, zodat er ontwikkelruimte is voor onze leden om die verduurzamingslag ook voor de lange termijn te kunnen maken.

Voor de onderneming is het zaak dat onze klanten, leveranciers en partners een goed begrip hebben van de waarde van onze producten en inspanningen. Zo zien steeds meer klanten in dat bijdragen aan continue verduurzaming en kwaliteit in onze keten ook een bijdrage is aan verduurzaming van hun eigen keten. Dit kunnen internationale zuivelverwerkers zijn, maar ook retailers die meer willen betalen zolang het aantoonbaar ten goede komt aan duurzamer boeren en produceren.

Verduurzaming wordt langzaamaan meer ketenbreed aangepakt. Deze ontwikkeling zal echter moeten versnellen. Dat kan alleen bij realistische prijzen, niet langer tegen de laagste prijs. Er is een rol voor alle partijen in de keten weggelegd, door onder andere duurzame producten op waarde te schatten. Onze 'On the way to PlanetProof'-producten zijn hier een goed voorbeeld van. Want hoe lager de prijs, hoe zwaarder de belasting op de toekomst.

## Betere natuur, bevorderen biodiversiteit

In 2050 willen we een netto-positieve impact hebben op de biodiversiteit op en rond de melkveebedrijven van de leden.

We bouwen voort op het fundament dat we met de Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij (zie onder) hebben gelegd en met leden die veelal beheerder zijn van de natuur op en rondom hun melkveebedrijf. Dat vraagt om het ontwikkelen van één integrale score voor biodiversiteit. Deze bestaat nog niet in de wereld en ons doel is dat we dit met vele externe experts ontwikkelen in 2022. In 2023 willen we op basis van deze integrale score (tussen)doelen vaststellen voor onze positieve bijdrage aan de natuur.

**81,1 procent** van de melkveebedrijven heeft het actief natuur- en landschapsbeheer bij FrieslandCampina geregistreerd. Dit percentage is hoger dan in 2020. FrieslandCampina werkt samen met BoerenNatuur aan een landelijk dekkend systeem om het natuur- en landschapsbeheer op melkveebedrijven vast te leggen en te borgen.

Veel van onze leden beheren de natuur op en om hun eigen land. Daar zijn we trots op. Daarnaast proberen we ook meer leden te stimuleren om nog meer aan natuurbeheer te doen. Onze ambitie is hiermee actief bij te dragen aan een steeds grotere positieve biodiversiteitsimpact. Die inspanningen en resultaten mogen gezien en beloond worden. Daarom startten we in 2021 een nieuw ambassadeursprogramma: 'Beste beheerders van het platteland'. We vertellen verhalen over inspanningen van leden-melkveehouders op het gebied van natuur- en landschapsbeheer en het belang hiervan voor het behoud van biodiversiteit. Die verhalen geven we door aan andere leden, de agrarische sector, consumenten en bedrijven. Zo maken we duidelijk wat melkveehouders aan waarde toevoegen aan natuurbehoud op het platteland.

In 2021 meldden **49 leden** zich aan als ambassadeur. Een groot deel van deze ambassadeurs (33) ontving een landschapsbord waarop het verhaal van de melkveehouder te lezen is met bijbehorende foto's. Passerende wandelaars en fietsers lezen welke inzet de leden-melkveehouders leveren op het gebied van natuur- en landschapsbeheer. In diverse communicatiekanalen, waaronder 25 regionale en landelijke dagbladen, werd aandacht besteed aan het ambassadeursprogramma en natuur- en landschapsbeheer.

### Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij



### Biodiversiteit meten

Natuur is de motor van elk melkveebedrijf. Gewasgroei en melkproductie zijn afhankelijk van het natuurlijke ecosysteem en daarmee van biodiversiteit. Om de invloed van melkveebedrijven op biodiversiteit te meten is in samenwerking met het Wereld Natuur Fonds en de Rabobank een methodiek ontwikkeld: de Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij.

FrieslandCampina beloont leden op basis van het resultaat van de Biodiversiteitsmonitor Melkveehouderij. Ambitie is in 2050 een netto-positieve impact op de biodiversiteit binnen de coöperatie te realiseren. In 2022 ontwikkelt FrieslandCampina een integrale score voor biodiversiteit, waarmee we deze ambitie meetbaar kunnen maken.



## Stikstof

Te veel stikstof heeft een negatief effect op de biodiversiteit. In 2019 oordeelde de Raad van State dat de Nederlandse overheid meer moest doen om de uitstoot van stikstof terug te dringen. De uitstoot van stikstof is daarmee een thema dat zich heeft ontwikkeld tot een dossier dat de hele Nederlandse economie raakt. In de stikstofwet is overeengekomen dat in 2030 de stikstofdepositie in 74 procent van de stikstofgevoelige Natura 2000-gebieden onder de Kritische Depositie Waarde moet zitten. De noodzaak om die wettelijke doelstellingen te behalen, zet ontwikkeling in verschillende economische sectoren onder druk, omdat bij veel economische activiteit in meer of mindere mate stikstof wordt uitgestoten. De in de stikstofwet vastgestelde doelstelling leidt ertoe dat er alleen nog maar stikstof gereduceerd mag worden en niet extra mag worden uitgestoten. Het tot nu toe voorgestelde beleid zal de komende tijd moeten worden geconcretiseerd op de te nemen maatregelen en termijnen.

Stikstof is onmisbaar in de natuur. Maar te veel stikstof in de bodem is een probleem. Planten die van stikstof houden (zoals brandnetels, bramen en gras), groeien daardoor sneller en overwoekeren de planten die minder stikstof nodig hebben (bijvoorbeeld heide, maar ook zeldzame planten in natuurgebieden). Daardoor verdwijnen niet alleen die planten, maar ook de insecten en dieren die van die planten leven. Te veel stikstof zorgt dus voor minder plant- en diersoorten: de biodiversiteit neemt af.

Er zijn twee soorten stikstof die worden uitgestoten: stikstofoxiden (NO<sub>x</sub>) en ammoniak (NH<sub>3</sub>). De totale landbouwsector is verantwoordelijk voor ongeveer 60 procent van de stikstofuitstoot in Nederland. Het grootste deel van die uitstoot bestaat uit ammoniak (NH<sub>3</sub>). Ammoniakemissie komt voor het overgrote deel uit mestproductie, waarbij runderen met 49 procent de grootste uitstoot voor hun rekening nemen. De melkveehouderij is daarmee één van de grootste uitstoters van stikstof. Het is om die reden dat veel andere economische sectoren graag gebruik willen maken van de uitstootruimte die de melkveehouderij vandaag heeft. De landbouw reduceerde tussen 1990 en nu, waar andere sectoren juist meer zijn gaan uitstoten (zie figuur hiernaast).

De impact van het stikstofdossier op FrieslandCampina is potentieel groot. Reductie kan op verschillende manier bereikt worden, maar veel van deze maatregelen hebben tot gevolg dat de melkproductie op melkveebedrijven afneemt of minder eiwit bevat. Daarmee komt er minder melk om te verwerken en minder eiwit om te

### Emissieregistratie stikstof per NEC-sector in Kton

#### Stof per NEC-sector

					Plafond
	1990	2000	2010	2020*	(EU) 2020**
<b>Ammoniak (NH<sub>3</sub>)</b>					
Industrie, Energie en Raffinaderijen	4,6	3,1	2,2	2,0	
Verkeer	1,0	4,4	4,6	3,6	
Consumenten ***	3,9	4,1	4,2	4,3	
HDO en Bouw ***	0,6	0,5	0,6	0,6	
Landbouw ***	335,8	161,2	122,4	113,7	
<b>Totaal</b>	<b>345,9</b>	<b>173,3</b>	<b>133,9</b>	<b>124,1</b>	<b>132,7</b>

#### Stikstofoxiden (NO<sub>x</sub>)

Industrie, Energie en Raffinaderijen	188,4	101,6	65,9	41,7	
Verkeer	379,8	287,7	213,6	130,0	
Consumenten	21,8	19,7	14,0	5,9	
HDO en Bouw	12,2	11,8	9,4	5,2	
Landbouw	8,7	9,5	14,2	6,3	
<b>Totaal</b>	<b>610,9</b>	<b>430,4</b>	<b>317,0</b>	<b>189,1</b>	<b>208,9</b>

NEC-stoffen in kiloton, van 1990 t/m 2020, vastgesteld in juli 2021 ([zie verklaring ontwikkeling emissies](#))

\* 2020 betreft de voorlopige emissieschatting.

\*\* Deze maximaal door de EU (NECD) toegestane emissies zijn een uitwerking van de EU-reductiedoelstelling voor Nederland (t.o.v. 2005) en gelden dus alleen voor 2020.

\*\*\* Door verschuiven van emissieoorzaken tussen sectoren, in opvolging van adviezen uit de EU NEC-review 2021, zijn op sectorniveau verschillen te zien met de eerder gepubliceerde tabel waarin de reeks definitieve cijfers 1990-2019. De emissies van 'particuliere paarden en pony's' van de sector HDO en de emissies van 'Afzet mest op natuurterreinen en particulieren' van de sector Consumenten zijn beide verplaatst naar de sector landbouw.

Bron: Rijksoverheid - [Emissieregistratie](#)

verwaarden. Wanneer boeren gedwongen worden om te stoppen, neemt ook het aantal leden van FrieslandCampina af. Dat heeft mogelijk gevolgen voor de totale melkaanvoer van leden aan de onderneming.

FrieslandCampina is van mening dat investeren in duurzame innovaties binnen de melkveehouderij structureel meer oplevert dan het krimpen van de sector. Hierbij stellen we centraal dat melkveehouders die door willen met hun bedrijf daarvoor de ruimte en mogelijkheden moeten krijgen. Innovatieve oplossingen zijn bijvoorbeeld te vinden in het verminderen van de stikstofuitstoot uit stallen door het aanpassen

van vloeren en door management op de boerderij door bijvoorbeeld minder eiwit te voeren. Samen met het beschikbaar stellen van grond voor de melkveehouderij, zodat verdere extensivering mogelijk wordt gemaakt, zouden duurzame innovaties wat FrieslandCampina betreft centraal moeten staan in de aanpak van het stikstofprobleem. In NZO-verband spant FrieslandCampina zich hiervoor in als deelnemer aan de Coalitie Toekomstbestendige Melkveehouderij. Deze coalitie heeft een plan gepresenteerd om in 2030 28 procent minder stikstofuitstoot te kunnen realiseren. Hiervoor is een bedrag van 1,3 miljard euro voor de sector gevraagd om de niet productieve investeringen te kunnen dragen.

## Betere verpakkingen, 100% circulair

In 2025 willen we dat 100 procent van onze verpakkingen recyclebaar en/of herbruikbaar is. Dit brengt ons een stap dichterbij ons uiteindelijke doel: alle verpakkingen volledig circulair en klimaatneutraal maken.

Van alle verpakkingen is in 2021 **90 procent** ontworpen voor recycling (2020: 87 procent). FrieslandCampina investeerde onder meer in het ontwerpen en invoeren van recyclebare bakers en flessen. Voor flessen en plastic yoghurt- en kwarkbakers werd een andere wikkel ingevoerd, waardoor deze beter kunnen worden gesorteerd en gerecycled.

Ook op het verlagen van CO<sub>2</sub>-emissie zijn er stappen gezet. Er is een kartonnen beker geïntroduceerd voor onder meer havermoutpap en de koffieverrijkers zijn nu verkrijgbaar in recyclede PET-flessen, in plaats van eenmalig te gebruiken glazen flessen.

Van alle plastic verpakkingen is **50,5 procent** ontworpen voor recycling. In 2021 werd 26,1 procent van alle plastic verpakkingen in diverse landen op grote schaal gerecycled (2020: 28,2 procent). Sinds afgelopen jaar onderscheiden we een specifieke stroom: plastic ontworpen voor (toekomstige) recycling. Dit onderscheid zorgt ervoor dat we prioriteit kunnen geven aan het herontwerpen van verpakkingen, zodat deze geschikt zijn voor recycling. We blijven samenwerken met partners om recycling in praktijk mogelijk te maken.


## Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen

Doel voor 2025 is 100 procent verantwoorde inkoop van landbouwgrondstoffen en dat 95 procent van de geselecteerde grondstoffen\* traceerbaar is.


**100 procent** van de ingekochte grondstoffen kwam in 2021 uit duurzaam beheerde bronnen. Dit betekent dat er sprake is van duurzaam en verantwoord beheer van grondstoffen. Hiermee is de doelstelling gehaald.

\* Dit betreft palmolie, soja, pulp en papier en cacao die door de onderneming zijn ingekocht.



  
**90%**  
Recyclebare verpakkingen

  
**50,5%**  
Recyclebare plasticverpakkingen

  
**94%**  
Palmolie, soja, pulp en papier en cacao traceerbaar naar de bron



## Casus Soja

**Bij het bevorderen van biodiversiteit kijkt FrieslandCampina niet alleen naar de invloed op de omgeving van de boerderij, maar ook naar internationale ontwikkelingen. Dit geldt bijvoorbeeld voor ingrediënten die leden-melkveehouders inkopen om hun koeien te voeren.**

Het gemiddelde dagelijkse dieet van de koeien komt vrijwel geheel van eigen land of van zeer dichtbij, maar een klein deel wordt van elders aangevoerd.

Het voer bestaat voor het grootste deel uit ruwvoer (92%), zoals gras en maïs. Een klein deel van het dieet bestaat uit krachtvoer (8%). In het krachtvoer zitten verschillende producten zoals tarwe, bieten en resten uit de voedingsmiddelen-industrie, en ook soja (rond 1% van het dieet). Deze soja kopen FrieslandCampina-leden sinds 2015 al 100% duurzaam in, volgens RTRS-certificering (Round Table for Responsible Soy-certificaten).

### Pilot fysiek gescheiden ontbossingsvrije soja voor veevoer

Voor de soja-inkoop voor veevoer is de RTRS-certificering en de controle daarop belangrijk vanwege meerdere duurzaamheidsfactoren, zoals een goede prijs voor lokale boeren. Omdat FrieslandCampina het belangrijk vindt dat leden-melkveehouders erop kunnen vertrouwen dat hun duurzaam ingekochte soja met 100% zekerheid ontbossingsvrij is geproduceerd, zetten we een volgende stap. In 2021 startten we een pilot met landbouwcoöperatie en voerleverancier Agrifirm om een gegarandeerd ontbossingsvrije soja 'stroom' op gang te krijgen. Daarmee kan in 2022 ongeveer een derde van onze leden overstappen op deze duurzame soja.

### Ook ontbossing tegengaan waar we niet actief zijn – samenwerken met IUCN

FrieslandCampina vindt het belangrijk dat overal het risico op ontbossing kleiner wordt, ook in de gebieden waar geen soja voor het voer van Nederlandse melkkoeien vandaan komt.

Naast de bestaande RTRS-soja en het opstarten van een aparte fysieke stroom in samenwerking met Agrifirm, werkt FrieslandCampina samen met Duurzame Zuivelketen en IUCN ook aan een goede certificering in de gebieden waar geen soja voor het voer van melkvee vandaan komt om zo risico's te bestrijden. Ook wordt er in dit project gewerkt om in die gebieden aanvullend natuurbehoud en -herstel te bevorderen. Dit betreft de gebieden rond Chaco (Argentinië).

Het gaat om producten als cacao, palmolie, rietsuiker en bietsuiker, met wereldwijd erkende certificaten, die voldoen aan duurzaamheidsstandaarden, of waarvoor in samenwerking met leveranciers een plan voor duurzame ontwikkeling is opgesteld.

Van de palmolie, soja, pulp en papier en cacao was **94 procent** traceerbaar tot aan de bron (2020: 91 procent). Omdat toeleveringsketens in de agrarische sector dynamisch zijn, streven we naar beter inzicht in de herkomst van deze grondstoffen om ontbossing en dwangarbeid aan te kunnen pakken. In 2020 zijn we aan de slag gegaan met het traceren van materialen tot aan de bron.

FrieslandCampina behoorde tot de top 3-bedrijven in Nederland op de [WWF Palm Oil Buyers Scorecard](#). Samen met het Wereld Natuur Fonds (WNF) publiceerden we een casestudy over de belangrijkste resultaten, uitdagingen en toekomstplannen ten aanzien van duurzame palmolie.

### Duurzaamheid in dialoog

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

### Internationale duurzame zuivelsector

Zuivelproducenten, waaronder FrieslandCampina, en hun afnemers hebben de handen ineengeslagen om tot een wereldwijde Sustainable Dairy Partnership-standaard in business-to-business-relaties te komen. Deze standaard biedt een gemeenschappelijke basis onder meer voor het beoordelen van de inspanningen van bedrijven op duurzaamheid, het betrekken van stakeholders en hanteren van eenduidige definities.

### Duurzame Zuivelketen

Binnen de Duurzame Zuivelketen werkt FrieslandCampina samen met andere zuivelondernemingen en melkveehouders aan verduurzaming van de Nederlandse zuivelsector. Daarvoor heeft de Duurzame Zuivelketen een aantal thema's voor 2030 geformuleerd: verdienmodellen, klimaat en energie, dierenwelzijn en diergezondheid,

weidegang, biodiversiteit, grondgebonden melkveehouderij en veiligheid op het erf. De doelstellingen binnen de thema's zijn opgesteld in samenspraak met een adviesraad, waarin maatschappelijke organisaties, overheden en andere partijen die veel met de zuivelsector werken vertegenwoordigd zijn. De Duurzame Zuivelketen neemt proactief initiatieven om in te spelen op de verschillende duurzaamheidsthema's, waarbij een evenwichtige en integrale benadering in doelen en maatregelen centraal staat. Zo wordt er samengewerkt aan een toekomstbestendige zuivelketen die hoogwaardige voeding produceert, met respect voor mens, dier en omgeving; een sector die gewaardeerd wordt.

### Fokus planet

Het programma Fokus planet is de vertaling van de duurzaamheidsstrategie van FrieslandCampina naar het erf. Het zorgt voor een hoog basisniveau van kwaliteit en duurzaamheid, stimuleert leden-melkveehouders hun melkveebedrijf verder te verduurzamen en maakt prestaties van leden-melkveehouders op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid zichtbaar. Fokus planet is een belangrijk programma waarover we met onze klanten communiceren als het gaat om verwaarding van de duurzaamheidsinspanningen op de leden-melkveebedrijven. Melkveebedrijven die goed scoren op duurzaamheid ontvangen een vergoeding vanuit een coöperatieve regeling en een bijdrage vanuit de onderneming.

### Diergezondheid en -welzijn

Leden-melkveehouders houden de gezondheid en het welzijn van hun koeien elke dag in de gaten. Gezonde dieren staan immers aan de basis van een gezond bedrijf. Goed verzorgde dieren leven langer en hebben minder medicijnen nodig. Uitgebreide monitoringsystemen worden gebruikt om de gezondheid en het welzijn van de koeien continu te verbeteren en sluiten aan op Welfare Quality®, de EU-standaard voor diergezondheid en -welzijn. We investeren voortdurend, delen ervaringen en leren om dierenwelzijn in de hele zuivelsector te verbeteren. [KoeMonitor](#) helpt daarbij. Dit omvat verschillende onderdelen, zoals KoeAlert, [KoeKompas](#) en [KoeData](#), waardoor de leden-melkveehouders en gecertificeerde dierenartsen meer inzicht krijgen in het welzijn van de koeien aan de hand van verschillende indicatoren. Alle leden-melkveehouders maken samen met gecertificeerde dierenartsen jaarlijks een plan om diergezondheid en -welzijn op het melkveebedrijf verder te verbeteren.

Door middel van KoeKompas inventariseert een dierenarts de mogelijke risico's voor de gezondheid en het welzijn van koeien. Het KoeKompas laat zien wat goed gaat en wat beter kan op het gebied van melken, voeding en water, huisvesting, dierenwelzijn, werkrouines, dierziekten en jongveeopfok. Zo werken de leden-melkveehouders samen met hun dierenarts preventief aan diergezondheid en -welzijn op hun bedrijf.

Monitoring en borging van dierenwelzijn vindt plaats via tientallen eisen in Fokus planet, het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma voor leden-melkveehouders. Antibiotica wordt enkel bij noodzaak gebruikt. De onafhankelijke [Autoriteit Diergeneesmiddelen](#) erkent al jaren een sterke afname en een stabiel laag en aanvaardbaar niveau.

Koeien van onze leden-melkveehouders leefden in 2021 gemiddeld 55 dagen langer dan in 2020, namelijk: 6 jaar en 16 dagen. Op **77 procent** van de leden-melkveebedrijven hebben de koeien in 2021 een gemiddelde levensduur dat boven het gemiddelde van 2018 ligt.

In 2021 neemt **99 procent** (2020: 99 procent) van de leden-melkveehouders deel aan KalfOK. Dit geeft hen inzicht in de kwaliteit van hun jongvee-opfok. Melkveebedrijven met een goede KalfOK-score ontvangen een toeslag.

FrieslandCampina maakt vrijwel geen gebruik van andere dierlijke producten dan melk. Binnen twee van onze merken maken we gebruik van eieren: Valess en Mona. De eieren zijn afkomstig van 100 procent vrije uitloopkippen. Deze kippen krijgen minimaal 4 m<sup>2</sup> ruimte per dier en hebben overdag constant toegang tot een buitenruimte met begroeiing, tenzij er een ophokplicht geldt. De kippen worden niet in kooien gehouden en er worden geen snavels geknipt, tenzij er een medische noodzaak is.

### Weidegang opnieuw gestegen

**83,9 procent** van de leden-melkveebedrijven in Nederland past weidegang toe (2020: 83,6 procent). Om melkveehouders te stimuleren hun koeien vaker in de wei te laten lopen, ontvangen zij een toeslag op hun melkprijs.

## Vorbereiden op CSRD

**De Europese Commissie wil de ESG-rapportage van ondernemingen op één lijn brengen met de financiële rapportage. Hierdoor kunnen stakeholders, zoals investeerders, de economische activiteiten van ondernemingen op een gelijkwaardige basis toetsen en beter beoordelen in hoeverre zij financiële en niet-financiële waarde creëren.**

De toenemende behoefte van stakeholders aan relevante, betrouwbare, vergelijkbare en beschikbare ESG (Environmental, Social and corporate Governance) -informatie leidt momenteel tot een versnelling van de invoering van wet- en regelgeving. De Europese Commissie heeft in april 2021 een voorstel aangenomen voor een Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die vereist dat alle grote ondernemingen over het verslagjaar 2023 uitgebreide ESG-informatie rapporteren in hun managementverslag. Een externe auditor zal op basis daarvan een assurance met een 'beperkte mate van zekerheid' afgeven. De rapportage omvat duurzaamheidsdoelstellingen, de risico's en kansen die voortvloeien uit ESG-factoren, de veerkracht van het bedrijfsmodel op dit gebied en de strategie van de onderneming voor bijvoorbeeld het bestrijden van klimaatverandering op de korte, middellange en lange termijn.

### FrieslandCampina

FrieslandCampina rapporteert over strategie, beleid, doelstellingen en prestaties op het gebied van duurzaamheid in een geïntegreerd jaarverslag. Transparantie over inspanningen en voortgang op het gebied van duurzaamheid is momenteel vrijwillig.

### Veranderingen

Hoewel CSRD pas over het verslagjaar 2023 verplicht wordt, verbetert FrieslandCampina nu al de jaarlijkse verantwoording over milieu, maatschappij en bestuur. Zo zijn in de loop van 2021 enkele structurele wijzigingen doorgevoerd in beleid, uitvoering en aansturing van de duurzaamheidsambities. De Sustainability Review is ingesteld om belangrijke initiatieven voor te bereiden voor besluitvorming in de Sustainability Council. De Sustainability Council is het besluitorgaan over duurzaamheidsaangelegenheden. De council wordt gevormd door het topmanagement van de onderneming en afgevaardigden van het coöperatiebestuur.

Binnen de coöperatie is in de ledenraad het cluster 'zorg voor dier en natuur' gevormd en zijn duurzaamheidsprojectteams voor leden-melkveebedrijven en de onderneming opgericht. Hierbij wordt de verbinding tussen coöperatie en onderneming op duurzaamheid versterkt. Tevens is een nieuwe directeur Duurzaamheid aangesteld. Met deze organisatiestructuur schept FrieslandCampina de voorwaarden om beleid en uitvoering voortvarend op te pakken en zijn verantwoordelijkheden steviger in de onderneming verankerd.



“ Mijn streven is om mensen een gevoel van purpose te geven en hen te laten beseffen dat elke dag nieuwe kansen en mogelijkheden biedt

---

Geraldine Fraser,  
Chief People Officer

[Bekijk het video-interview](#) 



# Met en voor mensen

FrieslandCampina streeft naar een bedrijfscultuur waarin duurzaam succes centraal staat. Onze medewerkers dragen bij aan de *Our Purpose, Our Plan*-strategie met als doel te winnen in de markt. Continue dialoog, het mobiliseren van talent en het inspireren van medewerkers staan hierbij centraal.

In het jaarlijkse medewerkersonderzoek *Over2You* wordt aan medewerkers gevraagd hun stem te laten horen over thema's als onze bedrijfscultuur, WIN-WIN-denken en doen, leiderschap en betrokkenheid. Men is gevraagd om te delen wat men goed vindt, en wat er beter kan. Dit jaar kenmerkt zich door een aantal grote intern en extern gedreven veranderingen, zoals de coronapandemie, inflatie en herstructurering, die hun uitwerking hebben op het sentiment onder onze medewerkers, maar die ook de verbondenheid toont die men ondanks deze veranderingen met het bedrijf voelt. 77 procent van de medewerkers heeft aan het onderzoek deelgenomen (2020: 84 procent). Een aantal opvallende punten die medewerkers teruggeven zijn:

- 81 procent van de medewerkers voelt zich verbonden met het bedrijf;
- 77 procent van de medewerkers geeft aan zich vrij te voelen om beslissingen te nemen met betrekking tot het werk en zich uit te spreken als iets beter kan;
- 38 procent van de medewerkers geeft aan dat de communicatie verbeterd kan worden, met name over de strategische richting van het bedrijf.

De resultaten zijn een belangrijke bron van informatie en worden gebruikt om het gesprek aan te gaan over wat er nodig is om verdere verbetering in het werkklimaat voor alle medewerkers te realiseren.

## Aantal medewerkers<sup>1</sup>

12.813

Food & Beverage

2020: 13.783

2.776

Specialised Nutrition

2020: 2.900

2.463

Ingredients

2020: 2.747

2.013

Trading

2020: 2.332

1.973

Corporate, Shared Services en overig

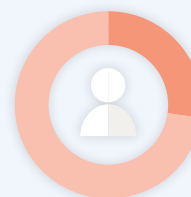
2020: 2.021

22.038

Totaal

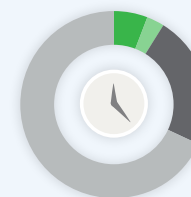
2020: 23.783

Diversiteit senior management



Vrouw 25,6%  
Man 74,4%

Dienstverband

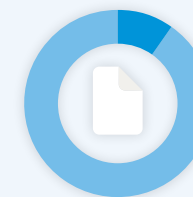


Parttime 9,0%  
Fulltime 91,0%

5,7% vrouw  
3,3% man

22,9% vrouw  
68,1% man

Type contract



Bepaalde tijd 10,3%  
Onbepaalde tijd 89,7%

<sup>1</sup> Aantal fte's per jaareinde

### Aantal medewerkers

Gemiddeld aantal fte's	2021	2020
Food & Beverage	13.324	13.845
Specialised Nutrition	2.829	2.910
Ingredients	2.567	2.731
Trading	2.218	2.354
Corporate, Shared Services en overig	2.023	2.037
<b>Totaal</b>	<b>22.961</b>	<b>23.877</b>

Per 31 december 2021 is het aantal fte's verder gedaald ten opzichte van 2020. Per 31 december 2021 hebben 1.745 fte's geen vast dienstverband meer, waarvan 700 fte's door de verkoop van bedrijfsactiviteiten. Doordat de reductie gedurende het jaar heeft plaatsgevonden, is de afname in het gemiddelde aantal fte lager. De afname in het gemiddeld aantal fte bedraagt 916, waarvan 270 fte's gerelateerd zijn aan de verkoop van bedrijfsactiviteiten. Het aantal tijdelijke contracten is in 2021 met circa 350 fte's afgenomen ten opzichte van 2020.

### Coronapandemie

De coronapandemie had ook in 2021 grote gevolgen voor de medewerkers van FrieslandCampina. Wereldwijd werkten medewerkers met een kantoorfunctie grote delen van het jaar vanuit huis. Op diverse manieren ondersteunde de onderneming collega's en teams bij het behoud van de verbinding onderling en met het bedrijf.

Denk hierbij aan:

- de inzet van verschillende vormen van communicatie;
- diverse leerinterventies en de inzet van IT-applicaties.

Voor medewerkers die werkzaam zijn op een productielocatie lag en ligt de nadruk op maatregelen ter bescherming tegen het virus, zodat ze veilig kunnen werken en in staat zijn het productieproces en de levering aan klanten te continueren. Onder de vlag van het programma 'Our way of working' gingen we 2021 door met de voorbereidingen voor de invoering van de hybride manier van werken die we voorstaan. Een pilot gaf beter zicht op het gedrag van medewerkers en het effect van diverse maatregelen.

### Inclusie, gelijkheid en diversiteit

FrieslandCampina gelooft in de waarde van een divers personeelsbestand en een werkomgeving waarin alle medewerkers zich authentiek en op hun best kunnen ontwikkelen om zo betere en duurzamere prestaties te leveren. Als jij groeit, groeien wij.

Inclusieve diversiteit (ID) is essentieel, omdat het helpt negatieve stereotypen en persoonlijke vooroordelen over groepen te ontcrachten en andere 'manieren van zijn' te erkennen en te respecteren. Diversiteit onder het personeel zorgt voor nieuwe vaardigheden, denkwijzen, kennis en perspectieven. Gecombineerd leidt dit tot duurzame groei door:

- het opbouwen van beter presterende teams;
- het bevorderen van creativiteit;
- het helpen aantrekken en behouden van toptalent;
- beter geïnformeerde beslissingen te nemen.

Onze inclusieve diversiteit-strategie is opgebouwd rond vier pijlers die gekoppeld zijn aan onze People & Organisation-strategie:

- omarmen van gendergelijkheid;
- eren van verschillende culturen en religies;
- aandacht voor geestelijke gezondheid en lichamelijke beperkingen;
- ondersteunen van onze LHBTIQ+-gemeenschap.

De voortgang van onze ambities op inclusieve diversiteit wordt als volgt bijgehouden:

- **Gender:** 25,6 procent van het senior managementteam van FrieslandCampina is vrouw in 2021 (2020: 27,0 procent, 2019: 25,9 procent). Doel is dit percentage eind 2022 tot >27 procent te verhogen. Het aantal vrouwen in het senior management daalde in 2021 door de impact van de bedrijfstransformatie. We startten een driejarenplan om gendergelijkheid te bevorderen, met als eerste doelstellingen:
  - 2022: >27 procent van het senior management is vrouw;
  - 2023: >28 procent van het senior management is vrouw;
  - 2024: >30 procent van het senior management is vrouw.

In het plan zijn eisen opgenomen voor meer diversiteit in onze wervings- en interne mobiliteitsprocessen.

De vrouw-manverhouding wereldwijd bedroeg 28,6 procent vrouwen en 71,4 procent mannen (2020: 28,7 en 71,3 procent). In het executive leadership team was gemiddeld 23,1 procent vrouw (2020: 33 procent).

- **Culturele diversiteit:** in 2021 heeft FrieslandCampina een personeelsbestand dat bestaat uit 129 verschillende nationaliteiten, waarvan 66,9 procent niet-Nederlands is. Het executive leadership team bestond uit dertien (2020: negen) personen met vier (2020: drie) verschillende nationaliteiten.

Het Diversity & Inclusion Committee, dat in 2020 werd opgericht, is verantwoordelijk voor de uitvoering van de strategie. Het comité bestaat momenteel uit 25 leden, met 11 verschillende nationaliteiten, en bestaat voor 80 procent uit vrouwen en 20 procent uit mannen. Het comité is onderverdeeld in teams die zich elk richten op een van de vier ID-pijlers. Naast dat er harde doelen zijn gesteld voor de pijlers gender en cultuur, is er in 2021 ingezet op het gebied van bewustwording rond onbewuste vooroordelen, geestelijke gezondheid en welzijn, niet-zichtbare handicaps en de oprichting van een LHBTIQ+-ondersteuningsgemeenschap.

Daarnaast ondersteunen enkele partners ons:

- Tent (wereldwijd) en Refugee Talent Hub (in Nederland) voor het ondersteunen van vluchtelingen;
- LEAD Network (binnen Europa) om best practices rond *female empowerment* te stimuleren;
- Workplace Pride (wereldwijd) om onze LHBTIQ+-gemeenschap te ondersteunen.

## Talentmanagement

In 2021 maakten we stappen in het versterken van onze cultuur en het verbeteren van de leer-infrastructuur. We bewegen van een meer traditionele leercultuur waar trainingen centraal staan naar een inclusieve leeromgeving waar medewerkers met de leidinggevende een eigen ontwikkelpad kunnen ontwerpen. Zowel het aanbod als de toegankelijkheid verbeterde sterk:

- door het aanbieden en promoten van on-demand online trainingen gekoppeld aan alle competenties in ons nieuwe wereldwijde competentie framework;
- tevens zijn we doorgegaan met het aanbieden van een groot deel van onze wereldwijde training- en ontwikkelingsprogramma's op een *blended* manier (een mengvorm van face-to-face en ICT-gebaseerd onderwijs, lesmateriaal en tools);
- we hebben een nieuwe wereldwijde FrieslandCampina Learning-site gelanceerd waarmee alle medewerkers een overzicht krijgen van alle beschikbare leerinterventies, zowel gedragsmatig als inhoudelijk en functioneel. Daarnaast hebben we een wereldwijde *Well-being Academy* en *High-Performing Teams Academy* gelanceerd om medewerkers en teams te ondersteunen bij het verbeteren van hun individuele en teamspanningen.

Op het gebied van werving lanceerden we een nieuwe Employer Value Propositie – *Unleash your nature* – waarmee FrieslandCampina zich als Employer Brand wereldwijd sterk positioneert. Het concept is binnen en buiten FrieslandCampina goed ontvangen en is een belangrijk middel om Employer of Choice te worden voor relevante doelgroepen. FrieslandCampina won hiermee een van de LinkedIn Talent Awards als Beste Employer Brand van bedrijven die in Nederland gevestigd zijn.

Ook introduceerden we een nieuwe manier van het beoordelen van potentieel: onze Potential Diamond. Het is een onderdeel van de jaarlijkse Talent Review & Succession Planning-fase. Kenmerkend voor de Potential Diamond is de (h)erkenning van diverse soorten talent (leidinggevende en expert-rollen) en de meer inclusieve en positieve benadering van talent (iedereen heeft een talent). Het invoeren van de Potential Diamond ging met behulp van trainingen, webinars en een implementatie toolkit.

Ten slotte lanceerden we een nieuw wereldwijd assessment framework dat ondersteuning biedt bij het zo objectief mogelijk werven en ontwikkelen van (toekomstige) medewerkers. Dit assessment framework, gebaseerd op ons eigen competentie framework, streeft naar een verbetering van de kwaliteit van het werk dat medewerkers leveren door ze scherp inzicht te bieden in hun kwaliteiten en ontwikkelpunten.



# 150 jaar FrieslandCampina

In een pak, fles of snackverpakking; producten van FrieslandCampina zijn altijd en overal beschikbaar voor de moderne, on-the-go-consument. Al anderhalve eeuw is FrieslandCampina daar waar de klant is. Of het nu via het retail-, out-of-home-, of meer recentelijk, via het e-commercekanaal is, FrieslandCampina weet de klant altijd te bereiken.

Zijn waar de klant is, altijd en overal

# De zuivelmarkt in 2021

De gevolgen van de coronapandemie, ongunstige weersomstandigheden, de sterke vraag naar zuivelproducten in China en transportproblemen wereldwijd hadden in 2021 veel impact op de mondiale zuivelmarkt en de FrieslandCampina-garantieprijs.

## Impact coronapandemie

De zich voortslepende coronapandemie had ook in 2021 grote invloed op de zuivelmarkt. Eind 2020 en in het eerste kwartaal van 2021 werden in westerse landen de eerste vaccinaties gezet, waardoor de besmettingen daar daalden en de samenleving weer enigszins 'open' kon. Lockdowns werden in de loop van de eerste helft van het jaar opgeheven. De vraag naar zuivelproducten in de retail was en bleef hoog, terwijl de foodservice-sector extra producten inkoocht om aan de uitgestelde vraag van consumenten te voldoen en de voorraden aan te vullen.

In de tweede helft van het jaar verspreidden nieuwe varianten van het coronavirus zich over Europa en de rest van de wereld. Landen kondigden opnieuw lockdowns en andere beperkende maatregelen aan om verspreiding te voorkomen. En daarmee verschoof de vraag naar zuivelproducten weer van foodservice naar retail.

## Lagere melkproductie door weersomstandigheden

De weersomstandigheden zaten in 2021 de sector dwars in alle zuivelregio's van de wereld. In Europa was het nat en koud, wat een goede groei van gras en voeder-gewassen in de weg zat. Hierdoor, en vanwege lagere marges door hogere kosten voor krachtvoer, kunstmest en arbeid, steeg de melkproductie in Europa nauwelijks.

In Nieuw-Zeeland nam de melkproductie in de eerste helft van het jaar met 5,8 procent sterk toe ten opzichte van 2020. Maar de tweede helft van het jaar daalde deze weer met 2,5 procent. Steeg de melkproductie in de Verenigde Staten in 2020 nog met 2,2 procent, in 2021 zakte deze groei terug naar 1,3 procent. Met name in de tweede helft van 2021 was er sprake van een lagere stijging van de melkproductie met maar 0,3 procent toename. In Australië was er sprake van een daling van de melkproductie met zo'n 1 procent. Concluderend kan worden gesteld dat in de belangrijkste zuivel-exporterende gebieden de melkproductie nauwelijks steeg in 2021 ten opzichte van het voorgaande jaar (+0,3 procent). Vanaf september daalde de melkaanvoer zelfs met 1,1 procent.

## Sterke vraag uit China

China speelde ook dit jaar een cruciale rol op de wereldmarkt voor zuivelproducten. Het streven van het land naar hogere veiligheidsvoorraden en een fors herstel van de economie leidden tot een aanzienlijk hogere zuivelimport van zo'n 27 procent ten opzichte van 2020. Het aandeel van de Chinese import op de wereldmarkt is inmiddels meer dan 25 procent (2020: 22 procent).

### Wereldwijde transportproblemen

Door de lockdowns en plotseling sterke vraag naar producten staan containers op de verkeerde plek op de wereld, is er een tekort aan chauffeurs en vinden stuwadoors-bedrijven nauwelijks personeel. Kortom, er is een mondiaal transportprobleem. Het gevolg was dat goederen de havens niet konden verlaten, met name in de Verenigde Staten, en (zuivel)producten niet op tijd de plaats van bestemming bereikten. Dat leidde tot een geforceerde verschuiving van de vraag naar basiszuivelproducten uit Europa en Nieuw-Zeeland, aangezien de Verenigde Staten – ondanks een lagere prijs – niet kon leveren. Dit resulteerde in een sterke stijging van prijzen.

### Zuivelmarkt: sterke prijsstijgingen

Door een lager aanbod en hogere vraag naar zuivelproducten, een gevolg van de heropening van de markten na de lockdowns, zijn de prijzen wereldwijd enorm gestegen. Dat gold het hele jaar voor melk- en productprijzen. In de eerste helft van het jaar was er sprake van een gestage prijsverhoging. Tijdens de zomervakantie bleven de prijzen stabiel, maar vanaf september stegen alle prijzen sterk tot aan niveaus die we, met uitzondering van de boterprijs, de afgelopen tien jaar niet meer hadden gezien.

### Melkprijzen

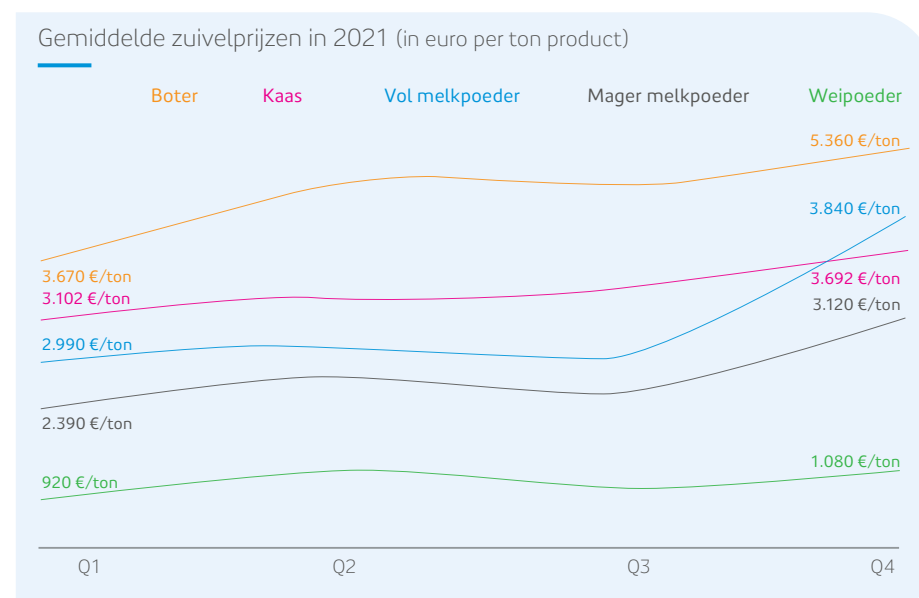
De gemiddelde melkprijzen in de Europese Unie stonden begin 2021 op 34,87 euro per 100 kilo melk. In juni waren ze gestegen tot 35,77 euro, in september liep de gemiddelde melkprijs verder op tot 37,29 euro om uiteindelijk aan het eind van het jaar af te sluiten op 41,13 euro per 100 kilo melk, volgens berekeningen van de Europese Commissie.

### FrieslandCampina-garantieprijs

De FrieslandCampina-garantieprijs was in januari 34,25 euro per 100 kilo melk en liep de maanden daarna omhoog tot 38,00 euro in juni. In de zomermaanden bleef de garantieprijs vrij stabiel, waarna deze doorsteeg naar 43,72 euro in december 2021. De gemiddelde garantieprijs over het gehele jaar was 37,84 euro per 100 kilo melk.

### Boter

Begin 2021 lag de Nederlandse notering van boter op 3.250 euro per ton. Door een sterke vraag naar melkvet, zowel op de wereldmarkt als in de Europese Unie en het achterblijven van de melkproductie, steeg de prijs naar een niveau van 4.150 euro per ton medio maart. Daarna kwam de markt tot rust en bleef de prijs tot na de zomervakantie rond dit niveau hangen. Toen duidelijk werd dat de melkproductie in de Europese Unie niet zou stijgen en de marktvoorraden beperkt waren, stegen de prijzen verder tot een niveau van rond de 6.070 euro per ton eind 2021.





### **Kaas**

Ongeveer de helft van de Nederlandse melk wordt gebruikt voor kaasproductie. De notering van kaas (Hannover) toonde begin dit jaar een stabiele prijs van 3.075 euro per ton. Gedurende het hele jaar is de Hannover-notering voor kaas geleidelijk aan gestegen door de grote vraag naar kaas. De boter- en magere poederprijzen volgden deze tendens. De Hannover-notering lag eind 2021 met 3.950 euro net onder de 4.000 euro per ton.

### **Mager melkpoeder**

De verwachtingen voor de magere melkpoedermarkt waren begin 2021 hoog. De prijzen lagen op een niveau van 2.220 euro per ton (Nederlandse notering). Als gevolg van de sterke vraag op de wereldmarkt, met name uit China, en een beperkt aanbod bleef de notering stijgen tot 2.600 euro in juni. Gedurende de zomervakantie bleef de prijs stabiel om daarna weer te stijgen naar 2.710 euro per ton in oktober. In het vierde kwartaal steeg de prijs voor magere melkpoeder tot een hoogte die het de laatste tien jaar niet meer had bereikt: 3.450 euro per ton eind december 2021.

### **Vol melkpoeder**

Volle melkpoeder wordt in Europa vooral op aanvraag geproduceerd. Op de wereldmarkt wordt het product meestal tegen een lagere prijs aangeboden door producenten uit Nieuw-Zeeland en Latijns-Amerika. De prijs voor volle melkpoeder steeg tot juni langzaam naar 3.180 euro per ton. Ook deze prijs is min of meer stabiel gebleven gedurende de zomervakantie. Vanaf september nam de volle melkpoederprijs weer toe door de hogere boter- en magere melkpoederprijs tot een niveau van 4.270 euro per ton eind 2021.

### **Weipoeder**

Begin 2021 stond de prijs voor weipoeder op 810 euro per ton. Dankzij een sterke vraag uit China en een beperkt aanbod door een hoge productie van wei-eiwitconcentraten stegen de Nederlandse prijzen voor weipoeder in de eerste helft van het jaar tot een niveau van boven de 1.000 euro per ton. In het derde kwartaal bleef de weipoederprijs stabiel om daarna door te stijgen naar niveaus van rond 1.190 euro per ton eind 2021. Ook dit prijsniveau hebben we de laatste 10 jaar niet meer gezien.

## Financiële toelichting

---

FrieslandCampina creëert inkomsten voor leden-melkveehouders door van melk zuivelproducten en -ingrediënten te maken. Daarmee levert het een belangrijke bijdrage aan de continuïteit van leden-melkveebedrijven.

### Netto-omzet

Ondanks de impact van de coronapandemie steeg de netto-omzet met 4,3 procent voor valuta-effecten, met name gedreven door hogere basiszuivelprijzen, prijsverhogingen en voorzichtig herstel van out-of-home-activiteiten in Europa. Wisselkoersen hadden een negatief effect van -1,1 procent op de omzet, als gevolg van de devaluatie van de Nigeriaanse naira en dollar-gerelateerde valuta in Azië. De gerapporteerde netto-omzet steeg in 2021 met 3,2 procent naar 11,5 miljard euro (2020: 11,1 miljard euro). De omzet in het e-commerce-kanaal groeide met 18 procent.

Over het hele jaar genomen heeft de business group Food & Beverage het goed gedaan. De Professional-activiteiten hebben zich in 2021 tot een wereldwijde business ontwikkeld. Van april tot oktober waren de volumes en de omzet van

Professional, mede dankzij hogere basiszuivelprijzen, terug op het niveau van 2019 van vóór de pandemie. De omzet van de business group Food & Beverage steeg met 4,3 procent naar 7.891 miljoen euro (2020: 7.565 miljoen euro), gedreven door prijsverhogingen en groei van out-of-home-activiteiten, met name in Europa. Voor valuta-effecten was de omzetgroei 5,8 procent.

De trend van dalende geboortecijfers in Azië versnelde als gevolg van de voortdurende coronapandemie waardoor de omzet van de business group Specialised Nutrition 3,5 procent lager uitkwam op 1.086 miljoen euro (2020: 1.125 miljoen euro). In China liet Friso Prestige een sterke groei zien, ondanks de toenemende (lokale) concurrentie. Voor valuta-effecten daalde de omzet met 3,8 procent. Het marktaandeel van Friso in China bleef stabiel ten opzichte van 2020.

De omzet van de business group Ingredients bleef met 1.279 miljoen euro relatief stabiel (+1,5 procent). Het kindervoedingssegment stond in 2021 sterk onder druk door een dalend aantal geboortes en de lastige marktomstandigheden in Azië. Dit werd echter gecompenseerd door groei in hoogwaardige ingrediënten en goede prestaties van medische-, ouderen- en sportvoeding. Voor valuta-effecten steeg de omzet met 1,8 procent.

De continue stijging van de prijzen in de basiszuivelmarkt van maart tot eind 2021 leidde tot historisch hoge prijsniveaus en een omzetstijging van 4,8 procent naar 1.244 miljoen euro (2020: 1.187 miljoen euro) voor de business group Trading.

### Bedrijfsresultaat en nettowinst

De coronapandemie had in 2021 nog een significante impact op het bedrijfsresultaat en de nettowinst. Lagere herstructureringslasten, het eerste herstel van out-of-home-markten in Europa en verbeterde resultaten van de business group Trading, resulteerden niettemin in een verbetering van het bedrijfsresultaat met 32,5 procent



naar 355 miljoen euro (2020: 268 miljoen euro). Er is een voorziening van 58 miljoen euro opgenomen voor een vonnis in Thailand. Daarnaast heeft een vrijval van een pensioenverplichting (51 miljoen euro) plaatsgevonden. Het bedrijfsresultaat, zonder valuta-effecten, gecorrigeerd voor overige lasten en bedrijfsopbrengsten, daalde met 1,6 procent naar 380 miljoen euro.

Door het hogere bedrijfsresultaat, gecombineerd met een lagere effectieve belastingdruk, steeg de nettowinst van FrieslandCampina in 2021 met 117,7 procent naar 172 miljoen euro (2020: 79 miljoen euro).

FrieslandCampina investeerde 504 miljoen euro in reclame en promoties (2020: 503 miljoen euro).

De verkoop- en algemene beheerskosten stegen met 29 miljoen euro naar 851 miljoen euro (2020: 822 miljoen euro). De kostenbesparingen door de transformatie en lagere reiskosten door aanhoudende coronamaatregelen zijn teniet gedaan door een hogere reservering voor variabele beloning en sterk stijgende inflatie wat onder meer leidt tot hogere personeelskosten. Overige lasten en bedrijfsopbrengsten bedroegen -11 miljoen euro (2020: -118 miljoen euro) en besloegen met name transformatiekosten, de genoemde voorziening voor een vonnis in Thailand, de vrijval van de pensioenverplichting en transactieresultaten op verkoop van bedrijfs-onderdelen en grond, gebouwen en installaties.

### Operationele kasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten daalde met 143 miljoen euro tot 594 miljoen euro (2020: 737 miljoen euro). De afname werd voornamelijk veroorzaakt door een in 2005 toegezegde eenmalige bijdrage van 88 miljoen euro aan een pensioenregeling en verbruik van de in 2020 gevormde herstructureringsvoorzieningen.

In 2021 bedroeg de uitgaande kasstroom voor investeringen en acquisities -302 miljoen euro (2020: -443 miljoen euro), inclusief ontvangen bedragen uit desinvesteringen van bedrijfsonderdelen en grond, gebouwen en installaties.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten kwam uit op -152 miljoen euro (2020: -175 miljoen euro). Dit is het saldo van uitbetaalde dividenden aan minderheidsbelangen, rente voor en aflossing van ledenobligaties, de uitbetaalde leaseverplichting en aflossing van rentedragende verplichtingen. De executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft in december besloten om voor een bedrag van 54 miljoen euro ledenobligaties-vrij af te lossen. Daarmee heeft de onderneming een soepele overgang naar het nieuwe ledenfinancieringssysteem van FrieslandCampina, dat op 1 januari 2022 van kracht is geworden, mogelijk gemaakt. Het saldo van liquide middelen en rekening-courant bij banken nam toe van 339 miljoen euro (ultimo 2020) naar 505 miljoen euro (ultimo 2021).

### Financiële positie

De nettoschuld bedroeg 700 miljoen euro per 31 december 2021. Ten opzichte van ultimo 2020 is de schuld afgenomen met 176 miljoen euro. Het weerstandsvermogen (eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder en minderheidsbelangen aandeelhouder) steeg met name door algemene reservering van resultaat, positieve valuta-omrekening van buitenlandse werkmaatschappijen en een herwaardering van de pensioenvoorziening. Het weerstandsvermogen bedroeg 1.537 miljoen euro en nam als percentage van het balanstotaal toe van 15,6 procent naar 17,0 procent.

Het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers steeg naar 3,6 miljard euro (2020: 3,5 miljard euro). Dit kwam voornamelijk door de genoemde toename in het weerstandsvermogen.

De solvabiliteit, gedefinieerd als het eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers als percentage van het balanstotaal, daalde naar 40,1 procent (2020: 40,4 procent) door het hogere balanstotaal.

Het totaal eigen vermogen, inclusief minderheidsbelangen, bedroeg per 31 december 2021 4,0 miljard euro (ultimo 2020: 3,8 miljard euro).

Het rendement op het geïnvesteerde vermogen (bedrijfsresultaat gedeeld door het gemiddeld geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill), bedroeg 6,7 procent (2020: 4,8 procent).

## Financiering

FrieslandCampina maakte gebruik van obligatieleningen van leden-melkveehouders, leningen van banken, investeerders en ontwikkelingsbanken. Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft in maart 2021 een overeenkomst getekend met ING Bank N.V. voor een aan duurzaamheid gekoppelde lening van 300 miljoen euro met een maximale looptijd van drie jaar.

In december 2021 heeft Koninklijke FrieslandCampina N.V. een overeenkomst getekend met ABN Amro voor een aan duurzaamheid gekoppelde lening van 100 miljoen euro met een maximale looptijd van 2,5 jaar. Voor beide leningen is een variabele rente op basis van Euribor afgesproken en geldt dat FrieslandCampina een rentekorting krijgt als het de afgesproken duurzaamheidsdoelstellingen haalt.

In december 2021 heeft Koninklijke FrieslandCampina N.V. van de Europese Investeringsbank een kredietfaciliteit van 150 miljoen euro verkregen voor de financiering van R&D-activiteiten van FrieslandCampina in Europa.

Op 16 juni 2021 keurde de ledenraad van FrieslandCampina het nieuwe ledenfinancieringssysteem goed. De kern van de vernieuwde ledenfinanciering betreft een koppeling van een belangrijk deel van het ledenkapitaal aan de melkleverantie van de leden en een coöperatieve oplossing voor de toekomstige handelbaarheid van ledenobligaties-vrij. Hiermee vermindert de – mede door vergrijzing – ontstane scheefgroei van ingebracht kapitaal en versterkt het eigen vermogen van de onderneming. Per 1 januari 2022 werd de vernieuwde ledenfinanciering van kracht door middel van de uitgifte van melkcertificaten door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

## Melkprijs en prestatieprijs

In euro's per 100 kg melk, bij 800.000 kg melk per jaar (exclusief btw, bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose), t.o.v. 2020.

**39,88**

Prestatieprijs

2020: 35,72

0,21

Toevoeging aan algemene reserve

2020: -0,46

0,44

Rente op ledenobligaties

2020: 0,46

**39,23**

Melkprijs

2020: 35,72

0,14

Contante nabetaling

2020: 0,00

0,91

Weidegangtoeslag en Foqus planet-toeslag

2020: 0,90

0,34

Bijzondere melkstromen

2020: 0,36

37,84

Garantieprijs

2020: 34,46

## 'Koers op 2030'

Het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft tijdens de ledenraadsvergadering op 14 december 2021 de ambities voor de coöperatie in 2030 gepresenteerd. In 'Koers op 2030' geeft het bestuur aan dat de coöperatie de enige aandeelhouder van de onderneming is en blijft. Het bestuur wil de omvang in melkverwerking behouden om in 2030 een coöperatie met een toonaangevende melkprijs te zijn en om van waarde te blijven voor de leden, in de markt en in de samenleving. Dit betekent dat bestaande leden-melkveebedrijven in volume kunnen groeien en dat nieuwe leden tot de zuivelcoöperatie kunnen toetreden. Samen met de onderneming, de leden en de ledenraad van de coöperatie wordt dit als onderdeel van de driejaarlijkse evaluatie van het ledenaannamebeleid in 2022 verder uitgewerkt.

Daarnaast wil de coöperatie voortdurend blijven verbeteren op duurzaamheids-thema's die van waarde zijn in de markt en de maatschappij. Het bestuur geeft aan dat meeropbrengsten uit de markt door de coöperatie verdeeld gaan worden. Om hieraan invulling te geven wordt Foqus planet, het kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma voor de leden-melkveehouders, vernieuwd.

### Winstverdeling

De geconsolideerde winst in 2021 van 172 miljoen euro wordt als volgt bestemd: 42 miljoen is gereserveerd als rentevergoeding aan de houders van ledenobligaties (2020: 46 miljoen euro), 78 miljoen euro is toegerekend aan minderheidsbelangen (2020: 67 miljoen euro), 9 miljoen euro aan de houders van de perpetuele obligaties (2020: 3 miljoen euro) en 8 miljoen euro aan de verstrekker van de coöperatielening (2020: 9 miljoen euro). De executive board heeft voorgesteld om 14 miljoen euro uit te keren in de vorm van een contante nabetaling en de resterende winst van 21 miljoen euro (inclusief het minderheidsbelang dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder, Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.) aan de algemene reserve toe te voegen (2020: toevoeging van -46 miljoen euro).

### Waardecreatie voor leden

Door het toegenomen resultaat kan er over 2021 aan de leden-melkveehouders een contante nabetaling worden gedaan (0,14 euro per 100 kilo melk). Over het jaar 2021 wordt boven op de FrieslandCampina-garantieprijs in totaal 14 miljoen euro in 2022 aan leden-melkveehouders uitgekeerd (2020: 0 euro).

De FrieslandCampina-melkprijs voor de leden-melkveehouders steeg in 2021 met 9,8 procent naar 39,23 euro exclusief btw per 100 kilo melk (2020: 35,72 euro). De FrieslandCampina-garantieprijs over 2021 bedroeg 37,84 euro per 100 kilo melk, een stijging van 9,8 procent ten opzichte van 2020 (34,46 euro). De stijging was het gevolg van hogere basiszuivelprijzen door een toegenomen marktvraag.

De vergoeding voor bijzondere melkstromen bedroeg 0,34 euro (2020: 0,36 euro). Verdeeld over alle melk kwam de weidegangtoeslag op 0,66 euro per 100 kilo melk (2020: 0,66 euro) en bedroeg de Foqus planet-toeslag 0,25 euro per 100 kilo melk (2020: 0,24 euro).

De biologische melkprijs van FrieslandCampina over 2021 bedroeg 50,56 euro per 100 kilo melk (2020: 48,00 euro). De biologische garantieprijs van FrieslandCampina was 49,17 euro per 100 kilo melk (2020: 46,76 euro).

De totale vergoeding aan de leden-melkveehouders voor de geleverde melk is in 2021 met 6,2 procent gestegen naar 3.835 miljoen euro (2020: 3.610 miljoen euro). De stijging is het gevolg van een hogere melkprijs.

De totaal toegekende rente op ledenobligaties is in 2021 gedaald naar 42 miljoen euro (2020: 46 miljoen euro). De rente over de periode 1 januari tot 31 mei 2021 bedroeg 2,743 procent. De rente over de periode 1 juni tot 30 november 2021 kwam op 2,738 procent en de rente in de maand december 2021 op 2,714 procent (de rente op de zesmaands Euribor was voor december 2021 -0,536 procent). Per 100 kilo ledenmelk was de gemiddelde rente-uitkering 0,44 euro (2020: 0,46 euro).

### Afname melkaanvoer

De melkaanvoer van leden-melkveebedrijven daalde in 2021 met 3,2 procent naar 9.745 miljoen kilo (2020: 10.064 miljoen kilo). Deze daling is voornamelijk te verklaren door het koude weer in de eerste maanden van 2021 en de gestegen voerkosten.




# 150 jaar FrieslandCampina

Al sinds de start van onze coöperatie in 1871 richten we ons op het produceren van hoogwaardige, voedzame zuivelproducten, zoals melk en kaas. Nu, 150 jaar later, vormt deze basiszuivel nog steeds een belangrijk onderdeel van onze portfolio en brengen we onze basiszuivel voortdurend naar een hoger niveau.

Meer halen uit basiszuivel





**Compass, Veiligheid,  
Kwaliteit, Cybersecurity**

## Fundamenten

---

### Innovatie

---

Innovatie is onze drijvende kracht. Dankzij innovatie kunnen we de voedingswaarde van melk optimaal benutten, continu inspelen op de behoeften van klanten en consumenten en onze processen blijven verduurzamen en verbeteren. Innovatie is dan ook een belangrijke voorwaarde voor het succes van onze *Our Purpose, Our Plan*-strategie.

Om te kunnen blijven innoveren, investeerde FrieslandCampina in 2021 circa 85 miljoen euro in research & development. Bij FrieslandCampina werken 616 experts (fte's) met 33 nationaliteiten samen op het gebied van voedingskunde, melksamenstelling, procestechnologie, producten, verpakkingen, duurzaamheid en de melkveehouderij.

22 internationale octrooiaanvragen werden in 2021 op naam van FrieslandCampina ingediend. Deze hadden betrekking op onder meer kindervoeding, ingrediënten, kaasbereiding, opschuimapparaten en diverse melkproducten voor consumenten variërend van eiwitrijke repen tot melkpoeder waarmee melkschuim kan worden bereid. In 2021 publiceerde FrieslandCampina 71 wetenschappelijke publicaties.

#### R&D in 2021

- >250 innovaties (productintroducties, -aanpassingen, procesverbeteringen en duurzaamheidsoplossingen);
- Opening Shanghai Innovation Experience Centre;
- 22 nieuwe octrooiaanvragen ingediend;
- Investeren in digitaal R&D.



## Duurzame groei

Melk bevat hoogwaardige eiwitten, mineralen als calcium, en vitamines, zoals B2 en B12. Door beter inzicht te krijgen in de voedingskundige behoeften van baby's, kinderen, volwassenen, actieve sporters en ouderen in verschillende landen en culturen, levert FrieslandCampina een bijdrage aan de gezondheid van mensen. Dat vertaalt zich in nieuwe producten en betere verwerkingsprocessen. Innovatie binnen FrieslandCampina wordt gedreven en gestuurd door de uitgangspunten van de *purpose Nourishing by nature*. Inzichten in de behoeften van consumenten en industriële afnemers en inzichten op het gebied van voeding, maatschappelijke ontwikkelingen en duurzaamheid staan daarbij centraal. De expertise van de deskundigen bij FrieslandCampina ligt op het gebied van voedingskunde van nutriënten, melkcomponenten en hun toepassingen, melkverwerking, productieprocessen, producten, verpakkingen, melkveehouderij en duurzaamheid. FrieslandCampina richt zich met innovaties op het realiseren van duurzame groei en de gezondheid en het welzijn van consumenten.

## Onderzoek

Om innovatieprocessen efficiënter en effectiever in te richten, wordt in toenemende mate gebruikgemaakt van data-analysetools. Steeds meer gegevens van onze melk, productielocaties, recepturen en onze jarenlange kennis worden in slimme databases gekoppeld en gemodelleerd. Dit leidt tot snellere inzichten om productieprocessen te optimaliseren, productintroductions te versnellen en toepassingen bij klanten te ondersteunen.

Belangrijk is om te kijken welke rol zuivelproducten kunnen spelen in de voedingskundige behoefte van de lokale bevolking. Kennis over de werking van verschillende eiwitten, mineralen, vitamines, suikers en vetten die een belangrijke rol spelen in de groei, de bescherming en de bevordering van de gezondheid, onder kinderen, volwassenen, sporters en ouderen, is daarbij essentieel.

Procestechnologen richten zich op het ontwikkelen van nieuwe en het optimaliseren van bestaande productieprocessen op het gebied van productkwaliteit en productveiligheid, kosteneffectiviteit en duurzaamheid.

## Proces

- Optimalisatie rendementsverbetering Aequival 2'FL-proces ;
- Datagedreven sturing van kaaskwaliteit.

Bij de aankoop van voedingsmiddelen is de smaak bijna altijd de doorslaggevende en onderscheidende factor. Ook de structuur van het product is bepalend voor het 'mondgevoel'. Het begrijpen en goed kunnen meten van de sensorische eigenschappen van een product is dan ook een belangrijke stap in de ontwikkeling van nieuwe producten en de verbetering van bestaande producten. Bij het aanpassen van recepturen of het ontwikkelen van nieuwe producten en toepassingen, worden de sensorische en functionele eigenschappen optimaal benut.

## Producten

- Kievit Vana-Cappa X01 voor de perfecte instant cappuccinomix: schuimversterker met hoge dichtheid voor uitstekende schuimhoogte;
- Kievit Vegan Vana-Monte V98; roomproduct voor bakkerij, desserts en ijstoepassingen;
- Debic Cream Plus Mascarpone; voorgemengde crème met mascarpone met rijke smaak en constante kwaliteit, geschikt voor zoete en hartige creaties.

Verpakkingen beschermen producten tegen invloeden van buitenaf tijdens het transport en het bewaren. Bij het ontwikkelen van verpakkingen wordt rekening gehouden met de directe behoeften van alle stappen in het logistieke traject en zeker ook met die van de eindgebruiker, de consument of de klant. Aandachtsgebieden zijn ook het verminderen van het achterblijven van voedingsresten in de verpakking, hergebruik, minimaliseren van materiaalgebruik, logistieke optimalisaties en het terugbrengen van de uitstoot van broeikasgassen.

## Samenwerken aan een circulair voedselsysteem

Binnen het Fascinating-programma werkt FrieslandCampina met drie andere landbouwcoöperaties en de provincie Groningen aan de toekomst van onze voedselproductie: het waarmaken van een circulair voedselsysteem. Gezonde voeding, geproduceerd in balans met de natuur. Het is cruciaal om de nutriëntencyclus op termijn te sluiten. Daarnaast werken we naar netto-positieve biodiversiteitsimpact en willen we netto-klimaatneutraal produceren. Dusdanig dat onze leden een aantrekkelijk vak behouden en hun bedrijven kunnen doorgeven aan volgende generaties. We bundelen de kracht van de coöperaties, innovatie en landbouwkennis om de landbouwsector van de toekomst vorm te geven.

### Verpakkingen

- Rainbow geëvaporeerde melk in recyclebare PET-flessen (100 procent rPET en nieuwe zipper sleeve) in het Midden-Oosten. Ook voor Halvamel, Goudband-koffiemelk;
- Olper's-melk in zakje (Pakistan);
- Bereiken van recyclebaarheidsdoelstelling ondersteund door nieuwe verpakkingsdatabank.

Duurzaamheid is een belangrijke drijfveer bij veel innovatieprojecten. Energie- en waterbesparing in productieprocessen en een effectiever gebruik van grondstoffen dragen bij aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen. Samen met de kennis op het gebied van melkcomponenten en technologie draagt dit bij aan rendementsverbetering en wordt de belasting op het milieu teruggedrongen. Niet alleen in het ontwikkelen en optimaliseren van onze producten, verpakkingen en fabrieken onderzoeken we duurzaamheidsaspecten, ook werken we met onze leden aan verduurzaming op de boerderij.

Samenwerking op het gebied van onderzoek door middel van open innovatie met onder meer universiteiten, leveranciers en start-ups is voor FrieslandCampina belangrijk. Hierdoor wordt expertise verkregen die binnen de onderneming niet voorhanden is, waardoor ook sneller kan worden ingespeeld op de ontwikkelingen.

## Goed zakelijk gedrag

Compass, de code voor goed zakelijk gedrag, en de Speak Up-procedure zijn in 2021 onder de aandacht van leidinggevend en medewerkers gebracht.

- 8.341 medewerkers wereldwijd voltooiden in 2021 de verplichte Compass e-learning en 7.796 de verplichte Speak Up e-learning. De nieuwe Compass e-learning is toegevoegd aan het verplichte leerplan van alle medewerkers.
- Medewerkers volgden verplichte e-learnings en online trainingen over onder meer Compass-onderwerpen: eerlijk zakendoen, eerlijk concurreren, beschermen van persoonsgegevens en handelssancties.
- Er is een onderzoek gestart naar de integriteitsrisico's in de organisatie door het toepassen van specifieke risicobeoordelingen per werkmaatschappij. Deze worden in 2022 voortgezet.
- De Speak Up-procedure is sinds 1 december 2021 herzien:
  - medewerkers worden aangemoedigd vragen en zorgen die met Compass te maken hebben rechtstreeks met de betrokkene(n) of eventueel een (HR-) manager te bespreken;
  - indien de kwestie op die manier niet kan worden opgelost dan kunnen medewerkers en andere belanghebbenden – eventueel anoniem – een melding doen via verschillende kanalen: relevant lid van het managementteam, Director Business Conduct of de Speak Up-telefoon en -webservice;
  - op elk moment kunnen vragen of zorgen in vertrouwen gedeeld worden met de lokale vertrouwenspersoon. De lokale vertrouwenspersoon is onder de herziene Speak Up-procedure geen formeel kanaal bij wie een Speak Up-melding kan worden gedaan;
  - het aantal Speak Up-meldingen bleef met een totaal van 151 in 2021 nagenoeg gelijk (2020: 155).

Compass bestrijkt veertien onderwerpen, waaronder duurzaamheid, veiligheid voor voedsel en mensen, rechten van medewerkers (inclusief respectvolle omgang op de werkvloer) en mensenrechten, eerlijk zakendoen en bescherming van persoonsgegevens. De laatste twee thema's worden hieronder toegelicht.

### Eerlijk zakendoen

FrieslandCampina doet eerlijk zaken en wijst elke vorm van omkoping, fraude of corruptie pertinent af. Ook in 2021 maakte FrieslandCampina zijn omzet voor een aanzienlijk deel in landen waar 'eerlijk zakendoen' een potentieel risico is. Daarbij baseren we ons op de lage score van deze landen in de onafhankelijke Corruption Perceptions Index van Transparency International. Enkele maatregelen die FrieslandCampina nam om het risico te beperken waren:

- het gebruik van een geautomatiseerd systeem dat partijen screent waarmee FrieslandCampina zaken doet en het opvolgen van risicosignalen die daaruit voortkomen;
- het aanbieden van trainingen aan medewerkers. Zo rondde 1.363 medewerkers de Doing Honest Business e-learning succesvol af en werd er een nieuwe, interactieve online training ontwikkeld over eerlijk zakendoen voor specifieke groepen medewerkers;
- het 'risico' van het werken met lokale agenten beperken door hen in de systemen te markeren, een acceptatieproces op te stellen en zo nodig verdergaand onderzoek te doen naar de uiteindelijke belanghebbenden.

### Bescherming van persoonsgegevens

FrieslandCampina respecteert de privacyrechten van medewerkers, leden-melkveehouders, consumenten, klanten, leveranciers en andere zakenpartners. Persoonlijke gegevens worden alleen verzameld, verwerkt, gebruikt en overgedragen als dit redelijkerwijs nodig is voor zakelijke doeleinden en worden vertrouwelijk behandeld. Om dit op een adequate manier te doen:

- waren procedures en instructies voor alle medewerkers die met persoonlijke gegevens werkten beschikbaar;
- werden deze medewerkers getraind met behulp van twee privacy e-learningen en functiegerichte online trainingen;
- was er een netwerk van lokale privacyfunctionarissen die een belangrijke rol speelden in de uitvoering van het privacybeleid en het ondersteunen van deze medewerkers;
- werden privacyrisico's bij belangrijke leveranciers beperkt en de procedures voor het melden van datalekken aangescherpt.

### Mensenrechten

FrieslandCampina respecteert en steunt internationaal erkende mensenrechten. Uitgangspunten zijn de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen, de ILO-Verklaring betreffende de Fundamentele Principes en Rechten op het werk, en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.

FrieslandCampina levert actief een bijdrage aan het uitbannen van mensenrechtenschendingen, waaronder kinderarbeid en gedwongen arbeid. We verwachten dat iedere medewerker elke vorm van mensenrechtenschendingen direct bespreekbaar maakt. Dat geldt ook voor onze zakenpartners. FrieslandCampina heeft een Human Rights Committee, waarin vertegenwoordigers van de werkmaatschappijen en van de corporate afdelingen zitting hebben, en wordt er nauw samengewerkt met Corporate Sustainability en het Business Conduct Team.

In de Human Rights Policy staat wat het beleid van FrieslandCampina is op het vlak van bijvoorbeeld het voorkomen van kinderarbeid en dwangarbeid, en het bevorderen van vrijheid van vereniging en toegang tot water en sanitaire voorzieningen. Om mensenrechtenrisico's verder in kaart te brengen voerde FrieslandCampina in 2020 zogenaamde risk assessments uit. In 2021 richtten we ons op het opvolgen van de bevindingen hieruit. Zo ontwikkelde FrieslandCampina een training op het gebied van mensenrechten en startte het met het trainen van medewerkers die primair in aanraking komen met het onderwerp. In 2021 werden in totaal 345 medewerkers getraind op het herkennen van het risico op het schenden van mensenrechten. Naast de training kregen alle werkmaatschappijen aanvullende richtlijnen die hen gerichte handvatten geeft voor het invoeren van de policy.

Daarnaast startte aanvullend onderzoek naar het voorkomen van kinderarbeid in de zuivelketen in Nigeria. Ook is er gestart met het ontwikkelen van een beleid ten aanzien van de positie en inzet van contractarbeiders. In 2021 ontving FrieslandCampina één Speak Up-melding over mogelijke serieuze mensenrechtenschendingen, met name over arbeidstijden en arbeidsdiscriminatie.

In 2022 breiden we de richtlijnen uit voor onze werkmaatschappijen om hen meer handvatten te geven voor het invoeren van de Human Rights Policy. We gaan door met het trainen van medewerkers en managers in het herkennen van mensenrechtenrisico's. Daarnaast zetten we een volgende stap op het identificeren en mitigeren van die risico's door het uitvoeren van een tweede ketenanalyse. De uitkomsten zetten we om in maatregelen om het risico op het schenden van mensenrechten verder terug te brengen.

## Veiligheid

Letsel voorkomen is beter dan genezen. Daarom heeft FrieslandCampina 'Vision Zero' ontwikkeld, een meerjarenplan om het aantal incidenten terug te dringen.

Drie prioriteiten staan centraal:

- terugdringen van risico's naar een zo laag mogelijk, aanvaardbaar niveau;
- voldoen aan alle wetgeving op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu;
- verbeteren van veilig gedrag op alle plekken in onze organisatie.

Sinds medio 2020 constateerden we een toename van het aantal ongevallen. In 2021 zette deze trend zich door en steeg het totaal aantal ongevallen<sup>1</sup> naar 122 (2020: 119). Het aantal ongevallen per 200.000 gewerkte uren is 0,39. De doelstelling van 0,28 is hiermee niet gehaald. De meeste ongevallen ontstonden door het werken aan machines, door stoten, beknellingen of waren het gevolg van vallen of struikelen. Zie de begrippenlijst in de bijlage voor de beschrijving van beide definities.

Ook in 2021 was er constante aandacht voor veiligheid en het bevorderen van veilig gedrag. Gebaseerd op uitgevoerde ongevalsanalyses en naar aanleiding van de beoordeling van veiligheidscultuur is de 'Safety Policy' aangepast. De veranderingen ondersteunen FrieslandCampina-locaties bij het concreet maken van hun veiligheidsbeleid door persoonlijk leiderschap en zorg voor elkaar. In 2021 hebben ruim 100 medewerkers, waarvan 20 leidinggevenden, een basistraining gevolgd over positieve gedragsverandering op de werkvloer. Op 8 locaties hebben dergelijke masterclasses plaatsgevonden voor het locatiemanagement.

<sup>1</sup> Totaal aantal ongevallen = 'aantal ongevallen met verzuim' + 'aantal ongevallen dat leidt tot aangepast werk' + 'aantal ongevallen dat medische behandeling tot gevolg heeft'.

## Kwaliteit

### Foqus: kwaliteit en voedselveiligheid

FrieslandCampina hanteert een uniform kwaliteitssysteem (Foqus) om de veiligheid en kwaliteit binnen de hele keten, van veehouderij tot distributie, te garanderen.

Foqus biedt consumenten, klanten en overheden de garantie dat producten en productieprocessen aan strenge criteria voor kwaliteit en veiligheid voldoen.

FrieslandCampina heeft zijn eigen kwaliteitsteams en maakt gebruik van onafhankelijke, externe instanties. Dankzij Foqus voldoet FrieslandCampina aan alle relevante (inter)nationale regelgeving en standaarden voor voedselkwaliteit en -veiligheid, zoals HACCP, ISO 9001 en FSSC 22000.

In 2021 startte het programma ONE, waarmee alle corporate audits op het gebied van Food Safety & Quality, Safety, Maintenance and Continuous Improvement gezamenlijk worden aangepakt. Hiermee verbeteren we de kwaliteit van de supply chain.

## Cybersecurity

Cybersecurity is een belangrijk thema en een fundament binnen FrieslandCampina voor het waarborgen van de continuïteit van ons bedrijf. Een cyberincident kan leiden tot verlies van vertrouwen van onze klanten, boetes en schade aan onze reputatie. We zien steeds meer in het nieuws en om ons heen dat bedrijven slachtoffer zijn geworden van cybercriminaliteit en de verwachting is dat dit alleen nog maar zal toenemen.

Onderzoek toont aan dat in het merendeel van cyber gerelateerde incidenten een menselijke actie betrokken is. Dit houdt in dat goed geïnformeerde medewerkers een sterke verdediging zijn tegen cyberaanvallen en -bedreigingen.

Daarom besteedt FrieslandCampina al enkele jaren aandacht aan dit onderwerp en gezien de trends, ligt de focus dit jaar nog meer op cybersecurity.

Ons cybersecurityprogramma richt zich onder andere op:

- bewustwording en training van werknemers;
- beveiliging van de digitale infrastructuur;
- bescherming van de merkreputatie;
- opstellen van beveiligingsrichtlijnen;
- samenwerking met partners op het gebied van cybersecurity.

Het is onze ambitie om cybersecurity bij FrieslandCampina echt onderdeel te maken van het DNA van het bedrijf.



# Vooruitzichten 2022

---

## Een solide basis voor 2022

Afgelopen jaar heeft FrieslandCampina, ingegeven door de directe en indirecte gevolgen van de coronapandemie, zijn strategie *Our Purpose, Our Plan* versneld. Het optimaliseren van de organisatie heeft onder meer geleid tot het vervallen van 1.745 arbeidsplaatsen (fte's), grotendeels in Nederland, België en Duitsland en is de basis voor ten minste 100 miljoen euro aan structurele kostenbesparingen (voor inflatie) vanaf 2022. Sinds het einde van 2020, mede door de gevolgen van de coronapandemie, hebben we wereldwijd te maken met een onbalans tussen vraag en aanbod wat onder andere leidt tot sterke inflatie. Het verlagen van de kostenbasis en het doorvoeren van significante prijsverhogingen blijven belangrijk in 2022, tezamen met het zeker stellen van de benodigde grondstoffen in geval van schaarste.

Voor 2022 zijn duidelijke prioriteiten gesteld. In onze plannen voorzien we in 2022 significante investeringen in onderzoek en ontwikkelingen van meer dan 100 miljoen euro, met name gericht op betere voeding en duurzamere productie en verpakkingen. We zullen ook significant meer gaan investeren in marketing van onze nutritionele merken. Daarnaast zal in de Professional-business worden geïnvesteerd om de groei te continueren.

Het is niet reëel om volledig herstel van de grenshandel tussen Hongkong en China te verwachten. Momenteel worden de strategische opties voor de kindervoedingsactiviteiten onder het Friso-merk onderzocht. Aangezien grote, belangrijke markten voor kindervoeding – met name in China – zich momenteel snel ontwikkelen, is het

doel van het strategische evaluatieproces ervoor te zorgen dat de Friso-business in de toekomst optimaal kan blijven groeien.

Duurzaamheid blijft één van de pijlers in onze strategie en bedrijfsvoering, met in 2022 met name focus op CO<sub>2</sub>-reductie en verpakkingen, zodat onze verpakkingen in 2025 volledig recyclebaar zijn. Ook in het productienetwerk blijven we investeren, bijvoorbeeld in de nieuwe fabrieken in Indonesië en Maleisië, maar ook in de productie van lactoferrine in Veghel. Daarnaast blijft het belangrijk om de melk zo efficiënt mogelijk te verwerken. Daarom staat optimalisatie van het productienetwerk ook in 2022 hoog op de agenda.

De financiële basis van FrieslandCampina is solide en levert een goede uitgangspositie voor de realisatie van de plannen in het kader van de ondernemingsstrategie *Our Purpose, Our Plan*. FrieslandCampina heeft een gezonde balans en het nieuwe ledenfinancieringssysteem zal positief bijdragen aan de kwaliteit van het eigen vermogen.

## De zuivelsector

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

### Melkproductie

Naar verwachting zal de melkproductie in 2022 wereldwijd licht stijgen. In Nederland zal de productie in 2022 naar alle waarschijnlijkheid nagenoeg stabiel blijven als gevolg van het klimaat- en stikstofbeleid. Door de opkoopregeling van boerenbedrijven zal de veestapel licht krimpen. Een hogere productie per dier compenseert deze daling. De bestaande trend dat het aantal melkveebedrijven in Nederland afneemt, zal zich ook in het komend jaar voortzetten.

### Zuivelconsumptie

De vraag naar zuivelproducten wereldwijd neemt in 2022 naar verwachting licht toe. Die toename is afhankelijk van hoe de coronapandemie zich ontwikkelt, alsmede de effecten van inflatie op het besteedbaar inkomen in met name opkomende economieën. De verwachting is dat de coronapandemie ons nog vele jaren in meer of mindere mate tot maatregelen zal dwingen. De verkoop via het foodservicekanaal laat herstel zien, maar door lockdowns kunnen in sommige landen winkels en horecazaken gesloten worden of beperkt open zijn. De verkoop van gemakproducten in kiosken, bedrijfs- en schoolkantines, benzinstations en via de horeca wordt daardoor nog steeds sterk geraakt. Deze vraaguitval is pas voorbij als de coronapandemie onder controle is: van pandemie naar endemie, een wereld waarin we leren leven met corona en strenge lockdowns tot het verleden behoren. De thuisconsumptie zal na de sterke stijging van de afgelopen twee jaar stabiliseren en mogelijk zelfs iets dalen als het leven zich weer meer buitenshuis en zonder beperkingen afspeelt. Nieuwe gewoontes, ingesleten of versneld tijdens de pandemie, zullen wel onderdeel worden van het 'nieuwe normaal post-pandemie': meer digitale aankopen, nieuwe vormen van thuisbezorging, hybride vormen van werken en leren, en een sterke focus op gezondheid en duurzaamheid.

### Ruimte voor duurzame groei

In de eerste contouren van de door het coöperatiebestuur gepresenteerde strategische routekaart 'Koers op 2030' is aangegeven dat FrieslandCampina in 2030 zijn schaalgrootte in melkverwerking wil behouden. Om een speler op de wereldmarkt te kunnen blijven, en te kunnen blijven investeren in innovatie en duurzaamheid, heeft het bestuur aangegeven dat bestaande leden-melkveebedrijven in volume kunnen groeien en dat nieuwe leden tot de zuivelcoöperatie kunnen toetreden. Een en ander zal de komende maanden, als onderdeel van de evaluatie van het ledenaannemebeleid, samen met de onderneming, leden en de ledenraad van de coöperatie verder worden uitgewerkt. Groei en verdere verduurzaming binnen de onderneming en op het erf zullen ook in de toekomst hand in hand blijven gaan. Het komend jaar zullen we over duurzame groei, onder andere tijdens de evaluatie van het ledenaannemebeleid, met elkaar in gesprek gaan.

Voor 2022 zijn inflatie en kostenstijgingen de belangrijkste uitdaging om het resultaat op peil te houden. We zijn voorzichtig optimistisch over het herstel van de Professionele markt alsmede aanhoudend hoge basiszuivelprijzen. In combinatie met een licht verbeterde markt voor kindervoeding verwachten we een omzetstijging van 2 tot 4 procent met constante marges ten opzichte van 2021 voor het hele jaar. Eind 2021 heeft FrieslandCampina 1.150 miljoen euro niet benut van gecommitteerde kredietfaciliteiten. Verwacht wordt dat FrieslandCampina in 2022 aan de door de financiers gestelde financiële ratio's kan voldoen.

# Risicobeheersing

---

FrieslandCampina opereert in een dynamische omgeving vol kansen, risico's en onzekerheden. Als organisatie wil FrieslandCampina deze risico's managen; benutten of beheersen om zijn strategie op de lange termijn – *'Our Purpose, Our Plan'* – succesvol uit te kunnen voeren.

2021 was wederom een jaar vol uitdagingen met toenemende onvoorspelbaarheid in het managen van het risicoprofiel van FrieslandCampina. De coronapandemie duurde (en duurt) voort, met een aanzienlijke economische en geopolitieke impact met gevolgen voor de koopkracht van onze consumenten en klanten. Meer recentelijk werd de impact van de toenemende inflatie ook steeds meer merkbaar bij de inkoop van grondstoffen en andere materialen in de toeleveringsketen en derhalve op de resultaten van FrieslandCampina.

## Risico's in 2021 & trends

Het risicoprofiel van het bedrijf is in 2021 toegenomen. De wereldwijde ontwikkelingen als gevolg van de pandemie en de verschillende varianten hebben en zullen een invloed blijven houden op onze markten, dit in combinatie met een toegenomen onvoorspelbaarheid van risico's. Een voortdurende globale economische impact door een verhoogde wereldwijde inflatie en aanhoudende verstoring van de mondiale toeleveringsketens kan een aanzienlijk effect hebben op onze resultaten en financiële kengetallen. Dit effect kan nog verder versterkt worden door strengere milieurequirements in wet- en regelgeving en verwachtingen van de maatschappij, (geo)-politiek protectionisme, schaarste op de arbeidsmarkt en het toenemende aantal cyberaanvallen met gerelateerde frauderisico's.

De vier basisbeginselen, die tijdens de pandemie in 2020 werden geïntroduceerd, bleven van kracht: de veiligheid van medewerkers, blijvende aandacht voor de primaire processen, verbonden blijven en handelen met het oog op de lange termijn. Als bedrijf zijn we er trots op dat we leveringen aan al onze klanten wereldwijd hebben kunnen voortzetten, zonder grote verstoringen in onze fabrieken en bedrijfsprocessen.

De verschillende coronamaatregelen in de wereld beperkten mogelijkheden voor consumenten om in bepaalde gebieden specifieke FrieslandCampina-producten te kopen (resultierend in bijvoorbeeld het overstappen naar alternatieve, lokale Chinese merken). Het effect van de pandemie was ook merkbaar in toenemend protectionisme, opgelegde importbeperkingen in diverse regio's en lokale prijsreguleringen. Dit leidt tot een toenemende onvoorspelbaarheid in belangrijke regio's (bijvoorbeeld Midden-Oosten, Noord-Afrika en Nigeria). De hoge mate van afhankelijkheid ten aanzien van resultaat en winst, van één product (Friso) in één gebied (China/Hongkong), werd aan het begin van de coronapandemie al zeer zichtbaar. Dit zette zich voort in 2021 naarmate regionale onrust en lokale maatregelen van kracht bleven en onze verkopen aanzienlijk werden beïnvloed.

De toenemende, wereldwijde inflatie en problemen in toeleveringsketens manifesteerden zich in uitzonderlijke prijsvolatiliteit en druk op de inkoop van basiszuivel en grond- en transportkosten. Een gerelateerd risico is dat deze prijsstijgingen mogelijk onvoldoende gedeeld kunnen worden met onze klanten; dit is afhankelijk van de prijselasticiteit van de desbetreffende product-marktcombinaties en eventueel opgelegde lokale maximale prijzen. De nieuwe 'Trading'-organisatie, opgezet om grondstof-prijsrisico's op effectieve wijze te beheersen, plus diverse programma's om omzet waarde creatie te bevorderen, adresseren en mitigeren dit prijsrisico.

Het blijft een uitdaging om een optimale balans te vinden tussen de vraag naar onze zuivelproducten, de melkaanvoer gedurende het jaar en onze verwerkingscapaciteit. In het bijzonder, als dit wordt beschouwd in de context van overheidsrichtlijnen en mogelijke inkrimping van de veestapel (met name in Nederland). Een zekere mate van optimalisatie van het huidige productienetwerk en de toeleveringsketen is gerealiseerd in combinatie met belangrijke programma's om onze standaarden op het gebied van product- en voedselveiligheid te waarborgen. Het blijft noodzakelijk voor de toekomst om de kwaliteit van onze toeleveringsketen continu te verbeteren en het productienetwerk verder te optimaliseren.

Gedurende 2021 hebben verschillende leden de coöperatie verlaten, onder andere door de concurrentiepositie van de melkprijs en het feit dat leden nog steeds gebruik kunnen maken van de vertrekregeling van de 'Stichting Dutch Milk Foundation'. In 2022 zal de toelatingsprocedure van de coöperatie geëvalueerd worden als onderdeel van de 3-jaarlijkse cyclus. Afhankelijk van de uitkomsten zou dit mogelijk kunnen leiden tot nieuwe leden die kunnen bijdragen aan onze melkaanvoer.

Het toenemende bewustzijn op het gebied van gezondheid en klimaat, en de vraag naar gezondere producten, bieden mogelijkheden op het gebied van duurzaamheid. Deze mogelijkheden behoeven verdere maatregelen en aandacht, met name ook vanwege nieuwe regelgeving op het gebied van Environmental, Social & Governance (ESG) en emissiedoelen die in 2022 en 2023 van kracht zullen worden in combinatie met meer druk van de overheid op de zuivelindustrie. Zie pagina 241.

Externe omstandigheden, zoals corona, hebben invloed gehad op onze werknemers. Zo moeten teams vanwege strengere quarantaineregels regelmatig extra inzet leveren en heeft het langdurige thuiswerken gevolgen voor de betrokkenheid en mate van verbondenheid van onze mensen. Daarnaast ontwikkelde zich een groeiende schaarste op de arbeidsmarkt in 2021, ofwel een 'war on talent' en een hoger verloop (bijvoorbeeld in onze fabrieken en in specifieke kennisgebieden). De bijbehorende bedrijfscontinuïteit-risico's worden nauwlettend in de gaten gehouden en gemitigeerd door het Corporate Crisis-team en de Human Resources-teams.

Hoewel zich binnen FrieslandCampina geen grote cyberincidenten hebben voorgedaan, hebben *ransomware*-aanvallen bij een externe logistieke dienstverlener en een fabrikant van blikken wel indirect invloed gehad op onze toeleveringsketen. Door de voortdurende pandemie, en met name door de opkomst van het thuiswerken en digitalisering van activiteiten, neemt de kans op cyberincidenten toe. Derhalve worden er ook steeds sneller en meer maatregelen getroffen om deze risico's het hoofd te bieden. Het Security Operations Centre van FrieslandCampina breidt de omvang van zijn monitoring-activiteiten continu uit om dergelijke cyberdreigingen actief te detecteren, te voorkomen en hierop te reageren; met als doel onze belangrijkste assets te beschermen.

Turbulentie binnen het coöperatiebestuur zette de afstemming tussen FrieslandCampina, de coöperatie en haar directie en de individuele aangesloten boeren onder druk. Dit heeft zijn weerslag op de uit te voeren strategie en vergt constante aandacht, aangezien de kracht van het coöperatieve model ligt in samenwerking, een langetermijnvisie en het dienovereenkomstig ondersteunen van de vereiste korte- én langetermijnbeslissingen. Door middel van een nieuwe governance structuur voor onze leden inclusief regelmatige updates, beogen wij de strategische afstemming tussen alle partijen te verbeteren – nu en in de toekomst.

De aandacht van FrieslandCampina blijft gericht op het uitvoeren van de strategie '*Our Purpose, Our Plan*' met als doel FrieslandCampina toekomstbestendig te maken. Hierdoor kan de onderneming succesvol blijven, ook onder extreem lastige marktomstandigheden zoals we momenteel ervaren. Dit heeft tevens geleid tot verschillende optimalisatie- en kostenbesparingsinitiatieven in de organisatie, in het productienetwerk, in managementlagen, ondersteunende diensten en functies.

De reikwijdte en diepgang van deze initiatieven, in combinatie met het feit dat veel veranderingen tegelijk plaatsvonden met organisatorische wijzigingen, leidt tot een verhoogd risico dat mensen de aandacht verleggen naar interne zaken zoals het opnieuw vinden van een plek in de nieuwe bedrijfsstructuur. Aan deze onderwerpen werd en wordt bij de Enterprise Risk Assessments van 2021 en 2022 extra aandacht besteed.

Global FrieslandCampina Risico-eigenaren houden nieuwe trends in de gaten die in de toekomst mogelijk grote invloed kunnen hebben op de organisatie. Deze nieuwe trends hebben betrekking op, bijvoorbeeld:

- veranderende voorkeuren en ontwikkelingen op het gebied van voedsel- en gezondheidsbewuste consumenten hebben behoefte aan meer natuurlijke producten met minder toevoegingen en minder suiker. Ook zoeken consumenten vaker naar 'alternatieve' vormen van zuivel in plantaardige producten;
- de behoefte aan betaalbare voeding in opkomende markten in combinatie met de druk op de koopkracht van consumenten en de toenemende inflatie;
- de behoefte aan kortere en meer flexibelere productcycli om aan de snel veranderende eisen van klanten te voldoen, inclusief een verschuiving naar lokale producten met een kleinere carbon footprint dankzij een kortere toeleveringsketen;
- de impact van duurzaamheid op de toeleveringsketen van FrieslandCampina en de carbon footprint van onze boeren op de natuur en biodiversiteit (evenals broeikasgasemissies) met een toenemende belangstelling vanuit de samenleving en mogelijke CO<sub>2</sub>-belasting en wetgeving met betrekking tot de 'Europese Green Deal';
- de aanscherping van strengere wet- en regelgeving voor producten, bijvoorbeeld op het gebied van een suikertaks, richtlijnen ten aanzien van voedselveiligheid en verschillende interpretaties daaromtrent door overheden in verschillende landen.

Deze inzichten in trends worden meegenomen in de Enterprise Risk Assessments die binnen de gehele organisatie worden uitgevoerd en continu worden gevolgd door de FrieslandCampina's risico-eigenaren en de audit- en riskcommissie.

### Raamwerk risicobeheersing

FrieslandCampina hanteert een gestructureerd raamwerk voor risicobeheersing om te zorgen dat strategische, tactische en operationele risico's binnen alle bedrijven worden onderkend en op de juiste wijze worden gemitigeerd met inachtneming van de risicobereidheid van de vennootschap. Dit vergroot het juiste bewustzijn in de gehele organisatie met betrekking tot risicobeheersing. FrieslandCampina voldoet aan de voorwaarden van de Nederlandse Corporate Governance Code en het door de vennootschap en haar geconsolideerde dochterondernemingen gehanteerde

raamwerk voor risicobeheersing is gebaseerd op internationaal erkende COSO-normen. Het raamwerk wordt jaarlijks bijgewerkt en beschrijft de risicobereidheid, risicobeheersingsmaatregelen, verantwoordelijkheden en governance.

### Risicobewustzijn en -cultuur

Medewerkers zijn verplicht zich aan de geldende algemene gedragscode (Compass) te houden, en de wet- en regelgeving en beleidslijnen na te leven. Met doelgerichte communicatie en periodieke (verplichte) training wordt er continu gewerkt aan het verbeteren van het risicobewustzijn van onze medewerkers. De verantwoordelijkheid voor het implementeren van beheersmaatregelen is gedelegeerd aan de respectievelijke risico- en controle-eigenaren binnen de business, terwijl het controle- en risicobewustzijn middels specifieke dashboards en KPI's wordt bewaakt. FrieslandCampina stimuleert een cultuur waarin zwakke punten in zijn risico-beheersingsprogramma's of controlemaatregelen op transparante wijze kunnen worden gemeld en effectief worden aangepakt, bijvoorbeeld middels het 'Speak Up'-proces van de vennootschap.

### Governance

De executive board van de vennootschap is verantwoordelijk voor het doeltreffend beheersen van de risico's die de vennootschap loopt, met gedelegeerde verantwoordelijkheden voor risicobeheersing. Risicoafwegingen en beheersmaatregelen zijn in handen van het lijnmanagement, genaamd de 'eerste lijn'<sup>1</sup>: individuele managers en de managementteams van business groups en werkmaatschappijen. Het management wordt daarbij ondersteund door corporate-afdelingen<sup>2</sup>. Zij fungeren als de 'tweede lijn' en zijn verantwoordelijk voor de opzet en werking van het raamwerk voor risicobeheersing en de bijbehorende processen en systemen, met inbegrip van het beleid en de procedures. De 'tweede lijn' informeert de executive board over de voortgang en resultaten van de verschillende risicobeheersingsprogramma's. Corporate Internal Audit, de 'derde lijn', zorgt voor een objectieve beoordeling van de opzet en werking van interne risicobeheersingsmaatregelen (waaronder de activiteiten die door functies in de eerste en tweede lijn worden

<sup>1</sup> Volgens het in 2020 bijgewerkte '3 lines model' van de IIA.

<sup>2</sup> Inclusief Enterprise Governance, Risk & Compliance, Business Conduct en Legal Affairs



uitgevoerd). Corporate Internal Audit rapporteert onafhankelijk aan de executive board en de audit- en riskcommissie over de doeltreffendheid van het raamwerk voor risicobeheersing, de beleidlijnen en de procedures.

De raad van commissarissen van de vennootschap wordt door de audit- en riskcommissie geïnformeerd. De rol van de audit- en riskcommissie wordt beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance'.

### **Verbeteringen op het gebied van risicobeheersing**

Hoewel de risicobeheersingsactiviteiten van de drie lijnen qua opzet en effectiviteit van het raamwerk geen significante tekortkomingen vertoonden, wordt het raamwerk voor risicobeheersing desondanks doorlopend verbeterd en geoptimaliseerd.

In 2021 zijn *continuous risk dialogues* geïntroduceerd met de diverse risico-eigenaren ter bespreking van specifieke ontwikkelingen en trends ten aanzien van risico's. Deze risico-eigenaren zijn in 2021 in een formele risicocommissie bijeengebracht om het algehele FrieslandCampina-risicoprofiel en gerelateerde trends te bespreken, om onderlinge verbanden tussen risico's en knelpunten te identificeren, en corrigerende maatregelen door te voeren.

In verband met corona zijn op effectieve wijze verschillende virtuele Enterprise Risk Assessments, Thematische Risk Assessments en Fraude Risk Assessments uitgevoerd.

Zie voor een nadere omschrijving van de specifieke risico's en trends pagina 232 t/m 242.

## Managementverklaring

---

De executive board van de vennootschap is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en voor de betrouwbaarheid van de externe (financiële) rapportages. Tevens draagt de executive board verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de effectiviteit van de op deze risico's gerichte preventieve of risico-beperkende maatregelen.

De executive board heeft de werking van de interne beheersings- en controlemaatregelen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is de executive board van mening dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat per einde boekjaar 2021;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Het geheel van de werkzaamheden voor de interne risicobeheersings- en controle-systemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn besproken met de audit- en riskcommissie, de raad van commissarissen en de externe accountant.

## Verantwoordelijkheidsverklaring

---

De leden van de executive board van Koninklijke FrieslandCampina N.V. verklaren hierbij, conform artikel 5:25c lid 2 onder c Wet op het financieel toezicht dat, voor zover hen bekend, de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva en financiële positie en het resultaat van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de gezamenlijk in consolidatie opgenomen ondernemingen. En dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2021, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's beschreven waarmee Koninklijke FrieslandCampina N.V. wordt geconfronteerd.

### Executive board

#### **Hein (H.M.A.) Schumacher**

Chief Executive Officer

#### **Hans (J.G.) Janssen**

Chief Financial Officer

#### **Geraldine (G.M.) Fraser**

Chief People Officer

#### **Roel (R.F.) van Neerbos**

President FrieslandCampina Food & Beverage

Amersfoort, 18 februari 2022

# Corporate Governance

---



# Corporate governance in een oogopslag

---

## Corporate governance principes

Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de vennootschap) past de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'code') vrijwillig toe. De wijze waarop de beginselen van de code worden toegepast, wordt in dit hoofdstuk beschreven. Ook wordt aangegeven en gemotiveerd op welke punten de vennootschap de code niet toepast.

## Aandeelhoudersstructuur

Alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap worden gehouden door Zuivel-coöperatie FrieslandCampina U.A. (de coöperatie), waarvan de leden betrokken zijn bij het melkveehouderijbedrijf. Het geografische werkgebied van de coöperatie is verdeeld in districten, die elk een districtsraad hebben. De leden van de coöperatie benoemen de besturen van de districten, de districtsraden, die gezamenlijk de ledenraad van de coöperatie vormen. De ledenraad benoemt de bestuursleden van de coöperatie op bindende voordracht van het voorzittersoverleg van de coöperatie. De coöperatie is de enige aandeelhouder van de vennootschap. Het bestuur van de coöperatie oefent de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uit en fungeert zodanig als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Voor een aantal besluiten heeft de executive board, op grond van de statuten van de vennootschap, goedkeuring nodig van de algemene vergadering van aandeelhouders. Voor een aantal belangrijke besluiten, waarvoor het bestuur van de coöperatie zijn stem uitbrengt namens de coöperatie als aandeelhouder van de vennootschap, is vereist dat het bestuur van de coöperatie goedkeuring verkrijgt van de ledenraad. De governance structuur van de coöperatie is beschreven in het jaarverslag van de coöperatie.

## Boardstructuur

De vennootschap heeft een zogenoemde two-tier-structuur met een executive board en een raad van commissarissen. De executive board bestond in het verslagjaar tot 1 maart 2021 uit twee leden: een Chief Executive Officer (CEO) en een Chief Financial Officer (CFO). Met ingang van 1 maart 2021 is de executive board uitgebreid naar vier leden en zijn de President Food & Beverage en de Chief People Officer tot leden van de executive board benoemd. De samenstelling en taakverdeling van de executive board is beschreven op pagina 229. De raad van commissarissen bestaat uit alle leden van het bestuur van de coöperatie en vier 'externe' leden. De samenstelling van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 227.

## Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld, te weten de audit-commissie, waarvan de naam met ingang van 1 juli 2021 is gewijzigd in audit- en riskcommissie, bestaande uit vier commissarissen, en de remuneratie- en benoemingscommissie, waarvan de naam met ingang van 1 juli 2021 is gewijzigd in remuneratie-, nominatie- en governancecommissie, bestaande uit drie commissarissen. De samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 228.

De corporate governance-beginselen die Koninklijke FrieslandCampina N.V. hanteert, zijn neergelegd in de statuten en reglementen van de verschillende organen van de vennootschap. Deze staan op de website van FrieslandCampina. Hoewel de code niet op de vennootschap van toepassing is, aangezien krachtens de wet alleen vennootschappen waarvan de aandelen of certificaten genoteerd zijn aan de beurs aan de code onderworpen zijn, past de vennootschap de principes en best-practicebepalingen van de code toe waar dit verenigbaar is met haar zeggenschapsstructuur en het karakter van de coöperatie. De bepalingen die niet worden toegepast, worden in dit overzicht genoemd. Tevens wordt gemotiveerd waarom en in hoeverre de betreffende bepalingen niet worden toegepast.

## Executive board

### Samenstelling, taken en verantwoordelijkheden

De executive board bestond tot 1 maart 2021 uit een CEO en een CFO. Met ingang van 1 maart 2021 is de executive board uitgebreid met de President Food & Beverage en de Chief People Officer, en bestaat derhalve sinds 1 maart 2021 uit vier leden. De executive board wordt in de dagelijkse gang van zaken ondersteund door het executive leadership team. Tot 1 maart 2021 bestond het executive leadership team uit alle leden van de executive board, de presidents van de vier business groups en de functionele leiders van Human Resources, Research & Development en Corporate Supply Chain. Met ingang van 1 maart 2021 bestaat het executive leadership team uit alle leden van de executive board, de presidents van de business groups Ingredients, Specialised Nutrition en Trading en de vice-president van de business unit Professional, alsmede de functionele leiders van Corporate Supply Chain, Research & Development, Corporate Affairs, Corporate Development en de Chief Information Officer. In het vernieuwde executive leadership team komen alle bedrijfsonderdelen en strategische functies samen wat zorgt voor minder managementlagen, betere besluitvorming en versnelde uitvoering van de strategie. Het executive leadership team heeft als taak de strategie uit te voeren, doelstellingen om te zetten in concrete plannen en werkmaatschappijen aan te sturen binnen ieders verantwoordelijkheidsgebied.

### Benoeming leden executive board en overige leden van het executive leadership team

De raad van commissarissen benoemt, schorst en ontslaat de leden van de executive board, op voorstel van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie. De CEO benoemt, schorst en ontslaat de overige leden van het executive leadership team na goedkeuring van de raad van commissarissen en na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie.



### Remuneratiebeleid en remuneratie leden executive board en overige leden executive leadership team

In het remuneratiebeleid worden bijna alle relevante aanbevelingen van de code toegepast. Voor de vennootschap geldt een wettelijke vrijstelling voor de openbaarmaking van het remuneratiebeleid. In het jaarverslag worden de principes van het remuneratiebeleid voor de executive board en de raad van commissarissen vermeld op pagina 103. Het remuneratiebeleid is op voorstel van de raad van commissarissen vastgesteld en kan worden gewijzigd door de algemene vergadering van aandeelhouders, na consultatie van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie. FrieslandCampina legt hierover ook verantwoording af aan de ledenraad van de coöperatie. De CEO en de Chief People Officer bespreken jaarlijks de remuneratie van de leden van het executive leadership team met de raad van commissarissen tijdens het intern beraad van de raad van commissarissen, waar de overige leden van de executive board niet bij aanwezig zijn.

## Raad van commissarissen

### Taken en verantwoordelijkheden

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de executive board en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen. Ook adviseert de raad van commissarissen de executive board. De raad van commissarissen bespreekt met de executive board de strategie en de voornaamste aan de onderneming verbonden risico's. Daarnaast spreekt de raad van commissarissen met de executive board over de opzet, de werking en eventuele significante wijzigingen ten aanzien van de risicobeheersings- en controlesystemen. De raad van commissarissen heeft verder de bevoegdheden zoals weergegeven in de bepalingen van Boek 2 Burgerlijk Wetboek betreffende structuurvennootschappen. Dit betreft in het bijzonder de benoeming van de leden van de executive board, het vaststellen van het aantal leden van de executive board en de goedkeuring van een aantal andere in de wet vermelde besluiten van de executive board. Op grond van de statuten zijn daarnaast bepaalde besluiten van de executive board onderworpen aan goedkeuring van de raad van commissarissen.

Bij de uitoefening van zijn taak laat de raad van commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen. Hierbij worden ook in aanmerking genomen de relevante belangen van betrokkenen bij de vennootschap en de voor de onderneming relevante aspecten van maatschappelijk ondernemen zoals duurzaamheid, mensenrechten et cetera.

Enkele malen per jaar wonen leden van het executive leadership team een (deel van de) vergadering van de raad van commissarissen bij. Bij die gelegenheid wordt onder meer de strategie van de vennootschap besproken. Daarnaast worden leden van het executive leadership team uitgenodigd voor vergaderingen van de raad van commissarissen wanneer er voor hen relevante onderwerpen worden besproken. De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie voert periodiek voortgangsgesprekken met de leden van het executive leadership team.

### Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming

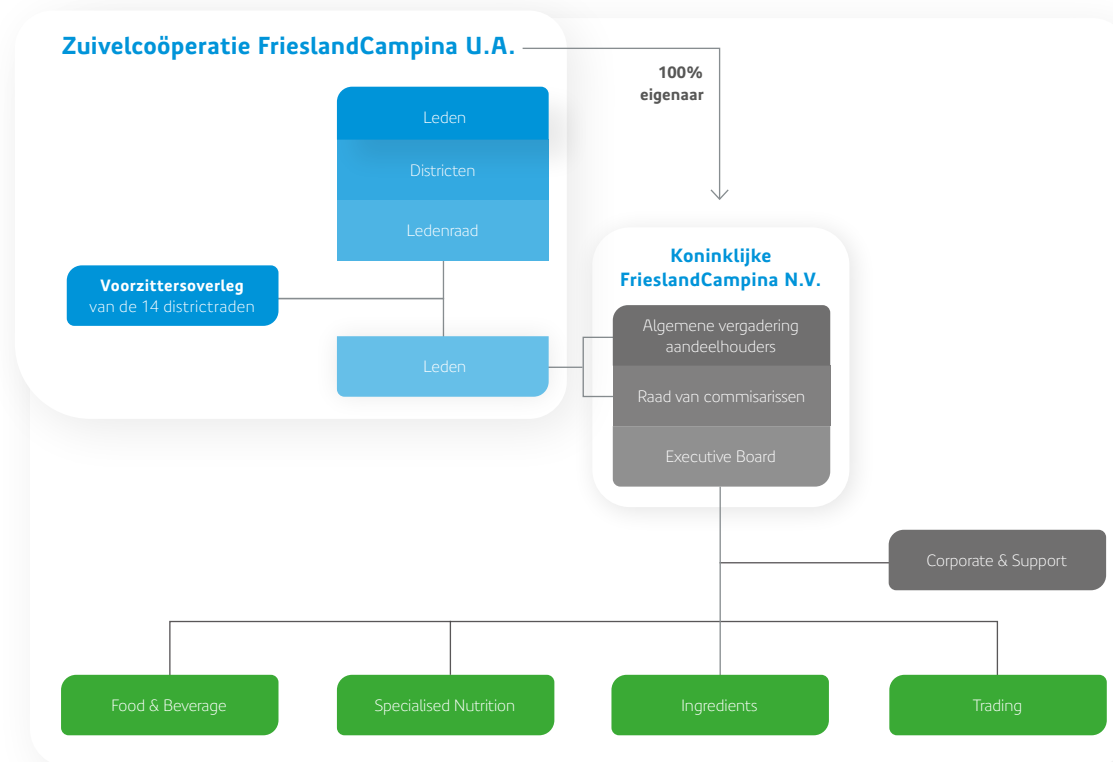
Met de centrale ondernemingsraad (COR) is een convenant gesloten. Daarin staan afspraken over de samenstelling van de raad van commissarissen, het profiel waaraan de leden van de raad van commissarissen moeten voldoen, de versterkte aanbevelingsrechten die de COR heeft bij benoeming van de leden van de raad van commissarissen en de manier waarop de COR deze zal uitoefenen. De profielschets is als bijlage bij het reglement van de raad van commissarissen op de website van de vennootschap geplaatst. Op basis van het convenant is de raad van commissarissen naar behoren samengesteld, als de bestuursleden van de coöperatie twee derde van de leden van de raad van commissarissen vormen (de interne leden) en de raad van commissarissen voor een derde uit externe leden bestaat. De gekozen samenstelling reflecteert de door de wet bij grote coöperaties toegestane ledendominantie van twee derde van het totaal aantal commissarissen. Deze ledendominantie wordt doorgezet op het niveau van de vennootschap. Met deze regeling wordt afgeweken van de best-practicebepalingen voor onafhankelijkheid van commissarissen.

De vier externe leden van de raad zijn allen onafhankelijk in de zin van de code. De externe leden van de raad van commissarissen worden geselecteerd op basis van de in de profielschets neergelegde criteria. Ten minste één van de leden van de raad van commissarissen is een zogenoemd financieel expert. De vennootschap is een structuurvennootschap. De commissarissen worden benoemd door de raad van

commissarissen, het zogenoemde coöptatiesysteem. De externe leden van de raad worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen daarna eenmalig voor een benoemingstermijn van vier jaar worden herbenoemd. De externe leden van de raad kunnen nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen.

Voor de benoemings- en herbenoemingstermijnen van de interne leden van de raad werd tot 17 juni 2021 aangesloten bij de benoemings- en herbenoemingstermijnen van deze interne leden als bestuurslid van de coöperatie. Zij werden benoemd voor een termijn van in beginsel ten hoogste vier jaar en waren maximaal tweemaal herbenoembaar. Een uitzondering op voormelde benoemings- en herbenoemingstermijnen voor interne leden van de raad gold voor de fungerende voorzitter. Deze kon voor een vierde termijn worden benoemd als de vennootschap voor deze functie een commissaris wil benoemen die veel ervaring heeft met de dagelijkse gang van zaken in de vennootschap en de coöperatie. De benoemingstermijn van interne leden van de raad eindigt in ieder geval bij beëindiging van het bestuurslidmaatschap.

Op 15 december 2020 heeft de ledenraad besloten om per 17 juni 2021 de statuten van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. te wijzigen. Onderdeel van deze statutenwijziging is de wijziging van de zittingstermijnen van de leden van het bestuur van de coöperatie en daarmee de interne leden van de raad van commissarissen. Een aftredend lid van het bestuur is na zijn/haar eerste termijn herkiesbaar voor een tweede termijn van vier (4) jaar, en hierop volgend voor een derde termijn van twee (2) jaar welke derde termijn na een evaluatie met het bestuur van de coöperatie hierna nogmaals met twee (2) jaar verlengd kan worden. Voor de voorzitter geldt dat hij/zij 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 (2) jaar, welke vierde termijn na een evaluatie met het bestuur van de coöperatie met twee (2) jaar verlengd kan worden. Voor de interne en externe commissarissen, met uitzondering van de termijn voor de voorzitter, is de benoemingstermijn met ingang van 17 juni 2021 gelijkgesteld in lijn met de code:



Governance-structuur per 31 december 2021, zoals deze van kracht is per 1 maart 2021

de leden van de raad worden benoemd voor een periode van vier (4) jaar en kunnen daarna eenmalig voor een benoemingstermijn van vier (4) jaar worden herbenoemd. De leden van de raad kunnen nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee (2) jaar, die daarna met maximaal twee (2) jaar kan worden verlengd. Een herbenoeming na een periode van acht (8) jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Ten aanzien van de voorzitter geldt dat, indien de voorzitter zijn/haar derde termijn als voorzitter vervult, hij/zij herkiesbaar is voor een termijn van twee (2) jaar, welke termijn nog eenmaal met twee (2) jaar verlengd mag worden.

## Bezoldiging

De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de bezoldiging van de commissarissen vast op voorstel van de raad van commissarissen en legt hierover jaarlijks verantwoording af aan de ledenraad. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap. Op pagina 166 wordt het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van de commissarissen nader toegelicht.

## Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen kent een remuneratie-, nominatie- en governance-commissie en een audit- en riskcommissie. De taak van deze commissies is om besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden; ze hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid. De reglementen van de commissies staan op de website van FrieslandCampina. Beide commissies rapporteren regelmatig aan de raad van commissarissen over hun beraadslagingen en bevindingen. Negen van de dertien commissarissen zijn, zoals hierboven beschreven, niet-onafhankelijk in de zin van de code. Hierdoor wijkt ook de samenstelling van de commissies van de raad van commissarissen af van de betreffende best-practicebepaling van de code op grond waarvan meer dan de helft van de leden van de commissies van de raad van commissarissen onafhankelijk moet zijn in de zin van de code.

Ten aanzien van de audit- en riskcommissie geldt dat de helft van de leden van de commissie bestaat uit externe leden en daarmee onafhankelijk is in de zin van de code. Daarmee voldoet deze samenstelling niet aan de code op grond waarvan meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk dient te zijn. De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie bestond tot 18 juni 2021 uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de raad van commissarissen, die beiden niet-onafhankelijk zijn in de zin van de code, en een extern en daarmee onafhankelijk lid van de raad van commissarissen in de zin van de code. Met ingang van 18 juni 2021 bestaat de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie uit twee externe en daarmee onafhankelijke leden van de raad van commissarissen en één niet-onafhankelijk lid van de raad van commissarissen, waarmee de commissie in lijn met de code is samengesteld.

## Audit- en Riskcommissie

De audit- en riskcommissie wordt gevormd door de financieel expert en een ander extern lid van de raad van commissarissen en twee interne de leden van de raad van commissarissen. De audit- en riskcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot:

- integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap;
- toenemende rol op aspecten als integriteit en kwaliteit van ESG-verslaggeving, de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van ESG en de assurance door een externe accountant;
- financiering van de vennootschap;
- toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity;
- belastingbeleid van de vennootschap;
- relatie met interne auditor en de externe accountant (waaronder het bewaken van de onafhankelijkheid van de externe accountant) en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen;
- aanbeveling van kandidaten voor de benoeming als interne auditor;
- jaarlijkse evaluatie van de interne auditfunctie;
- advisering over de voordracht van benoeming of herbenoeming dan wel ontslag van de externe accountant en het voorbereiden van de selectie van de externe accountant;
- voorstellen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening door de externe accountant;
- jaarlijkse bespreking van het concept auditplan met de externe accountant;
- naleving van wet- en regelgeving.

De voorzitter van de audit- en riskcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant als deze onregelmatigheden in de financiële verslaggeving van de vennootschap constateert.

### Remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie bestaat uit de commissaris met het 'sociale profiel', die tevens het voorzitterschap van de commissie vervult, de voorzitter en een ander lid van de raad van commissarissen. Zoals hiervoor aangegeven, bestaat de remuneratie-, nominatie- en governance commissie per balansdatum uit twee externe en daarmee onafhankelijke leden en één niet-onafhankelijk lid in de zin van de code. De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie heeft onder meer de volgende taken:

- voorstellen voor het beloningsbeleid van het executive leadership team en de beloning van de individuele leden van de executive board;
- opmaken van het remuneratierapport;
- selecteren van en voorstellen doen voor benoeming van de leden (inclusief opstellen van criteria en procedure voor benoeming) van de executive board en de externe commissarissen;
- periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen, de commissies van de raad van commissarissen en de executive board en het doen van voorstellen voor een profiel;
- adviseren van de raad van commissarissen over voorstellen van de CEO voor de benoeming van leden van het executive leadership team;
- periodieke beoordeling van het functioneren van de executive board en de raad van commissarissen en hun individuele leden, en de commissies van de raad;
- opstellen van een plan voor opvolging van leden van de executive board en de raad van commissarissen;
- toezicht op het door de executive board gevoerde beleid over de opvolging, de gehanteerde selectiecriteria en benoemingsprocedures voor leden van het hoger management.

### Tegenstrijdige belangen

FrieslandCampina heeft strikte regels opgesteld om elke vorm en schijn van belangenverstremgeling tussen enerzijds de vennootschap en anderzijds de leden van de executive board, overige leden van het executive leadership team en leden van de raad van commissarissen te vermijden. Volgens deze regels moeten besluiten tot het

aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het executive leadership team of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of het betreffende individu door de raad van commissarissen worden goedgekeurd. In het verslagjaar werden geen belangentegenstellingen gerapporteerd.

### De algemene vergadering van aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap heeft de bevoegdheid om bepaalde, in de statuten omschreven besluiten van de executive board goed te keuren. Het betreft hier belangrijke besluiten op operationeel gebied, op gebied van de juridische structuur en de vermogensstructuur van de vennootschap (en de vennootschappen waarin zij aandelen houdt) en besluiten over grote investeringen.

De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering van aandeelhouders zijn daarnaast:

- vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap en bestemming van de winst;
- verlening van décharge aan leden van de executive board voor hun bestuur en aan leden van de raad van commissarissen voor hun toezicht op de executive board;
- vaststelling van het bezoldigingsbeleid voor de executive board en het executive leadership team en vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
- benoeming en ontslag van de externe accountant;
- statutenwijziging;
- uitgifte van aandelen, uitsluiting van het voorkeursrecht, machtiging tot verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap, vermindering van het geplaatste kapitaal, ontbinding en aanvraag faillissement.

Het bestuur van de coöperatie oefent namens de coöperatie het stemrecht uit in de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap. Voor een aantal belangrijke aandeelhoudersbesluiten, omschreven in de statuten van de coöperatie,

heeft het bestuur bij het uitoefenen van het stemrecht op de aandelen in de vennootschap de goedkeuring van de ledenraad van de coöperatie nodig.

## Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een naamloze vennootschap, statutair gevestigd te Amersfoort, met zijn central office aan het Stationsplein 4 te Amersfoort.

De statuten van de vennootschap zijn voor het laatst gewijzigd met ingang van 26 januari 2018 en staan op de website. Bij deze laatste statutenwijziging zijn de bepalingen inzake de benoemings- en herbenoemingstermijnen van commissarissen aangepast en wetswijzigingen in de statuten ingevoerd.

De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. Per 31 december 2021 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap 1.000.000.000 euro, verdeeld in 10.000.000 aandelen met een nominale waarde van 100 euro.

De aandelen luiden op naam. Per dezelfde datum waren 3.702.777 aandelen geplaatst, die allemaal zijn volgestort en worden gehouden door de coöperatie. Voor bepalingen over uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, verkrijging van eigen aandelen en kapitaalvermindering wordt korthedshalve verwezen naar de statuten van de vennootschap.

## Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant

### Financiële verslaggeving

De executive board is verantwoordelijk voor de kwaliteit en volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De raad van commissarissen ziet erop toe dat de executive board deze verantwoordelijkheid vervult.

### Externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen doet daartoe een voordracht, waarbij zowel de audit- en riskcommissie als de executive board een advies uitbrengt aan de raad van commissarissen. De bezoldiging van de externe accountant en de opdrachtverlening aan de externe accountant worden goedgekeurd door de raad van commissarissen op voorstel van de audit- en riskcommissie en na overleg met de executive board. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin over de goedkeuring van de jaarrekening wordt besloten. Deze bespreekt het concept auditplan met de executive board, voordat deze het aan de audit- en riskcommissie voorlegt.

### Interne auditfunctie

De interne auditor werkt onder verantwoordelijkheid van de executive board. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne auditfunctie en heeft regelmatig contact met de interne auditor. De executive board, de audit- en riskcommissie en de externe accountant worden betrokken bij het werkplan van de interne auditfunctie en nemen kennis van diens bevindingen. De interne auditor heeft direct toegang tot de audit- en riskcommissie en de externe accountant.



## Best-practicebepalingen van de code die door FrieslandCampina niet worden toegepast per 31 december 2021

De vennootschap volgt de code volledig, door hetzij de principes en best practice bepalingen toe te passen, dan wel uit te leggen waarom van de code wordt afgeweken. Onderstaande bepalingen worden niet toegepast om redenen als in het voorgaande vermeld, hetzij hieronder uiteengezet:

- 2.1, 2.1.7-2.1.9 **Onafhankelijkheid raad van commissarissen:** zie motivering onder Raad van commissarissen – Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'.
- 2.2.2 **Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen:** afwijking ten aanzien van de interne leden: zie motivering onder 'Raad van commissarissen – Samenstelling, onafhankelijkheid en benoeming'.
- 2.3.2 **Instellen commissies:** de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie zijn om praktische redenen samengevoegd tot de remuneratie-, nominatie- en governance-commissie
- 2.3.4 **Samenstelling commissies:** de samenstelling van de audit- en riskcommissie wijkt af van de best-practicebepaling dat meer dan de helft van de leden van de commissies onafhankelijk moet zijn: zie motivering onder 'Commissies van de raad van commissarissen'.

2.8.1-2.8.3

**Overnamesituaties:** de best-practicebepalingen inzake overnamesituaties zijn niet van toepassing in verband met het feit dat alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap worden gehouden door de coöperatie en niet beursgenoteerd zijn.

3.1.3, 3.4

**Bespreking beloning executive committee, publicatie remuneratierapport, belangrijkste elementen arbeidsvoorwaarden executive board:** de vennootschap maakt gebruik van de wettelijke uitzondering als bedoeld in artikel 2:383b Burgerlijk Wetboek voor zogenoemde besloten naamloze vennootschappen.

4.1-4.4.8

**Algemene vergadering:** de best-practicebepalingen betreffende de algemene vergadering, informatieverschaffing en voorlichting, uitbrengen van stemmen en certificering van aandelen zijn niet van toepassing in verband met het feit dat alle aandelen in het kapitaal van de vennootschap worden gehouden door de coöperatie en niet beursgenoteerd zijn.

# Verslag van de raad van commissarissen

---

De raad van commissarissen is een onafhankelijk orgaan van de vennootschap verantwoordelijk voor het toezicht op en advies aan de executive board. Daarnaast overziet de raad van commissarissen de algemene gang van zaken, de strategie en de operationele prestaties van de onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controle-systemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. Bij de uitoefening van zijn taken laat de raad van commissarissen zich leiden door de belangen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen, daarbij in aanmerking nemend de relevante belangen van alle bij de onderneming betrokken partijen. Gedurende het verslagjaar heeft de raad van commissarissen ('de raad') zijn taken uitgevoerd in overeenstemming met de toepasselijke wet- en regelgeving en de statuten van Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap').

## Samenstelling, onafhankelijkheid, diversiteit

---

### Samenstelling raad van commissarissen en commissies; onafhankelijkheid

De raad van commissarissen van de vennootschap bestaat uit interne leden, zijnde leden die tevens lid zijn van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en externe leden. Alle externe leden van de raad zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code (de 'code') en het reglement van de raad van commissarissen. De samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies per 18 februari 2022 staat op pagina 227 tot en met 228.

Frans Keurentjes, voorzitter van de raad van commissarissen en tevens van het bestuur van de coöperatie, is op 16 juni 2021 afgetreden. Hij was sinds 2006 lid van de raad van commissarissen van de vennootschap (en diens rechtsvoorgangers) en vervulde het voorzitterschap sinds december 2016. Erwin Wunnekink, die sinds december 2009 lid was van de raad van commissarissen en van het bestuur van de coöperatie en sinds december 2016 het vicevoorzitterschap in beide gremia vervulde, is op 16 juni 2021 herbenoemd als lid van de raad (met ingangsdatum 14 december 2021) en per 16 juni benoemd tot voorzitter van de raad van commissarissen en tevens tot voorzitter van het bestuur van de coöperatie. Cor Hoogeveen is op 16 juni 2021 herbenoemd als (intern) lid van de raad voor een tweede termijn van vier jaar. Op 6 september 2021 heeft Frans van den Hurk besloten zijn functie als commissaris en tevens als bestuurder van de coöperatie neer te leggen. Op 22 september 2021 heeft Erwin Wunnekink besloten om zijn functie als voorzitter van de raad van commissarissen en

het bestuur van de coöperatie neer te leggen. Sandra Addink-Berendsen heeft per die datum als vicevoorzitter van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie de taken als voorzitter van beide gremia waargenomen, totdat op 12 november 2021 Sybren Attema via een versneld benoemingsproces is benoemd tot voorzitter van de raad van commissarissen en tevens als voorzitter van het bestuur van de coöperatie voor een termijn van vier jaar. Tot 2010 vervulde Attema achttien jaar lang bestuursfuncties bij verschillende rechtsvoorgangers van FrieslandCampina. Als voorzitter van Friesland Foods was hij onder meer nauw betrokken bij de fusie van Friesland Foods met Campina en vervulde hij daarna twee jaar lang het vicevoorzitterschap van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie. In 2010 legde Attema zijn bestuursfuncties neer en trad hij in dienst bij FrieslandCampina als regiomanager Dairy Development Programme in Zuidoost-Azië. Die rol vervulde hij tot 2019. Volgens de statuten van de coöperatie vereist een zetel in het bestuur van de coöperatie een actief lidmaatschap van de coöperatie. Attema is oud-lid van de coöperatie, daarom zijn als onderdeel van de benoemingsprocedure de statuten van de coöperatie gewijzigd. Deze wijziging is van tijdelijke aard en vervalt na afloop van de bestuurstermijn van Attema.

Op 16 juni 2021 is Nils den Besten benoemd tot (intern) lid van de raad van commissarissen en het bestuur van de coöperatie per 14 december 2021. Gezien de ontstane vacatures door het vertrek van Frans van den Hurk en Erwin Wunnekink, heeft de ledenraad besloten de ingangsdatum van de benoeming van Nils den Besten te vervroegen naar 7 oktober 2021. Wout Dekker heeft op 14 december jl. besloten om zijn functie als (externe) commissaris per die datum na vier jaar neer te leggen.

De raad is Frans Keurentjes, Frans van den Hurk, Erwin Wunnekink en Wout Dekker zeer erkentelijk voor hun waardevolle bijdragen aan de beraadslagingen van de raad, waarbij hun kennis en ervaring van grote waarde waren. Per 18 februari 2022 zijn er ten gevolge van het aftreden van Frans van den Hurk en Wout Dekker derhalve twee vacatures in de raad van commissarissen; één vacature voor een intern lid en één vacature voor een extern lid van de raad van commissarissen met het 'sociale' profiel als bedoeld in de profielschets voor de omvang en samenstelling van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen zal in het kader van de interne

zelfevaluatie naar aanleiding van de wisselingen gedurende 2021 tevens evalueren of wijziging in de governance en samenstelling van de raad van commissarissen wenselijk is. Dit zal verder in 2022 worden uitgewerkt en besproken in de verschillende gremia.

### Diversiteit

Er wordt gestreefd naar een evenwichtige samenstelling van de raad van commissarissen, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden de raad van commissarissen het best in staat stelt zijn diverse verplichtingen tegenover de vennootschap en de betrokkenen bij de vennootschap te voldoen. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in de raad van commissarissen. Het streven is hierbij dat ten minste 30 procent van de zetels van de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen en ten minste 30 procent door mannen. Met vier vrouwelijke leden beantwoordt de samenstelling van de raad van commissarissen aan de doelstellingen van het diversiteitsbeleid.

## Vergaderingen van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar tien keer vergaderd. Ook buiten de reguliere vergaderingen was er onderling contact, evenals met leden van de executive board en het executive leadership team. Ter voorbereiding van de vergaderingen spraken de voorzitter en vicevoorzitter regelmatig met onder andere de ceo. Gedurende het jaar kwam de raad tevens buiten de reguliere vergaderingscyclus bijeen voor besprekingen over strategie, transformatie en een update over optimalisatie van het productienetwerk. Over deze onderwerpen werd door leden van de raad ook meermaals in soms kleinere werkgroepen gesproken, waarin verschillende keren ook leden van de executive board en het executive leadership team deelnamen. In verband met het aftreden van Erwin Wunnekink per 22 september 2021 is de raad een aantal keren extra bijeengekomen om op korte termijn in zijn opvolging te voorzien, hetgeen geleid heeft tot een versneld benoemingsproces waarbij Sybren Attema is benoemd tot voorzitter van de raad zoals hiervoor aangegeven. Verder is de raad in het verslagjaar met grote regelmaat



op de hoogte gehouden van de gang van zaken in de onderneming in verband met de coronapandemie en hebben veel vergaderingen online plaatsgevonden in verband met de coronamaatregelen.

2021 werd sterk bepaald door de gevolgen van de coronapandemie. De onderneming moest inspelen op hierdoor ontstane moeilijke marktomstandigheden, onder meer in de out of home (horeca) sector en de markt voor basiszuivelproducten, in landen als Nigeria waar de lokale valuta sterk onder druk stond en in Hongkong waar de verkoop van baby- en kindervoeding onder invloed van gesloten grenzen met China vrijwel tot stilstand is gekomen.

Gedurende het verslagjaar is zeer regelmatig gesproken over de gang van zaken binnen de onderneming, in het bijzonder de resultaatontwikkeling en de maatregelen om de gevolgen van de coronapandemie het hoofd te bieden, waarbij de aandacht van het management in de eerste plaats was gericht op veiligheid en gezondheid van de medewerkers.

In meerdere sessies van de raad, is de update en versnelling van de strategie van de verschillende business groups in verband met de noodzaak van een transformatie van de onderneming uitvoerig besproken met de executive board en overige leden van het executive leadership team, waarbij aandacht is besteed aan onder meer een betere melkverwaarding, de voortgang op het gebied van innovatie, de duurzaamheidsstrategie en de verschillende melkscenario's. Tevens is daarbij gesproken over de concrete uitvoering van de strategie en de mogelijke risico's daarbij. De leden van de executive board en het leadership team hebben de update van de strategie in verschillende sessies met de werknemers gedeeld.

Op 14 december 2021 is aangekondigd dat FrieslandCampina strategische opties voor de kindervoedingsactiviteiten onder het Friso-merk onderzoekt. Aangezien grote, belangrijke markten voor kindervoeding – met name China – zich momenteel snel ontwikkelen, is het doel van het strategische evaluatieproces ervoor te zorgen dat de Friso-business in de toekomst optimaal kan blijven groeien. De transformatie van de onderneming brengt de noodzaak mee tot het nemen van een breed scala van maatregelen die uitvoerig zijn besproken en door de raad zijn goedgekeurd. Een

belangrijke serie maatregelen betreft de optimalisatie van het productienetwerk die eind 2020 was ingezet en waarbij in het verslagjaar onder meer de verkoop van de poederactiviteiten in Aalter is afgerond. Daarnaast is de verkoop van een aantal activiteiten zoals de verkoop van de Russische dochteronderneming Campina LLC en de verkoop van de Nutrifeed-diervoederactiviteiten met de raad besproken en door de raad goedgekeurd.

Ook de gewenste toekomstige financiering van de onderneming kwam uitvoerig aan de orde, waarbij verschillende leningen zijn goedgekeurd met een link naar duurzaamheidsdoelstellingen. Een voorstel voor een vernieuwde ledenfinanciering is binnen de onderneming en binnen de coöperatie uitgebreid besproken en door de raad goedgekeurd. De kern van de vernieuwde ledenfinanciering betreft een koppeling van een belangrijk deel van het ledenkapitaal aan de melkleverantie van de leden en een coöperatieve oplossing voor de toekomstige handelbaarheid van ledenobligaties-vrij. Hiermee vermindert de door vergrijzing ontstane scheefgroei van ingebracht kapitaal. Ook verbetert de kwaliteit van het eigen vermogen van de onderneming door de uitgifte van de melkcertificaten. De vernieuwde ledenfinanciering is ingegaan per 1 januari 2022. Om een soepele overgang naar het nieuwe ledenfinancieringssysteem te faciliteren, heeft de onderneming besloten om in december voor een bedrag van 54 miljoen euro door de liquiditeitsverschaffer gehouden ledenobligaties-vrij af te lossen.

Ook meer reguliere onderwerpen kwamen aan bod tijdens de vergaderingen. De financiële positie, het jaarlijkse budget, samenwerkingen, grote investeringsvoorstellen, de voortgang van grote investeringsprojecten en het interne risicobeheer kregen de nodige aandacht. De raad nam kennis van het plan van activiteiten van de interne accountant en keurde dit goed. In februari van het verslagjaar werden de jaarrekening 2020 en de tekst van het jaarverslag besproken met de executive board en de externe accountant en door de raad goedgekeurd. Het rapport over de bevindingen van het eerste halfjaar werd door de externe accountant toegelicht en ook de management letter van de accountant werd met het management besproken. De rapportage vermeldde geen materiële aandachtspunten.



In 2021 werd voorts bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Het voorstel rondom de aanpassing van het reserveringsbeleid zoals opgenomen in het melkgeldreglement is als onderdeel van de nieuwe ledenfinanciering besproken en goedgekeurd door de raad, waarbij over het boekjaar 2021 en 2022 40 procent van de winst zal worden uitgekeerd als contante nabetaling en 60 procent wordt toegevoegd aan de algemene reserves.
- De raad werd verder regelmatig op de hoogte gesteld van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid en (digitale) veiligheid.
- De raad werd geïnformeerd hoe management toezicht houdt op een goede uitvoering van investeringsprojecten.
- De activiteiten op het gebied van mogelijke overnames en partnerships werden regelmatig besproken.
- De bedrijfsstructuur werd verder geflexibiliseerd opdat de onderneming sneller en effectiever kan inspelen op kansen in en eisen van de belangrijkste markten, bijvoorbeeld door het aangaan van strategische partnerschappen.
- Het voorstel tot het verruimen van transparantie van remuneratie van de leden van de executive board en de raad van commissarissen werd door de raad goedgekeurd.

## Commissies van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld die de raad over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. Om de taken van deze commissies beter weer te geven, zijn de namen van deze commissies met ingang van 1 juli 2021 gewijzigd in audit- en riskcommissie respectievelijk remuneratie-, nominatie- en governancecommissie. De taken van deze commissies volgen uit de commissie-reglementen die deel uitmaken van het reglement van de raad van commissarissen en staan op de website. Deze taken worden tevens samengevat in het hoofdstuk Corporate governance op pagina 90.

### Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie heeft in het verslagjaar zeven keer vergaderd in het bijzijn van het management, waaronder de CFO en de verantwoordelijke functionarissen van relevante stafafdelingen; bij enkele agendapunten was ook de CEO aanwezig. Bij vijf vergaderingen was de externe accountant bij de bespreking van een aantal agendapunten aanwezig. Ook buiten de vergaderingen waren er contacten tussen de leden van de commissie onderling en met het management. Na elke vergadering bracht de voorzitter van de audit- en riskcommissie aan de raad van commissarissen verslag uit van de bevindingen van de commissie. Daarnaast sprak de audit- en riskcommissie twee keer per jaar met de externe accountant buiten aanwezigheid van de executive board.

Het jaarverslag en de jaarrekening over 2020 zijn gedurende het verslagjaar besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag 2020. Bij het bespreken van de resultaten van de onderneming, de jaar- en halfjaarverslagen heeft de audit- en riskcommissie vooral aandacht besteed aan de meer technische verslaggevingsaspecten, zoals de uitkomsten van de goodwill impairment test, de verwerking van acquisities en desinvesteringen, de belastingpositie, waaronder de deferred tax assets, het mitigeren van de valutarisico's in met name Nigeria, materiële juridische claims, zoals de ABF-claim van 57 miljoen euro waarvoor een voorziening is opgenomen en de waardering van materiële en immateriële vaste activa.

De geplande werkzaamheden van de externe accountant werden besproken aan de hand van het auditplan van de externe accountant dat werd goedgekeurd door de raad van commissarissen. Het halfjaarverslag 2021, het halfjaarrapport 2021 van de externe accountant en met name zijn tussentijdse controlebevindingen zijn in dit verslagjaar uitgebreid aan de orde geweest. De lijst met opdrachten die door de onderneming aan de externe accountant is verstrekt, werd in het verslagjaar vier keer door de audit- en riskcommissie goedgekeurd. De audit- en riskcommissie is van oordeel dat de onafhankelijkheid van de externe accountant is gewaarborgd.



De audit- en riskcommissie bespreekt elk jaar het plan van activiteiten van de interne accountant en adviseert de raad van commissarissen hierover. Tevens rapporteert de interne accountant tijdens elke vergadering de commissie over zijn uitgevoerde werkzaamheden en worden zijn controlebevindingen en de voortgang op de acties ter opvolging van eerdere bevindingen besproken. In het verslagjaar konden veel werkzaamheden niet op locatie worden uitgevoerd in verband met de coronamaatregelen, het auditplan werd in verband hiermee tussentijds aangepast. Voorts werd de audit- en riskcommissie geïnformeerd over het functioneren van het interne controleraamwerk, bevindingen met betrekking tot privacy, uitkomsten van reviews op grote capex-projecten en de openstaande vacatures binnen internal audit wat in het verslagjaar druk heeft gegeven op de uitvoering van de audits. De audit- en riskcommissie constateerde dat de effectiviteit van de interne controle assessments op niveau is, maar de organisatieveranderingen impact hebben gehad op de controlewerkzaamheden.

De audit- en riskcommissie werd op regelmatige basis door een aantal managers (accounting, treasury, pensioenen, IT, belastingen, juridische zaken, privacy, HR inzake o.a. mensenrechten) geïnformeerd over hun werkzaamheden. De uitkomst van de analyse van de belangrijkste ondernemingsrisico's en de activiteiten die worden ondernomen om deze te mitigeren werden gerapporteerd. De naleving van de FrieslandCampina-gedragscode Compass en daarbij gevolgde prestatie-indicatoren zoals de mate waarin het onderliggende programma bekend is bij werknemers kwamen eveneens aan de orde. De activiteiten van het programma 2021 voor goed ondernemersgedrag werden toegelicht. Ook sprak de commissie over de steeds belangrijker rol van duurzaamheid en de registratie en rapportage van duurzaamheidsgegevens en over de rollen en verantwoordelijkheden daarbij.

Het voorstel voor een vernieuwde ledenfinanciering en de verschillende onderzochte opties daarbij, is meerdere keren uitgebreid besproken met de audit- en riskcommissie. Daarbij heeft de commissie tevens de impact op het weerstandsvermogen, de verhandelbaarheid van ledenobligaties en melkcertificaten, de impact op verschillende ratio's en de impact op de kredietratings door de kredietbureaus besproken. Tevens zijn verschillende opties met betrekking tot de aanpassing van het reserveringsbeleid voor 2021 en 2022 met de audit- en riskcommissie besproken.

De commissie ondersteunde het finalevoorstel voor de vernieuwde ledenfinanciering dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen en is ingegaan per 1 januari 2022 en benadrukte het belang van de goede communicatie over de ledenfinanciering en de coöperatieve oplossing die daar onderdeel van uitmaakt. Om een soepele overgang naar het nieuwe ledenfinancieringssysteem te faciliteren, heeft de onderneming besloten om in december voor een bedrag van 54 miljoen euro door de liquiditeitsverschaffer gehouden ledenobligaties-vrij af te lossen.

De langetermijnfinancieringsstrategie kwam tijdens meerdere vergaderingen aan de orde en hierbij heeft de commissie onder meer positief aan de raad van commissarissen geadviseerd dat er in het kader van de duurzaamheidsstrategie groene financieringen met een link aan sustainability doelstellingen aangetrokken zijn.

In februari 2022 zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2021 besproken, evenals het verslag van de externe accountant over de jaarrekening en de verantwoordelijkheidsverklaring van de executive board, zoals opgenomen in het jaarverslag.

### **Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie**

De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie vergaderde in het verslagjaar tien keer en rapporteerde over haar beraadslagingen aan de raad van commissarissen. Daarnaast was er veelvuldig onderling overleg en waren er regelmatig contacten met het management, in het bijzonder met de CEO en de chief people officer. Beiden werden tevens uitgenodigd om bij een aantal agendapunten van verschillende vergaderingen van de commissie aanwezig te zijn en zij woonden deze bij. Ook spraken de commissieleden enkele keren met de centrale ondernemingsraad.

De activiteiten van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie op het gebied van beloning betroffen onder meer de gebruikelijke voorbereiding van besluitvorming door de raad omtrent het behalen door de executive board leden van de doelstellingen voor de variabele beloning van het vorige jaar en het bespreken van voorstellen voor de doelstellingen voor de executive board leden voor het verslagjaar. Tevens is gesproken over het functioneren van de leden van de executive board en de conclusies zijn aan de individuele leden van de executive board teruggekoppeld.

De remuneratie-, nominatie- en governancecommissie heeft tijdens het verslagjaar het remuneratiebeleid geëvalueerd. Mede naar aanleiding van de constatering door het extern adviesbureau dat de remuneratie van de leden van de executive board onder de gehanteerde benchmark lag, heeft de commissie tijdens meerdere vergaderingen het remuneratiebeleid voor de executive board uitvoerig besproken en positief geadviseerd om het remuneratiebeleid aan te passen.

Tevens is veelvuldig gesproken over het vergroten van transparantie van de remuneratie van de leden van de executive board en de raad van commissarissen in het jaarverslag. Dit heeft geleid tot een besluit van de raad van commissarissen om op voorstel van de remuneratie-, nominatie- en governancecommissie in dit jaarverslag meer transparantie te geven ten aanzien van de individuele remuneratie van de leden van de executive board en de leden van de raad van commissarissen en ten aanzien van de principes van het remuneratiebeleid die daaraan ten grondslag liggen. Het remuneratierapport staat op pagina 103 tot en met 108.

Tijdens de ledenraad in maart 2021 werden de details van de beloning van de leden van de executive board en de raad van commissarissen over 2020 gerapporteerd aan de ledenraad van de coöperatie. Tijdens de ledenraad in september 2021 is gerapporteerd over de uitkomsten van het rapport van het extern adviesbureau en is het talentontwikkelingsbeleid toegelicht.

De commissie heeft de vernieuwde samenstelling van de executive board en het executive leadership team, zoals beschreven op pagina 229 en 230, tijdens meerdere vergaderingen besproken. Tevens heeft de commissie naar aanleiding van het vertrek van een aantal commissarissen dit uitvoerig besproken en de raad geadviseerd over (her)benoemingen in de raad van commissarissen en de executive board. Eind 2021 is in verband hiermee een uitgebreide interne zelfevaluatie gestart, waarbij het functioneren van de individuele commissarissen en de raad worden besproken. Tevens zal naar aanleiding van de conclusies van deze zelfevaluatie worden besproken of een wijziging in de governance en samenstelling van de raad van commissarissen wenselijk is. Zoals hiervoor aangegeven zal dit verder in 2022 worden uitgewerkt en besproken in de verschillende gremia.

Gedurende het verslagjaar werd tevens de corporate governance structuur geëvalueerd. In dat kader werden enkele kleinere wijzigingen in de governance regels

betreffende de samenstelling van de remuneratie-, remuneratie- en governancecommissie, de namen van de commissies, een verduidelijking van een goedkeuringsrecht van de raad bij reorganisaties en een aanscherping van de regeling rondom nevenfuncties door de commissie voorbereid en werden voorstellen daartoe ter goedkeuring aan de raad voorgelegd.

De commissie heeft de vernieuwde samenstelling van de executive board en het executive leadership team, zoals hierna beschreven op pagina 100, tijdens meerdere vergaderingen besproken. Tevens heeft de commissie naar aanleiding van het vertrek van een aantal commissarissen uitvoerig gesproken en de raad geadviseerd over (her)benoemingen in de raad van commissarissen en de executive board. Eind 2021 is in verband hiermee een uitgebreide interne zelfevaluatie gestart, waarbij het functioneren van de individuele commissarissen en de raad wordt besproken. Tevens zal naar aanleiding van de conclusies van deze zelfevaluatie worden besproken of een wijziging in de governance en samenstelling van de raad van commissarissen wenselijk is. Zoals hiervoor aangegeven zal dit verder in 2022 worden uitgewerkt en besproken in de verschillende gremia. Gedurende het verslagjaar werd tevens de corporate governance structuur geëvalueerd. In dat kader werden enkele kleinere wijzigingen in de governance regels betreffende de samenstelling van de remuneratie, benoemings- en governance commissie, de namen van de commissies, een verduidelijking van een goedkeuringsrecht van de raad bij reorganisaties en een aanscherping van de regeling rondom nevenfuncties door de commissie voorbereid en werden voorstellen daartoe ter goedkeuring aan de raad voorgelegd.

## Aanwezigheid bij vergaderingen

is de aanwezigheid van commissarissen bij de verschillende vergaderingen in het verslagjaar weergegeven. De in functie zijnde commissarissen die niet bij een vergadering konden zijn, hebben altijd voorafgaand aan de vergadering input gegeven aan de voorzitter van de betreffende vergadering. Bij enkele vergaderingen van commissies waren ook toehoorders vanuit de raad van commissarissen aanwezig. Onderstaand is alleen weergegeven wanneer een lid van de betreffende commissie aanwezig was tijdens een vergadering in het verslagjaar.

Leden raad van commissarissen	Vergaderingen raad van commissarissen (10)	Vergaderingen audit- en riskcommissie (7)	Vergaderingen remuneratie-, nominatie- en governance-commissie (10)
J.W. Addink-Berendsen	10/10	7/7	0/1
S.S.U. Attema	2/2		2/2
N. den Besten	4/4		
W. Dekker	9/10		10/10
H.T.J. Hettinga	10/10		
D.R. Hooft Graafland	9/10	7/7	
C.C.H. Hoogeveen	10/10	1/7	
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	10/10	7/7	
F.A.M. van den Hurk	4/4		
E. Jellema	8/10		
A.G.Z. Kemna	10/10	7/7	
F.A.M. Keurentjes	3/3		6/6
H. W-J. Schipper	7/10		4/4
H. Stöcker	10/10		
W.M. Wunnekink	6/6		7/7

## Samenstelling executive board en diversiteit

De samenstelling van de executive board per 18 februari 2022 is vermeld op pagina 229. Tot 1 maart 2021 bestond de executive board uit de CEO en de CFO. Per 1 maart 2021 is de samenstelling van de executive board uitgebreid naar vier leden, met toetreding van Roel van Neerbos als president Food & Beverage en Geraldine Fraser als Chief People Officer. Alle benoemingen in de executive board zijn voor een termijn van vier jaar. Jaska de Bakker is per 1 maart 2021 teruggetreden als Chief Financial Officer. Zij is opgevolgd door Hans Janssen die per 1 mei 2021 is toegetreden als Chief Financial Officer. De eerste termijn van Hein Schumacher als CEO liep af op 31 december 2021 en per 1 januari 2022 is hij door de raad van commissarissen herbenoemd voor een termijn van vier jaar.

### Diversiteit

Ook ten aanzien van de executive board en het executive leadership team is het streven een evenwichtige samenstelling, waarbij de combinatie van verschillende ervaringen, achtergronden, deskundigheid en onafhankelijkheid van de leden, de executive board en het executive leadership team het best in staat stelt optimaal te functioneren. Tevens wordt gestreefd naar een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen in zowel de executive board als het executive leadership team, met als doel een participatie van ten minste 30 procent mannen en ten minste 30 procent vrouwen in de executive board en het executive leadership team. Per 1 mei 2021 is het percentage vrouwen in de executive board 25 procent en het percentage vrouwen in het executive leadership team 23 procent.

Omdat de voorkeur in het algemeen uitgaat naar het rekruteren van interne kandidaten voor beide gremia, is hierbij belangrijk dat ook in de gelederen onder de executive board voldoende vrouwelijke kandidaten voorhanden zijn. Bij toekomstige (her)benoemingen zal een evenwichtige participatie van mannen en vrouwen meegewogen worden. Voor de samenstelling van het executive leadership team per 18 februari 2022 wordt verwezen naar het overzicht op pagina 230. FrieslandCampina voert een diversiteitsbeleid dat erop gericht is het aantal vrouwen in deze gelederen te vergroten.

## Jaarrekening en winstbestemming

In de vergadering van de raad van commissarissen van 18 februari 2022 heeft de raad van commissarissen de door de executive board opgestelde jaarrekening 2021 met de executive board besproken en ondertekend nadat de audit- en riskcommissie de jaarrekening in februari had besproken en de raad daarover had geadviseerd. De jaarrekening is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien. De geconsolideerde winst in 2021 van 172 miljoen euro wordt als volgt bestemd: 78 miljoen euro is toegerekend aan minderheidsbelangen en -168 miljoen euro aan het minderheidsbelang gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. Van de resterende winst van 262 miljoen euro worden de volgende rente-vergoedingen gereserveerd: 42 miljoen euro aan de houders van ledenobligaties, 9 miljoen euro aan de houders van de perpetuele obligaties en 8 miljoen euro aan de verstrekker van de coöperatielening. Een bedrag van 203 miljoen euro komt toe aan de aandeelhouder, waarvan wordt voorgesteld 14 miljoen euro uit te keren in de vorm van een contante nabetaling en de resterende winst van 189 miljoen euro toe te voegen aan de algemene reserve.

In de algemene vergadering van aandeelhouders zal tevens de décharge van de leden van de executive board voor hun bestuur over het boekjaar 2021 aan de orde komen. Ook zal de décharge van de commissarissen voor hun toezicht op de executive board over 2021 aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

De ledenraad van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') wordt op 15 maart 2021 gevraagd goedkeuring te verlenen aan het besluit tot vaststelling van de jaarrekening 2021 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. inclusief de winstbestemming. Dit besluit wordt genomen door het bestuur van de coöperatie, dat de aandeelhoudersrechten van de coöperatie uitoefent en als zodanig fungeert als de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap.

## Tot slot

De raad van commissarissen van FrieslandCampina is de executive board, het executive leadership team en alle werknemers van FrieslandCampina dankbaar voor hun enorme inzet en toewijding in 2021 en heeft respect voor het door zo velen getoonde doorzettingsvermogen tijdens de zeer moeilijke omstandigheden van de coronapandemie.

### Raad van commissarissen

Amersfoort, 18 februari 2022

## Rooster van benoeming en aftreden raad van commissarissen (per 18 februari 2022)

	Datum ingang eerste termijn	Herbenoemd voor nieuwe termijn in december	Eind van lopende termijn in december
J.W. Addink-Berendsen	16 december 2014	2018	2022
S.S.U. Attema*	12 november 2021		12 november 2025
N. den Besten**	7 oktober 2021		7 oktober 2025
H.T.J. Hettinga	20 december 2016	2020	2024
D.R. Hooft Graafland#	1 mei 2015	2018	2022
C.C.H. Hoogeveen	19 december 2017	2021	2025
A.A.M. Huijben-Pijnenburg	15 december 2010	2014, 2018	2022
E. Jellema	17 december 2019		2023
A.G.Z. Kemna#	17 december 2019		2023
H.W.J. Schipper#	17 december 2019		2023
H. Stöcker	14 december 2011	2015, 2019	2023
Vacature			
Vacature#			

Commissarissen worden benoemd voor maximaal twee termijnen van vier jaar, gevolgd door een derde termijn van twee jaar die nog eenmaal met twee jaar kan worden verlengd (4+4+2+2). Een commissaris die in zijn derde termijn voorzitter is, is herbenoembaar voor twee jaar, die nog eenmaal met twee jaar kan worden verlengd (4+4+2+2+2+2).

# Externe commissaris, niet tevens zijnde lid van het bestuur van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina

\* S.S.U. Attema is op 12 november 2021 benoemd voor een termijn van vier jaar die op 12 november 2025 afloopt.

\*\* 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.

# Remuneratieverslag

---

## Onze visie op remuneratie

---

Met veel genoegen presenteren wij u voor het eerst het Remuneratieverslag van FrieslandCampina over 2021.

Dit jaar hebben wij de paragraaf over remuneratie in het jaarverslag opgenomen om meer details, transparantie en onderbouwing te verschaffen voor de door ons gehanteerde en toegepaste remuneratieprincipes en ons remuneratiebeleid. Naar aanleiding van de feedback van stakeholders en de benoeming van een nieuwe executive board van vier personen in 2021 hebben wij een onafhankelijk onderzoek ingesteld naar onze remuneratiepraktijken voor bestuurders. Deze evaluatie heeft twee belangrijke resultaten opgeleverd: we hebben ons beleid herzien en een stappenplan voor de komende twee jaar geïnitieerd om meer transparantie te bieden.

### Beleid

Uit de evaluatie is gebleken dat veel onderdelen van het bestaande beleid deugdelijk en solide zijn. De remuneratiecomponenten zijn dus niet gewijzigd ten opzichte van de vorige jaren. Bij de evaluatie hebben wij vooral onderzocht hoe we een remuneratie kunnen bieden die zowel aantrekkelijk is voor onze huidige leden van de executive board als voor kandidaten, en die tegelijkertijd evenredig en passend is voor het werken bij een coöperatie. Als multinationale onderneming moet FrieslandCampina zowel lokaal als internationaal talent aantrekken, met ruime ervaring en de nodige capaciteiten om een complexe, wereldwijde onderneming adequaat te kunnen leiden. In dit verslag geven wij nadere uitleg over ons besluit dat volgens ons het optimale evenwicht waarborgt.

### Transparantie

Wij hebben ook een duidelijk plan voor meer transparantie opgesteld. Daarop hebben we besloten de remuneratie vrijwillig toe te lichten, in overeenstemming met de aanbevelingen van de evaluatie, waarin tevens feedback van een brede groep stakeholders was opgenomen. Er is een nieuwe executive board benoemd, de CEO is herbenoemd en sinds mei 2021 is er ook een nieuwe Chief Financial Officer aangesteld. Gezamenlijk zijn wij tot de conclusie gekomen dat een transitie naar volledige transparantie de beste weg is, waarbij we de openbaarmaking van geconsolideerde gegevens over remuneratie zullen vervangen door individuele gegevens. Hierdoor kunnen we ook de verschillen in remuneratie in verschillende jaren duidelijker en gedetailleerder toelichten. Wij zijn deze transitie begonnen door in dit verslag een prognose op te nemen van de nagestreefde 'at target' individuele remuneratie voor de leden van de executive board in 2022. De feitelijke remuneratie van de executive board en de raad van commissarissen in 2021 wordt, zoals gebruikelijk, in de jaarrekening vermeld in cumulatieve cijfers. De feitelijk verdiende remuneratie in 2022 zal in het jaarverslag over 2022 worden vermeld per individu. De feitelijk verdiende remuneratie van de leden van de raad van commissarissen in 2022 zal eveneens per individu worden vermeld in het jaarverslag over 2022.

Wij zijn ervan overtuigd dat ons beleid de prestaties bevordert en helpt bij de werving, aanstelling en retentie van gekwalificeerde en ervaren leden van de executive board en de raad van commissarissen. We zullen het beleid regelmatig evalueren, waarbij de betrokkenheid van stakeholders altijd een belangrijk element zal zijn. Wij vinden het essentieel dat het beleid (en de uitvoering ervan) in lijn is met het doel van de onderneming, de eis van stijgende jaarlijkse prestaties en de erkenning van de bijdragen van de individuele bestuurders.



## Remuneratieoverzicht

Het remuneratiebeleid voor de executive board is bedoeld om de prestaties te bevorderen en te helpen bij de werving, aanstelling en retentie van gekwalificeerde en ervaren leden van de board. De korte- en langetermijnbelangen van FrieslandCampina zijn vastgelegd in de vijf onderliggende remuneratieprincipes.

### Remuneratieprincipes van het remuneratiebeleid voor bestuurders

De remuneratieprincipes zijn in 2021 opgesteld in overleg met de raad van commissarissen en diverse stakeholders. Tevens is besloten om de transparantie voor onze stakeholders te vergroten.

#### Afgestemd op de bedrijfsstrategie

De incentives zijn bedoeld om de succesvolle uitvoering van de bedrijfsstrategie te belonen. Dit proberen we te bewerkstelligen door de onderliggende doelstellingen van de incentiveplannen te koppelen aan onze bedrijfsstrategie *Our Purpose, Our Plan* en aan de waardecreatie op de lange termijn voor FrieslandCampina. Door incentives voor de lange en korte termijn te combineren kunnen we de aandacht voor prestaties op de korte termijn in evenwicht brengen met de belangen voor de langere termijn.

#### Concurrerend in de markt

Een jaarlijks basissalaris dat overeenkomt met de marktmediaan, met een gematigd variabel remuneratieniveau in overeenstemming met de coöperatieve aard en context. Dit komt neer op een totaal direct vergoedingsniveau rond het 25<sup>e</sup> percentiel van de relevante marktreferentiegroep.

Dit resulteert in relatief bescheiden vergoedingsniveaus die in overeenstemming zijn met onze coöperatieve structuur, maar FrieslandCampina tegelijkertijd in staat stellen om talent voor leidinggevende posities aan te trekken op een sterk concurrerende internationale talentenmarkt.

#### Gekoppeld aan individuele en bedrijfsprestaties

De variabele vergoeding voor de korte termijn is gekoppeld aan zowel de individuele prestaties als de jaarlijkse financiële prestaties.

#### Aandacht voor duurzaamheid

De variabele vergoeding voor de lange termijn is gekoppeld aan financiële en niet-financiële driejarendoelstellingen, waarbij duurzaamheidsdoelstellingen sterk meewegen. De 'at target'-niveaus van de duurzaamheidsdoelstellingen zijn conform *Nourishing a better Planet* en worden bepaald aan het begin van elk incentiveplan voor de lange termijn.

#### Intern consistent en transparant

De prestaties van de executive board worden voortdurend bewaakt en geëvalueerd door de RNGCo van de raad van commissarissen.

Het raamwerk voor de incentives op de korte en lange termijn en de normen voor de beoordeling van de prestaties zijn consistent met de normen voor andere in aanmerking komende medewerkers binnen het bedrijf.

Het remuneratiebeleid voor bestuurders wordt ten minste eenmaal per jaar beoordeeld door de raad van commissarissen. De activiteiten moeten voldoen aan alle relevante wetten, voorschriften en normen van bedrijfsethiek.

### Overzicht van de belangrijkste remuneratie-elementen van de executive board

Uit de hierboven beschreven remuneratieprincipes leiden wij de volgende hoofdelementen af voor het remuneratiebeleid voor bestuurders:

#### Jaarlijks basissalaris

Dit is de beloning voor de belangrijkste verantwoordelijkheden van de functie, met als doel een uitbetaling volgens de mediaan van de relevante marktreferentiegroep.

### Incentiveplan voor de korte termijn (STIP)

Dit incentiveplan is gekoppeld aan bepaalde financiële doelstellingen (meegewogen voor 70%) afgeleid van het jaarlijkse strategische plan van FrieslandCampina en de persoonlijke doelstellingen (meegewogen voor 30%). De uitbetaling hangt af van de verwezenlijking van deze twee doelstellingen na afloop van het prestatiejaar en een goede beoordeling van de financiële prestaties.

- Financiële doelstellingen: bestaan onder andere uit financiële prestatiemetingen, zoals winst, strategische omzet en kasstroom, die essentieel zijn voor het belang van FrieslandCampina op korte en lange termijn.
- Persoonlijke prestaties: Hierbij wordt gekeken naar 5 tot 7 persoonlijke doelstellingen die relevant zijn voor elke functie en die aan het eind van het prestatiejaar worden beoordeeld door de raad van commissarissen.

### Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP)

Dit incentiveplan sluit aan op het doel van FrieslandCampina: de focus op goede inkomsten voor onze boeren, nu en in de toekomst.

Het LTIP is gebaseerd op de prestaties ten opzichte van drie doelstellingen: de aan onze boeren betaalde prestatieprijs voor melk, diverse duurzaamheidsdoelstellingen en het rendement op geïnvesteerd vermogen. Het LTIP bestaat uit een prestatieperiode van drie jaar en wordt uitbetaald na een grondige beoordeling van de doelstellingen.

### Pensioenen en andere beloningen

Het doel is inkomensbescherming en steun bij pensionering te bieden, de functiekosten te vergoeden en een auto van de zaak of een mobiliteitsregeling aan te bieden.

### 'At target'-niveaus en prestatiemetingen voor variabele remuneratie 2022

	<b>Incentiveplan voor de korte termijn (STIP) als percentage van het basissalaris</b>	<b>Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP) als percentage van het basissalaris</b>
<b>Executive board</b>		
Chief Executive Officer	60%	75%
President Food & Beverage	50%	65%
Chief Financial Officer	50%	65%
Chief People Officer	50%	40%

De onderstaande tabellen bevatten de remuneratiekansen, weergegeven als percentage van het basissalaris, die worden toegekend op basis van drie verschillende prestatiescenario's (minimaal, 'at target'-niveau en maximaal).

- Een minimale prestatie is wanneer het resultaat van de financiële en persoonlijke doelstellingen lager is dan het 'at target'-niveau, maar hoger dan het minimum-niveau van het plan. Indien de prestaties worden beoordeeld als minder dan het minimumniveau, wordt een variabele remuneratie van 'nul' uitbetaald.
- Prestaties op 'at target'-niveau zijn prestaties waarbij het resultaat van de financiële en persoonlijke doelstellingen overeenkomt met het plan.
- Een maximale prestatie is wanneer het resultaat van de financiële en persoonlijke doelstellingen hoger is dan het 'at target'-niveau. Prestaties boven het maximumniveau worden afgetopt, zodat er geen remuneratie wordt uitbetaald boven het maximum.

### 'At target'-niveaus voor variabele remuneratie 2022

#### Incentiveplan voor de korte termijn (STIP)

als percentage van het basissalaris

	Minimale prestatie	Prestatie volgens 'at target'	Maximale prestatie
<b>Executive board</b>			
Chief Executive Officer	30%	60%	90%
President Food & Beverage	25%	50%	75%
Chief Financial Officer	25%	50%	75%
Chief People Officer	25%	50%	75%

#### Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP)

als percentage van het basissalaris

	Minimale prestatie	Prestatie volgens 'at target'	Maximale prestatie
<b>Executive board</b>			
Chief Executive Officer	26%	75%	90%
President Food & Beverage	23%	65%	78%
Chief Financial Officer	23%	65%	78%
Chief People Officer	14%	40%	48%

### Relevante marktreferentiegroep voor remuneratie van de executive board

Het remuneratiepakket van de executive board wordt getoetst aan een referentiegroep van de markt om een concurrerend remuneratiepakket aan te bieden. Deze marktvergelijking wordt elke twee jaar uitgevoerd aan de hand van een referentiegroep van de Nederlandse arbeidsmarkt en een internationale sectorspecifieke groep.

#### Benchmarkgroep van de Nederlandse arbeidsmarkt

#### Internationale sectorspecifieke benchmarkgroep

AkzoNobel	Agropur
ASML	Arla Foods
Boskalis	DMK
DSM	Fonterra
Heineken	Groupe Danone
Jacobs Douwe Egberts	Kerry Group
KPN	Lactalis
Nutreco	Nestlé (EU)
Randstad	Sodiaal
Refresco	
Unilever (EU)	
VION Food Group	
WoltersKluwer	

## Remuneratie van de executive board op 'at target'-niveau begin 2022

Aangezien de remuneratie-informatie vanaf begin 2022 per individueel lid en met nieuwe termen wordt gepresenteerd, is FrieslandCampina van plan een toelichting te geven op de werkelijke remuneratie per individueel lid, te beginnen vanaf het jaarverslag 2023 dat in 2024 wordt gepubliceerd. Op die manier kan de historische informatie over de werkelijke remuneratie in 2022 worden opgenomen in het jaarverslag over 2023, zodat de gegevens kunnen worden vergeleken.

De volgende tabel bevat een overzicht van de remuneratieniveaus aan het begin van 2022 voor elk lid van de executive board, uitgaande van STIP en LTIP met een uitbetaling op 'at target'-niveau en geschatte kosten voor pensioenen en andere beloningen.

In duizend euro

2022

	H.M.A. Schumacher	R.F. van Neerbos	J.G. Janssen	G.M. Fraser	Totaal
<b>Executive board</b>					
Jaarlijks basissalaris	930	710	590	388	2618
Incentiveplan voor de korte termijn (STIP) <sup>1</sup> , 'at target'	465	355	295	194	1309
Incentiveplan voor de lange termijn (LTIP) <sup>1</sup> , 'at target', prestatieperiode van drie jaar	605	462	384	155	1605
Pensioenen	126	144	66	55	391
Andere beloningen	24	19	33	55	131
Totale remuneratie bij 'at target'	2.150	1.689	1.367	847	6.053

<sup>1</sup> Hein Schumacher heeft besloten af te wijken van de remuneratie voor de CEO volgens het remuneratiebeleid voor bestuurders voor 2022. Hij heeft verzocht hetzelfde target STIP-percentages toe te passen als voor de overige EB-leden en hetzelfde target LTIP-percentages als voor de Chief Financial Officer en President Food & Beverage.

## Belangrijkste remuneratie-elementen voor de raad van commissarissen

De remuneratie van de raad van commissarissen is bedoeld voor de werving en het behoud van personen met de nodige vaardigheden en ervaring om de uitvoering van de bedrijfsstrategie te bewaken en aan te sturen en waardecreatie op de lange termijn te waarborgen.

In duizend euro

	<b>2022</b>		
	<b>Voorzitter</b>	<b>Vicevoorzitter</b>	<b>Lid</b>
<b>Raad van commissarissen</b>			
Jaarlijkse basisvergoeding <sup>1</sup>	220	155	55
Representatie- en mobiliteitskosten	24	22	-
Audit- en riskcommissie	13	-	8
Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie	9	-	6

<sup>1</sup> De voorzitter en de vicevoorzitter ontvangen geen aanvullende remuneratie voor hun lidmaatschap van commissies van de raad van commissarissen. Hun positie als voorzitter respectievelijk vicevoorzitter van het bestuur van de coöperatie is inbegrepen in de jaarlijkse basisremuneratie.

De remuneratieniveaus van de raad van commissarissen en de respectievelijke vergoedingen voor de speciale commissies worden elke twee jaar door een externe partij getoetst aan een opgegeven referentiegroep.

Deze groep van 8 ondernemingen is gekozen uit de 25 grootste Nederlandse beursgenoteerde organisaties (AEX-index) met een netto-omzet die vergelijkbaar is met die van FrieslandCampina en een bestuur met twee lagen, met uitzondering van financiële dienstverleners.

Hoewel het remuneratieniveau lager is dan dat van de referentiegroep, heeft de raad van commissarissen gedurende de periode vanaf 2015 tot heden besloten de huidige remuneratieniveaus in het beleid niet te verhogen. De Remuneratiecommissie acht een P25-positionering passend voor het RvC-lidmaatschap en commissie-vergoedingen.

### Benchmarkgroep van de Nederlandse markt

AkzoNobel

ASML

DSM

Heineken

KPN

Philips

Randstad

WoltersKluwer

# Belastingen

---

**FrieslandCampina neemt zijn verantwoordelijkheid bij het afdragen van belastingen.**

## Fiscale wet- en regelgeving

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

## Fiscale positie in de jaarrekening

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

## Belastingplanning

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

## Verrekenprijzen

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

## Fiscale beheersing en risicomanagement

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



“ FrieslandCampina is goed gefinancierd. We kunnen voldoende investeren waardoor het bedrijf toekomstbestendig is

Hans Janssen,  
Chief Financial Officer

Bekijk het video-interview 



# Jaarrekening



# Inhoud

## Geconsolideerde jaarrekening

<b>Geconsolideerde winst-en-verliesrekening</b>	<b>113</b>
<b>Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat</b>	<b>114</b>
<b>Geconsolideerde balans</b>	<b>115</b>
<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht</b>	<b>116</b>
<b>Geconsolideerd overzicht vermogensmutaties</b>	<b>117</b>
<b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>119</b>
Algemeen	119
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	119
Consolidatie van entiteiten	122
Segmentatie	123
Acquisities	126
Netto-omzet	127
Bedrijfskosten	127
Overige bedrijfslasten en -opbrengsten	129
Financieringsbaten en -lasten	131
Belastingen	131
Grond, gebouwen en installaties	134
Immateriële activa	137
Biologische activa	140
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	140
Overige financiële activa	141
Voorraden	141
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	142
Liquide middelen	143
Activa en passiva aangehouden voor verkoop	143
Eigen vermogen	143
Personeelsbeloningen	147
Latente belastingvorderingen en -verplichtingen	154
Voorzieningen	156
Rentedragende verplichtingen	158
Overige financiële verplichtingen	160
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	163

Niet in de balans opgenomen verplichtingen	163
Transacties met verbonden partijen	164
Bezoldiging raad van commissarissen en executive board	166
Financieel risicomanagement en financiële instrumenten	166
Specificatie honorarium van de externe accountant	177
Gebeurtenissen na balansdatum	177
Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	177

## **Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen** **194**

## Enkelvoudige jaarrekening

<b>Enkelvoudige balans</b>	<b>195</b>
<b>Enkelvoudige winst-en-verliesrekening</b>	<b>196</b>
<b>Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>197</b>
Algemeen	197
Deelnemingen in dochterondernemingen	197
Leningen aan dochterondernemingen	197
Overige vorderingen	198
Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	198
Rentedragende verplichtingen	199
Kortlopende verplichtingen	200
Overige financiële activa en verplichtingen	200
Financiële instrumenten	200
Niet in de balans opgenomen verplichtingen	201
Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders	201
Gebeurtenissen na balansdatum	201
Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder	202

## Overige gegevens

<b>Statutaire winstbestemmingsregeling</b>	<b>203</b>
--------------------------------------------	------------

# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	Toelichting	2021	2020
Netto-omzet	(3)	11.501	11.140
Kostprijs omzet	(4)	-9.780	-9.429
<b>Brutomarge</b>		<b>1.721</b>	<b>1.711</b>
Reclame- en promotiekosten	(4)	-504	-503
Verkoop- en algemene beheerskosten	(4)	-851	-822
Overige bedrijfslasten	(5)	-95	-125
Overige bedrijfsopbrengsten	(5)	84	7
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>355</b>	<b>268</b>
Financieringsbatens	(6)	16	10
Financieringslasten	(6)	-63	-57
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen, na aftrek van belastingen	(11)	14	17
<b>Winst voor belastingen</b>		<b>322</b>	<b>238</b>
Belastingen	(7)	-150	-159
<b>Winst boekjaar</b>		<b>172</b>	<b>79</b>
<b>Winst toe te rekenen aan:</b>			
- houders van ledenobligaties		42	46
- houders van perpetuele obligaties		9	3
- verstrekker van lening coöperatie		8	9
- aandeelhouder		203	207
<b>Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers</b>		<b>262</b>	<b>265</b>
Aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen		-168	-253
<b>Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)</b>		<b>94</b>	<b>12</b>
Overige houders van minderheidsbelangen		78	67
		<b>172</b>	<b>79</b>

# Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

In miljoenen euro's

	Toelichting	2021	2020
<b>Winst boekjaar</b>		<b>172</b>	<b>79</b>
Posten die in de toekomst worden of mogelijk worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening (na aftrek van belastingen):			
- effectieve deel mutatie kasstroomafdekkingen		8	12
- valuta-omrekenverschillen		44	-128
- gerealiseerde valuta-omrekenverschillen verwerkt in de winst-en-verliesrekening	(5)	29	
- aandeel overig totaalresultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)		-3
		<b>81</b>	<b>-119</b>
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		36	-10
		<b>36</b>	<b>-10</b>
<b>Overig totaalresultaat, na aftrek van belastingen</b>		<b>117</b>	<b>-129</b>
<b>Totaalresultaat boekjaar</b>		<b>289</b>	<b>-50</b>
Totaalresultaat toe te rekenen aan:			
- aandeelhouder en overige vermogensverschaffers		365	157
- aandeelhouder als houder van minderheidsbelangen		-162	-255
<b>Aandeelhouder en overige vermogensverschaffers (incl. minderheidsbelangen aandeelhouder)</b>		<b>203</b>	<b>-98</b>
- overige houders van minderheidsbelangen		86	48
		<b>289</b>	<b>-50</b>

# Geconsolideerde balans

Per 31 december, in miljoenen euro's

	Toelichting	2021	2020
<b>Activa</b>			
Grond, gebouwen en installaties	(8)	3.402	3.412
Immateriële activa	(9)	1.503	1.564
Biologische activa	(10)	8	7
Latente belastingvorderingen	(19)	187	208
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	113	113
Personeelsbeloningen	(18)	8	5
Overige financiële activa	(12)	48	29
<b>Vaste activa</b>		<b>5.269</b>	<b>5.338</b>
Vorraden	(13)	1.493	1.407
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)	1.605	1.445
Vorderingen inzake vennootschapsbelasting		24	19
Overige financiële activa	(12)	151	26
Liquide middelen	(15)	507	466
Activa aangehouden voor verkoop	(16)	7	16
<b>Vlottende activa</b>		<b>3.787</b>	<b>3.379</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>9.056</b>	<b>8.717</b>

	Toelichting	2021	2020
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	(17)	370	370
Agioreserve	(17)	114	114
Overige reserves	(17)	-276	-352
Algemene reserve	(17)	1.706	1.441
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder</b>		<b>1.914</b>	<b>1.573</b>
Ledenobligaties	(17)	1.502	1.560
Perpetuele obligaties	(17)	301	301
Lening coöperatie	(17)	295	295
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan overige vermogensverschaffers</b>		<b>2.098</b>	<b>2.156</b>
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers</b>		<b>4.012</b>	<b>3.729</b>
Minderheidsbelangen aandeelhouder	(17)	-377	-212
<b>Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers</b>		<b>3.635</b>	<b>3.517</b>
Overige minderheidsbelangen	(17)	326	300
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>3.961</b>	<b>3.817</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Personeelsbeloningen	(18)	250	452
Latente belastingverplichtingen	(19)	91	101
Voorzieningen	(20)	73	18
Rentedragende verplichtingen	(21)	1.156	927
Overige financiële verplichtingen	(22)	17	67
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>1.587</b>	<b>1.565</b>
Rentedragende verplichtingen	(21)	189	476
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)	3.091	2.659
Verplichtingen inzake vennootschapsbelasting		134	124
Voorzieningen	(20)	30	71
Overige financiële verplichtingen	(22)	64	5
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>3.508</b>	<b>3.335</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>5.095</b>	<b>4.900</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>9.056</b>	<b>8.717</b>



# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro's

	Toelichting	2021	2020		Toelichting	2021	2020
<b>Operationele activiteiten</b>				<b>Investeringsactiviteiten</b>			
Winst voor belastingen		322	238	Investeringen in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa		-326	-391
<b>Aanpassingen voor:</b>				Desinvesteringen van grond, gebouwen, installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop		44	13
- rente	(6)	21	30	Desinvesteringen bedrijfsonderdelen, na aftrek van liquide middelen	(5)	90	
- afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	(8) (9)	465	456	Verstrekke leningen		-108	-30
- bijzondere waardeverminderingen vaste activa en terugnames van bijzondere waardeverminderingen	(8) (9)	14	62	Acquisities, na aftrek van verworven liquide middelen		-2	-35
- aandeel in resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	(11)	-14	-17	<b>Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-302</b>	<b>-443</b>
- overige financieringsbaten en -lasten		16	16	<b>Financieringsactiviteiten</b>			
- boekwinst op desinvesteringen		-22	-6	Uitbetaald dividend aan houders van minderheidsbelangen		-42	-62
<b>Totaal aanpassingen</b>		<b>480</b>	<b>541</b>	Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van ledenobligaties		-42	-43
<b>Mutaties in:</b>				Uitbetaalde rentevergoeding aan houders van perpetuele obligaties		-9	-3
- voorraden		-88	88	Aflossing ledenobligaties		-54	-80
- vorderingen		-154	137	Opgenomen rentedragende verplichtingen		1.610	2.542
- verplichtingen		315	-134	Afgelost op rentedragende verplichtingen		-1.553	-2.490
- personeelsbeloningen		-160	-26	Afgelost op leaseverplichtingen		-61	-62
- voorzieningen	(20)	14	43	Aflossing voorwaardelijke verplichtingen	(27)	-2	-2
<b>Totaal mutaties</b>		<b>-73</b>	<b>108</b>	Afwikkeling derivaten en overige		1	25
<b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>		<b>729</b>	<b>887</b>	<b>Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-152</b>	<b>-175</b>
Ontvangen dividend		17	14	<b>Nettokasstroom</b>		<b>140</b>	<b>119</b>
Betaalde vennootschapsbelasting		-132	-131	Liquide middelen begin boekjaar <sup>1</sup>		339	278
Betaalde rente		-35	-47	Nettokasstroom		140	119
Ontvangen rente		15	14	Koersverschil liquide middelen		26	-58
<b>Nettokasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>594</b>	<b>737</b>	<b>Liquide middelen einde boekjaar<sup>1</sup></b>		<b>505</b>	<b>339</b>

<sup>1</sup> 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

	2021												
	Overige reserves								Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	Minderheidsbelangen aandeelhouder	Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	Overige minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
	Aandelenkapitaal	Agio-reserve	Ledenobligaties	Perpetuele obligaties	Lening coöperatie	Reserve kasstroomafdekkingen	Reserve valutaomrekenverschillen	Algemene reserve					
<b>Begin boekjaar</b>	370	114	1.560	301	295	-2	-350	1.441	<b>3.729</b>	-212	<b>3.517</b>	300	<b>3.817</b>
<b>Overzicht totaalresultaat boekjaar:</b>													
- winst boekjaar			42	9	8			203	<b>262</b>	-168	<b>94</b>	78	<b>172</b>
- overig totaalresultaat						8	68	27	<b>103</b>	6	<b>109</b>	8	<b>117</b>
<b>Totaalresultaat boekjaar</b>			<b>42</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>68</b>	<b>230</b>	<b>365</b>	<b>-162</b>	<b>203</b>	<b>86</b>	<b>289</b>
<b>Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:</b>													
- uitbetaald dividend												-42	<b>-42</b>
- uitbetaalde rentevergoeding			-46	-9	-8			14	<b>-49</b>		<b>-49</b>		<b>-49</b>
- aflossing ledenobligaties			-54						<b>-54</b>		<b>-54</b>		<b>-54</b>
- herallocatie van goodwill door wijziging segmenten								21	<b>21</b>	-3	<b>18</b>	-18	
<b>Totaal transacties met vermogensverschaffers</b>			<b>-100</b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>			<b>35</b>	<b>-82</b>	<b>-3</b>	<b>-85</b>	<b>-60</b>	<b>-145</b>
<b>Einde boekjaar</b>	<b>370</b>	<b>114</b>	<b>1.502</b>	<b>301</b>	<b>295</b>	<b>6</b>	<b>-282</b>	<b>1.706</b>	<b>4.012</b>	<b>-377</b>	<b>3.635</b>	<b>326</b>	<b>3.961</b>

	2020												
	Overige reserves												
	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Leden- obligaties	Perpetuele obligaties	Lening coöpe- ratie	Reserve kas- stroom- afdek- kingen	Reserve valuta- omreken- verschil- len	Algemene reserve	Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogens- verschaffers	Minder- heids- belangen aandeel- houder	Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogens- verschaffers	Overige minder- heids- belangen	Totaal eigen vermogen
<b>Begin boekjaar</b>	370	114	1.641		295	-14	-238	1.231	<b>3.399</b>	51	<b>3.450</b>	306	<b>3.756</b>
<b>Overzicht totaalresultaat boekjaar:</b>													
- winst boekjaar			46	3	9			207	<b>265</b>	-253	<b>12</b>	67	<b>79</b>
- overig totaalresultaat						12	-112	-8	<b>-108</b>	-2	<b>-110</b>	-19	<b>-129</b>
<b>Totaalresultaat boekjaar</b>			<b>46</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>-112</b>	<b>199</b>	<b>157</b>	<b>-255</b>	<b>-98</b>	<b>48</b>	<b>-50</b>
<b>Transacties met vermogensverschaffers direct verwerkt in het eigen vermogen:</b>													
- uitbetaald dividend										-8	<b>-8</b>	-54	<b>-62</b>
- uitbetaalde rentevergoeding			-47	-2	-9			14	<b>-44</b>		<b>-44</b>		<b>-44</b>
- uitgifte obligaties				300				-3	<b>297</b>		<b>297</b>		<b>297</b>
- aflossing ledenobligaties			-80						<b>-80</b>		<b>-80</b>		<b>-80</b>
<b>Totaal transacties met vermogens- verschaffers</b>			<b>-127</b>	<b>298</b>	<b>-9</b>			<b>11</b>	<b>173</b>	<b>-8</b>	<b>165</b>	<b>-54</b>	<b>111</b>
<b>Einde boekjaar</b>	<b>370</b>	<b>114</b>	<b>1.560</b>	<b>301</b>	<b>295</b>	<b>-2</b>	<b>-350</b>	<b>1.441</b>	<b>3.729</b>	<b>-212</b>	<b>3.517</b>	<b>300</b>	<b>3.817</b>

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Algemeen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is statutair gevestigd in Amersfoort, Nederland. Het adres is: Stationsplein 4, 3818 LE Amersfoort. De vennootschap is geregistreerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 11057544. In de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2021 zijn opgenomen Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen (tezamen FrieslandCampina genoemd).

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ('de coöperatie') houdt alle aandelen in Koninklijke FrieslandCampina N.V.

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met het continuïteitsbeginsel.

## Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

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

### Wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving

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

De wijzigingen in IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 en IFRS 16 vanwege fase 2 van de Interest Rate Benchmark Reform, en de IFRIC uiting met betrekking tot IAS 19, zijn voor het eerst van toepassing in 2021 maar hebben geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

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

#### Fase 2 Interest Rate Benchmark Reform

FrieslandCampina heeft een impact analyse uitgevoerd ten aanzien van de lopende financiële instrumenten die gekenmerkt worden door een referentierente die niet meer gepubliceerd zal worden na 31 december 2021 als gevolg van de interest rate benchmark reform.

- FrieslandCampina heeft geen rentederivaten die hierdoor worden beïnvloed.
- FrieslandCampina heeft een uitstaande lening die gebaseerd is op 6 maand USD Libor (uitstaande hoofdsom USD 60 miljoen, einddatum juni 2026)
- FrieslandCampina heeft onderhandse leningen geplaatst bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten (hoofdsom USD 80 miljoen met een einddatum augustus 2022; USD 146 miljoen met een einddatum augustus 2024 en USD 123 miljoen waarvan jaarlijks USD 20 miljoen wordt afgelost met een einddatum augustus 2027), waarvan door middel van een swap de USD aflossing- en renteverplichtingen zijn omgezet in EUR verplichtingen met een vaste rente. Voor de waarderingen van de leningen en derivaten om de reële waarde te bepalen wordt gebruik gemaakt van de Libor.
- FrieslandCampina heeft een faciliteit met een multicurrency optie waarbij Libor gebruikt wordt indien er van een andere valuta dan EUR gebruik wordt gemaakt.
- De Libor wordt gehanteerd in diverse intercompany leningen als referentie.

Met de diverse tegenpartijen is toegewerkt naar een marktconforme aanpassing van de betreffende referentierente. Op basis daarvan zijn ook de yieldcurves voor de waardering van deze financiële instrumenten aangepast.

De financiële impact zal daardoor gering zijn en niet leiden tot een aanpassing van de risk management strategie.

### **Nieuwe en herziene standaarden, wijzigingen en interpretaties die van kracht zijn voor het financiële jaar vanaf 1 januari 2022 en niet vroegtijdig zijn toegepast**

Verschillende wijzigingen in standaarden zullen voor het eerst van kracht worden vanaf 1 januari 2022 en worden niet vroegtijdig toegepast door FrieslandCampina. Deze wijzigingen in standaarden hebben naar verwachting geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van FrieslandCampina.

### **Overeenstemmingsverklaring**

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

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

De jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. per 31 december 2021 wordt, na ondertekening door de executive board en de raad van commissarissen op 18 februari 2022, door de executive board vrijgegeven voor publicatie op 22 februari 2022. Op 15 maart 2022 zal de jaarrekening ter vaststelling worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., vertegenwoordigd door haar bestuur.

### **Waarderingsbasis**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende materiële balansposten:

- derivaten gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening of via het overig totaalresultaat in het eigen vermogen;
- nettopensioenverplichting (actief) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, gewaardeerd tegen reële waarde van de fondsbeleggingen, vermindert met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten.

### **Functionele valuta en presentatievaluta**

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

### **Beoordelingen, schattingen en aannames**

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

De schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld. Hierbij is mede gebruikgemaakt van opinies en adviezen van (externe) ter zake deskundigen. In deze schattingen en aannames heeft FrieslandCampina de potentiële impact van Covid-19 en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid meegenomen.

## Klimaatverandering

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening heeft het management de impact van klimaatverandering meegenomen, met name met betrekking tot de toelichtingen zoals opgenomen in het jaarverslag dit jaar en de vermeldde ambitie om klimaat neutraal te produceren in 2050. Management heeft tussentijdse doelstellingen voor 2030 gezet ten aanzien van broeikasgasuitstoot bij productie en transport en op de boerderijen van leden melkveehouders. Deze overwegingen hebben geen materiële impact gehad op de financiële verantwoording of beoordelingen en schattingen. De klimaatverandering zal geen significante impact hebben op de continuïteitsinschatting van FrieslandCampina. De volgende specifieke onderwerpen zijn overwogen:

- FrieslandCampina blijft investeren in oplossingen voor het opwekken van duurzame energie voor haar fabrieken en scenario's voor een duurzame voetafdruk van haar productieketen zijn ontwikkeld. Vermindering van CO<sub>2</sub> uitstoot is een integraal onderdeel van de wereldwijde productieketen – en voetafdrukstrategie. FrieslandCampina heeft plannen ontwikkeld voor zijn fabrieken en installaties in de productieketen om de CO<sub>2</sub> uitstoot te verminderen. Investerings zijn nodig om de 2030 doelstellingen te behalen van -40% (ten opzichte van het basisjaar 2015) aan uitstoot van broeikasgassen (scope 1 en 2) van FrieslandCampina's wereldwijde activiteiten en logistiek. Management verwacht dat de benodigde investeringen niet zullen resulteren in lagere netto resultaten in de toekomst, aangezien hogere kosten gecompenseerd zouden moeten worden door efficiency verbeteringen, kostenbesparingen en hogere verkoopprijzen van producten.
- Waterverbruik krijgt meer aandacht als duurzaamheidonderwerp. FrieslandCampina voert korte- en langetermijn risico beoordelingen uit voor water verbruik in zijn fabrieken in de productieketen. Management verwacht dat de benodigde investeringen niet zullen leiden tot lagere netto resultaten in de toekomst.
- De CO<sub>2</sub>-emissieregelgeving in Nederland kan impact hebben op de boerderijen van leden-melkveehouders in Nederland. Management heeft de impact van verminderde melktoevoer voor FrieslandCampina beoordeeld en heeft verschillende scenario's ontwikkeld om de impact voor FrieslandCampina te minimali-

seren. Deze scenario's bevatten onder meer het inkopen van additionele melk-volumes bij niet-ledenmelkveehouders, het verwerven van nieuwe leden ter compensatie van lagere melktoevoer door huidige leden en optimalisatie van de productieketen.

- Management overziet dat robuuste plannen met mitigerende maatregelen en aanpassingsvermogen om te anticiperen op mogelijke wet- en regelgeving noodzakelijk is in het beheersen van de risico's als gevolg van klimaatverandering. De impact van klimaatverandering op droogte en excessieve regenval is onzeker, hetzelfde geldt voor de impact van strengere milieu wet- en regelgeving. Wanneer overheden overwegen om verdere maatregelen in te voeren, zoals CO<sub>2</sub> belastingen, dan kan dit impact hebben op de financiële prestaties van FrieslandCampina. Ook verdere uitbreiding van scope 3 uitstoot zal de kans op bepaalde risico's vergroten en vraagt veerkracht in de gehele waardeketen.
- Management blijft bouwen aan zijn kennis over de impact van klimaatverandering en zal de beoordeling van de impact van klimaatverandering op productie, in lijn met OECD richtlijnen blijven uitbreiden.
- Management heeft de impact overwogen van scenario's van klimaatverandering, zoals hierboven genoemd, op de inschattingen van toekomstige kasstromen zoals gehanteerd in beoordelingen van bijzondere waardeverminderingen op de boekwaarde van vaste activa. In de investeringsbeslissingen wordt de klimaat impact op specifieke productielijnen en fabrieken meegenomen om te waarborgen dat de duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald en fabrieken voldoen aan wettelijke vereisten. Management heeft in de prognoses verondersteld dat de ontwikkeling van de melktoevoer licht zal dalen. In de projecties van kasstromen zijn geen uitgaande kasstromen opgenomen voor herstructureringsprogramma's van sluitingen van locaties, aangezien nog geen verplichtingen tot herstructureringen zijn aangegaan of sluitingen van locaties zijn aangekondigd. Wanneer management een besluit neemt over een sluiting van een locatie en herstructurering, zal dit resulteren in een bijzondere afwaardering van de activa en kosten voor herstructurering op het moment van besluit, en zal dit resulteren in een verlaging van de kosten in de toekomst. Management verwacht dat de impact op de kasstromen minimaal zal zijn.



### Meest kritische schattingen en aannames

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

- bijzondere waardeverminderingen (zie toelichting 8 en 9);
- gebruiksduur van grond, gebouwen en installaties en immateriële activa (zie toelichting 8 en 9);
- leasetermijnen en het verwachte gebruik van activa met gebruiksrecht (zie toelichting 8);
- benutting van fiscale verliezen en latente belastingvorderingen en waardering van verplichting met betrekking tot onzekere fiscale posities (zie toelichting 7, 19 en 24);
- voorziening voor bijzondere waardevermindering van handelsdebiteuren (zie toelichting 14);
- waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 18);
- waardering van put-optieverplichtingen (zie toelichting 27);
- voorzieningen en niet in de balans opgenomen verplichtingen (zie toelichting 20 en 24);
- belangrijke veronderstellingen gebruikt voor de bepaling van de reële waarde van bedrijfscombinaties en financiële instrumenten (zie toelichting 2 en 27).

## Consolidatie van entiteiten

GEDURENDE HET BOEKJAAR heeft FrieslandCampina zijn belangen in FrieslandCampina Nutrifeed B.V. en Campina LLC verkocht. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5.

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

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

FrieslandCampina heeft een belang van 89,56% in CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs – GmbH en heeft door middel van een overeenkomst recht op 100% van de resultaten van deze vennootschap. Activa en passiva van deze entiteit worden volledig geconsolideerd, met opname van een minderheidsbelang.

FrieslandCampina is beherend vennoot van FC C.V., een entiteit die alle ondernemingsactiviteiten van FrieslandCampina (in Nederland) bevat, met uitzondering van de productie- en facturatieactiviteiten. 99% van de resultaten van FC C.V. komt toe aan de commanditaire vennoot, zijnde Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. FC C.V. wordt volledig geconsolideerd door de beherend vennoot, met opname van het 99%-minderheidsbelang, dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder.

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

## 1. Segmentatie

FrieslandCampina heeft per 1 april 2021 wijzigingen doorgevoerd in zijn managementstructuur waarbij met name consumenten activiteiten van voormalig business group Dairy Essentials en foodservice activiteiten van business group Ingredients zijn overgegaan naar business group Food & Beverage. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast. Als gevolg van deze wijziging is goodwill op basis van de relatieve waardes geheralloceerd over de business groups. FrieslandCampina onderscheidt met ingang van 1 april 2021 de volgende vier marktgerichte business groups, die ook de geïdentificeerde operationele segmenten zijn waarover nader toegelicht wordt:

- **Food & Beverage** voorziet consumenten wereldwijd van alle dagelijkse zuivelproducten, zoals melk, yoghurt, gecondenseerde melk, zuivelranken, kaas, kwark, boter en room. De business group Food & Beverage richt zich daarbij op consumenten en het professionele kanaal.
- **Specialised Nutrition** biedt zuivelproducten aan voor specifieke groepen consumenten. Dat varieert van kindervoeding tot voeding voor volwassenen met specifieke vereisten in verschillende levensfasen. Deze business group is actief in verschillende landen in Azië, Europa, Afrika en het Midden-Oosten.
- **Ingredients** is partner voor merken en producenten die zich willen onderscheiden met voeding, gezondheid en welzijn voor consumenten in alle fasen van het leven. Ingredients richt zich op ingrediënten voor kindervoeding en biedt specifieke innovaties en toepassingen voor volwassenen op het gebied van medische voeding en sportvoeding.
- **Trading** houdt zich bezig met het verkopen en inkopen van basiszuivelproducten voor interne klanten en voor externe business-to-business afnemers. Het productassortiment omvat kaas, boter, melkpoeder en vloeibare producten, zoals rauwe melk, room, magere melk en melkconcentraat. FrieslandCampina Trading beperkt ook het risico van de stijgende en dalende grondstofprijzen voor zuivel door de vet- en eiwitposities van de onderneming af te dekken.

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

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

## Segmentatie naar business group

	2021						
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Eliminatie	Totaal
<b>Netto-omzet derden</b>	7.891	1.086	1.279	1.244	1		<b>11.501</b>
Interne leveringen <sup>1</sup>	402	190	389	2.484		-3.465	
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>8.293</b>	<b>1.276</b>	<b>1.668</b>	<b>3.728</b>	<b>1</b>	<b>-3.465</b>	<b>11.501</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	296	111	86	-100	-38		<b>355</b>
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			3		11		<b>14</b>
Financieringsbatens en -lasten							<b>-47</b>
<b>Winst voor belastingen</b>							<b>322</b>
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	3.8	10.2	6.7	-8.0			<b>3.1</b>
Boekwaarde activa operationele activiteiten <sup>2</sup>	3.893	904	1.787	1.408	482	-513	<b>7.961</b>
Boekwaarde overige activa							<b>1.095</b>
<b>Totaal activa</b>							<b>9.056</b>
Verplichtingen uit operationele activiteiten <sup>3</sup>	1.970	416	334	566	678	-513	<b>3.451</b>
Overige verplichtingen							<b>1.644</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>							<b>5.095</b>
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa <sup>4</sup>	148	44	72	85	27		<b>376</b>
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-184	-50	-104	-53	-74		<b>-465</b>
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-5	-1	-6	-2	-2		<b>-16</b>
Terugnname bijzondere waardeverminderingen vaste activa				2			<b>2</b>
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			32		81		<b>113</b>

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

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

3 Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, derivaatverplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen, exclusief verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

4 Betreft de investeringen in grond, gebouwen en installaties en immateriële activa, exclusief investeringen in activa met een gebruiksrecht.

## Segmentatie naar business group

							2020
	Food & Beverage	Specialised Nutrition	Ingredients	Trading	Overige	Eliminatie	Totaal
<b>Netto-omzet derden</b>	7.565	1.125	1.260	1.187	3		<b>11.140</b>
Interne leveringen <sup>1</sup>	391	508	518	2.001		-3.418	
<b>Totaal netto-omzet</b>	<b>7.956</b>	<b>1.633</b>	<b>1.778</b>	<b>3.188</b>	<b>3</b>	<b>-3.418</b>	<b>11.140</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	319	134	116	-210	-91		<b>268</b>
Resultaat uit joint ventures en geassocieerde deelnemingen			3		14		<b>17</b>
Financieringsbatens en -lasten							<b>-47</b>
<b>Winst voor belastingen</b>							<b>238</b>
Bedrijfsresultaat als % netto-omzet derden	4.2	11.9	9.2	-17.7			<b>2.4</b>
Boekwaarde activa operationele activiteiten <sup>2</sup>	3.740	859	1.904	1.286	491	-494	<b>7.786</b>
Boekwaarde overige activa							<b>931</b>
<b>Totaal activa</b>							<b>8.717</b>
Verplichtingen uit operationele activiteiten <sup>3</sup>	1.732	378	315	492	789	-494	<b>3.212</b>
Overige verplichtingen							<b>1.688</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>							<b>4.900</b>
Investerings in grond, gebouwen, installaties en immateriële activa <sup>4</sup>	154	37	99	62	25		<b>377</b>
Afschrijvingen gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-183	-42	-103	-54	-74		<b>-456</b>
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-8	-3	-24	-20	-7		<b>-62</b>
Terugnname bijzondere waardeverminderingen vaste activa							
Geïnvesteed vermogen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen			31		82		<b>113</b>

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

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

3 Betreft personeelsbeloningen, voorzieningen, derivaatverplichtingen, handelscrediteuren en overige verplichtingen, exclusief verplichtingen aan Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

4 Betreft de investeringen in grond, gebouwen en installaties en immateriële activa, exclusief investeringen in activa met een gebruiksrecht.

Geografische informatie	2021		2020	
	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa	Netto-omzet derden	Boekwaarde operationele vaste activa
Nederland	4.910	3.251	4.689	3.335
Duitsland	930	370	990	371
Rest van Europa <sup>1</sup>	1.511	323	1.382	346
Azië en Oceanië <sup>2</sup>	3.050	778	3.048	758
Afrika en het Midden-Oosten	911	125	849	117
Noord- en Zuid-Amerika	189	58	182	47
	<b>11.501</b>	<b>4.905</b>	<b>11.140</b>	<b>4.974</b>

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

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

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

## 2. Acquisities

De 'purchase price allocations' met betrekking tot de overnames van Dutch Nutrition activiteiten en de zuivelactiviteiten van Nutricima in Nigeria zijn in 2021 afgerond. De definitieve 'purchase price allocations' hebben geleid tot een wijziging van EUR 1 miljoen in de reële waarde van zowel de verworven immateriële vaste activa als de overgenomen verplichtingen. De vergelijkende cijfers zijn overeenkomstig aangepast.

De reële waarde van de verworven activa en aangepaste verplichtingen die op de acquisitiedatum zijn erkend, bedragen gezamenlijk:

	Voorlopige 'purchase price allocation'	Aanpassingen	Definitieve 'purchase price allocation'
Grond, gebouwen en installaties	25		25
Immateriële activa	6	1	7
Voorraden	3		3
Handelsvorderingen en overige activa	1		1
Latente belastingverplichtingen	-1		-1
Overige verplichtingen	-5	-1	-6
<b>Saldo identificeerbare activa en verplichtingen</b>	<b>29</b>		<b>29</b>

De uit hoofde van de acquisities opgenomen goodwill is niet gewijzigd.

### 3. Netto-omzet

Netto-omzet naar geografische locatie afnemer	2021		2020	
		%		%
Nederland	2.524	22	2.365	21
Duitsland	981	8	1.040	9
Rest van Europa	2.629	23	2.416	22
Azië en Oceanië	3.643	32	3.722	33
Afrika en het Midden-Oosten	1.255	11	1.155	11
Noord- en Zuid-Amerika	469	4	442	4
	<b>11.501</b>	<b>100</b>	<b>11.140</b>	<b>100</b>

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

### 4. Bedrijfskosten

	2021	2020
Melk leden-melkveehouders	-3.821	-3.610
Overige kosten van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	-3.510	-3.359
Personeelskosten	-1.158	-1.168
Afschrijvingen op grond, gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	-465	-456
Bijzondere waardeverminderingen van grond, gebouwen en installaties, immateriële activa en activa aangehouden voor verkoop	-16	-19
Reclame- en promotiekosten	-504	-503
Transportkosten	-539	-502
Uitbesteed werk en uitzendkrachten	-250	-259
Energiekosten	-195	-190
Overige	-677	-688
<b>Totaal van kostprijs omzet, reclame- en promotiekosten, verkoop- en algemene beheerskosten</b>	<b>-11.135</b>	<b>-10.754</b>

In de kosten voor afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa is EUR 60 miljoen (2020: EUR 61 miljoen) aan afschrijving voor activa met gebruiksrecht opgenomen, zie toelichting 8.

Onder overige bedrijfskosten zijn leasekosten opgenomen voor in totaal EUR 24 miljoen (2020: EUR 18 miljoen). Deze kosten hebben met name betrekking op korte termijn lease van heftrucks, variabele vergoedingen voor opslag en de lease van activa met een lage waarde, zoals pallets, bedrijfskleding en kantoorbenodigdheden.

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



De kosten voor onderzoek en ontwikkeling bedragen in 2021 in totaal EUR 85 miljoen (2020: EUR 76 miljoen), waarvan EUR 58 miljoen betrekking heeft op personeelskosten (2020: EUR 54 miljoen).

Voor een toelichting op de bijzondere waardeverminderingen, zie toelichting 8 en 9.

Personeelskosten	2021		2020	
		%		%
Lonen en salarissen	-957	83	-956	82
Sociale lasten	-106	9	-107	9
Pensioenen en overige lange-termijnpersoneelsbeloningen	-95	8	-105	9
<b>Personeelskosten opgenomen onder Bedrijfskosten</b>	<b>-1.158</b>	<b>100</b>	<b>-1.168</b>	<b>100</b>
Vrijval pensioenverplichting opgenomen onder Overige Bedrijfsopbrengsten	51			
	<b>-1.107</b>		<b>-1.168</b>	

Werknemers naar business group (gemiddeld aantal fte's)	2021		2020	
		%		%
Food & Beverage	13.324	58	13.845	58
Specialised Nutrition	2.829	12	2.910	12
Ingredients	2.567	11	2.731	11
Trading	2.218	10	2.354	10
Corporate, Global Shared Services en overige	2.023	9	2.037	9
	<b>22.961</b>	<b>100</b>	<b>23.877</b>	<b>100</b>

**Werknemers naar regio**  
(gemiddeld aantal fte's)

	2021		2020	
		%		%
Nederland	7.911	34	8.179	34
Duitsland	1.380	6	1.434	6
Rest van Europa	3.737	16	4.011	17
Azië en Oceanië	8.693	38	9.015	38
Afrika en het Midden-Oosten	1.070	5	1.054	4
Noord- en Zuid-Amerika	170	1	184	1
	<b>22.961</b>	<b>100</b>	<b>23.877</b>	<b>100</b>

## 5. Overige bedrijfslasten en -opbrengsten

<b>Overige bedrijfslasten</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Implementatiekosten		
ICT-standaardisatieprogramma	-2	-6
Reorganisatiekosten en vrijval reorganisatievoorzieningen	4	-63
Voorziening juridische procedure Thailand	-58	
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa (en terugnames daarvan) als gevolg van reorganisaties	2	-43
Resultaat verkoop bedrijfs-onderdelen	-13	
Overige bedrijfslasten	-28	-13
	<b>-95</b>	<b>-125</b>

<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Vrijval pensioenverplichting	51	
Baten uit verkoop van grond, gebouwen en installaties	1	4
Bate uit verkoop-en-terughuur transactie	31	
Resultaat verkoop bedrijfs-onderdelen		2
Overige bedrijfsopbrengsten	1	1
	<b>84</b>	<b>7</b>

### Voorziening juridische procedure Thailand

Op 31 mei 2021 heeft een rechtbank in Thailand uitspraak gedaan in een zakelijk geschil tussen FrieslandCampina Thailand en een business-to-business klant. Op basis van de interpretatie van het contract tussen beide partijen concludeerde de rechtbank dat FrieslandCampina deze klant over een periode van 10 jaar teveel in rekening heeft gebracht. Op basis van dit oordeel dient FrieslandCampina deze klant te compenseren voor een bedrag van omgerekend naar euro's EUR 52 miljoen. FrieslandCampina is het oneens met deze uitspraak en is hiertegen in hoger beroep gegaan. De uitkomst van het hoger beroep is onzeker en daarom is een voorziening getroffen ter hoogte van het door de rechter uitgesproken bedrag, verhoogd met rente en kosten, van in totaal EUR 58 miljoen ten laste van de overige bedrijfslasten.

### Resultaat verkoop bedrijfsonderdelen

#### Desinvestering Nutrifeed-activiteiten

Op 30 juni 2021 heeft FrieslandCampina de verkoop van FrieslandCampina Nutrifeed B.V. aan Denkvit Internationaal B.V. afgerond. Het bedrijfsonderdeel produceert en verkoopt diervoeding en was onderdeel van business group Ingredients.

De resultaten tot het moment van verkoop zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Vanaf 30 juni 2021 worden de Nutrifeed-activiteiten niet langer geconsolideerd. De verkoop heeft geresulteerd in een verlies van EUR 2 miljoen en is verantwoord onder overige bedrijfslasten.

<b>Reële waarde van de overeengekomen vergoeding</b>	<b>30</b>
Overgedragen activa	-37
Overgedragen verplichtingen	12
Allocatie goodwill en opname voorwaardelijke verplichtingen	-6
Kosten gerelateerd aan verkoop	-1
<b>Resultaat verkoop bedrijfsonderdeel</b>	<b>-2</b>

### Desinvestering Campina LLC

Op 26 augustus 2021 heeft FrieslandCampina de verkoop van de aandelen in haar Russische dochteronderneming Campina LLC aan Ehrmann SE afgerond. Het bedrijfsonderdeel produceert en verkoopt yoghurt en yoghurtdranken en verkoopt en distribueert diverse FrieslandCampina producten en was onderdeel van business group Food & Beverage. De resultaten tot het moment van verkoop zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Vanaf 26 augustus 2021 worden de activiteiten van Campina LLC niet langer geconsolideerd. Als gevolg van de verkoop is het negatieve cumulatieve saldo aan valuta-omrekenverschillen van EUR 29 miljoen, dat was verwerkt in het eigen vermogen, gerealiseerd en verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De verkoop heeft geresulteerd in een verlies van EUR 11 miljoen en is verantwoord onder overige bedrijfslasten. Zonder het negatieve cumulatieve saldo aan valuta-omrekenverschillen van EUR 29 miljoen bedraagt de winst EUR 18 miljoen.

<b>Reële waarde van de overeengekomen vergoeding</b>	<b>65</b>
Overgedragen activa	-50
Overgedragen liquide middelen	-11
Overgedragen verplichtingen	38
Aflossing lening	-15
Allocatie goodwill	-9
<b>Resultaat verkoop bedrijfsonderdeel, exclusief reserve valuta-omrekenverschillen</b>	<b>18</b>
Overboeking reserve valuta-omrekenverschillen naar winst-en-verliesrekening	-29
<b>Resultaat verkoop bedrijfsonderdeel, inclusief reserve valuta-omrekenverschillen</b>	<b>-11</b>

### Desinvestering melkpoederactiviteiten Aalter

Op 1 november 2021 heeft FrieslandCampina de verkoop van melkpoederactiviteiten in Aalter (België) aan A-Ware Dairy Products Belgium B.V. afgerond. De poedertorens in Aalter produceren magere melkpoeder en waren onderdeel van business group Trading.

Vanaf 1 november 2021 worden de melkpoederactiviteiten in Aalter niet langer geconsolideerd. De resultaten tot het moment van verkoop zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening. De betreffende activa zijn tegen boekwaarde verkocht.

<b>Reële waarde van de overeengekomen vergoeding</b>	<b>6</b>
Overgedragen activa	- 6
<b>Resultaat verkoop bedrijfsonderdeel</b>	

### Vrijval pensioenverplichting

Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 18.

### Bate uit verkoop-en-terughuur transactie

Per 31 oktober heeft FrieslandCampina in Maleisië grond en gebouwen van de huidige productielocatie verkocht. Bij deze verkoop is overeengekomen dat de grond en gebouwen voor een periode van 27 maanden worden teruggehuurd, om zo de periode te overbruggen totdat de nieuwe productielocatie naar verwachting gereed zal zijn. Als gevolg van deze verkoop-en-terughuur transactie is een leaseverplichting opgenomen van EUR 3 miljoen en is een bate verantwoord van EUR 31 miljoen.

## 6. Financieringsbaten en -lasten

<b>Financieringsbaten</b>	2021	2020
Rentebaten	16	10
	<b>16</b>	<b>10</b>
<b>Financieringslasten</b>	2021	2020
Rentelasten	-37	-40
Wisselkoersresultaten op vorderingen en verplichtingen	-5	-9
Overige financieringslasten	-21	-8
	<b>-63</b>	<b>-57</b>

Onder de rentelasten is onder meer de oprenting van leaseverplichtingen van EUR 3 miljoen opgenomen (2020: EUR 3 miljoen).

Onder de overige financieringslasten is meegenomen het resultaat op de oprenting en herwaardering van put-optie verplichtingen, zie ook toelichting 27

De overige financieringslasten bestaan uit de amortisatie van transactiekosten en betaalde vergoedingen voor langlopende leningen van EUR 4 miljoen (2020: EUR 6 miljoen) en het negatieve resultaat op afdekkingsderivaten van EUR 7 miljoen (2020: last van EUR 2 miljoen).

Resultaten van vreemde valuta betrekking hebbend op operationele activiteiten zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet of in het desbetreffende element van de bedrijfskosten. In 2021 heeft FrieslandCampina hierop een negatief koersresultaat verantwoord in het bedrijfsresultaat van EUR 60 miljoen (2020: EUR 16 miljoen negatief).

## 7. Belastingen

<b>Specificatie belastinglasten</b>	2021	2020
Acute belasting huidig boekjaar	-134	-150
Aanpassing acute belasting voorgaande boekjaren	-1	
<b>Acute belasting</b>	<b>-135</b>	<b>-150</b>
Latente belasting huidig boekjaar	43	79
Aanpassingen in latente belastingen, toe te schrijven aan veranderingen in de belastingtarieven	7	9
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-69	-98
Aanpassing voorgaande boekjaren	4	1
<b>Latente belasting</b>	<b>-15</b>	<b>-9</b>
<b>Belastingdruk</b>	<b>-150</b>	<b>-159</b>

Effectieve belastingdruk	2021		2020	
		%		%
<b>Winst voor belastingen</b>	<b>322</b>		<b>238</b>	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	-80	25,0	-59	25,0
Effect afwijkende belastingtarieven buiten Nederland	9	-2,8	11	-4,6
Effect wijziging belastingtarieven	7	-2,2	9	-3,8
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	-1,2	4	-1,7
Bronbelasting op dividenden	-13	4,0	-14	5,8
Niet-aftrekbare kosten	-15	4,7	-14	5,8
Onbelaste baten	8	-2,5	1	-0,4
Afwaardering van latente belastingvorderingen	-69	21,4	-98	41,1
Desinvestering dochterondernemingen	-4	1,2		
Aanpassingen op inschattingen voorgaande jaren	3	-1,0	1	-0,4
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>-150</b>	<b>46,6</b>	<b>-159</b>	<b>66,8</b>

Het effect wijziging belastingtarieven heeft met name betrekking op Nederland en Filipijnen.

De afwaardering van latente belastingvorderingen is met name het gevolg van onvoldoende verwachte belastbare resultaten in Nederland en China om de latente belastingvordering te compenseren.

Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen	2021		
	Voor belastingen	Belastinglast/-bate	Na belastingen
Rentevergoeding lening coöperatie	-8	2	-6
Rentevergoeding perpetuele obligatielening	-9	2	-7
Rentevergoeding ledenobligaties	-42	10	-32
	<b>-59</b>	<b>14</b>	<b>-45</b>
<b>Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat</b>			
Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	11	-3	8
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	73		73
Waardemutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode			
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	44	-8	36
	<b>128</b>	<b>-11</b>	<b>117</b>

**Belastingen direct verwerkt in het eigen vermogen**

	2020		
	Voor belas-tingen	Belasting-last/-bate	Na belas-tingen
Rentevergoeding lening coöperatie	-9	2	-7
Rentevergoeding perpetuele obligatielening	-3	1	-2
Rentevergoeding ledenobligaties	-46	11	-35
	<b>-58</b>	<b>14</b>	<b>-44</b>

**Belastingen verwerkt in het overig totaalresultaat**

Mutatie reserve kasstroomafdekkingen	16	-4	12
Mutatie reserve valuta-omrekenverschillen	-125	-3	-128
Waardemutatie joint ventures en geassocieerde deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	-3		-3
Herwaardering van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	-18	8	-10
	<b>-130</b>	<b>1</b>	<b>-129</b>



## 8. Grond, gebouwen en installaties

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

						2020
	Grond en gebouwen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa met gebruiksrecht	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.749	4.247	501	276	438	<b>7.211</b>
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-872	-2.443	-322	-61	-4	<b>-3.702</b>
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>877</b>	<b>1.804</b>	<b>179</b>	<b>215</b>	<b>434</b>	<b>3.509</b>
Verworven middels acquisitie	15	9	1			<b>25</b>
Investeringen	2	4	3	53	335	<b>397</b>
Desinvesteringen	-1	-2	-1			<b>-4</b>
Valuta-omrekenverschillen	-17	-38	-5	-2	-7	<b>-69</b>
Herwaarderingen				13		<b>13</b>
Herclassificaties	90	263	48		-404	<b>-3</b>
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-5	-9	-1			<b>-15</b>
Afschrijvingen	-67	-207	-45	-61		<b>-380</b>
Bijzondere waardeverminderingen	-7	-28	-7	-4	-15	<b>-61</b>
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>887</b>	<b>1.796</b>	<b>172</b>	<b>214</b>	<b>343</b>	<b>3.412</b>
Aanschafwaarde	1.788	4.380	537	313	345	<b>7.363</b>
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-901	-2.584	-365	-99	-2	<b>-3.951</b>
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>887</b>	<b>1.796</b>	<b>172</b>	<b>214</b>	<b>343</b>	<b>3.412</b>

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

De investeringen van EUR 401 miljoen (2020: EUR 397 miljoen) hebben voor EUR 234 miljoen (2020: EUR 221 miljoen) betrekking op de uitbreiding van de productiecapaciteit en vervangingsinvesteringen in Nederland.

De bijzondere waardeverminderingen hebben met name betrekking op productielijnen in Nederland en daarnaast op stopgezette projecten onder activa in uitvoering.

De in de investeringen inbegrepen geactiveerde rente bedraagt EUR 2 miljoen (2020: EUR 2 miljoen). Het hiervoor gehanteerde gemiddelde rentepercentage is 1,3% (2020: 1,3%).

### Activa met een gebruiksrecht

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

	2021		2020	
	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar	Boekwaarde einde boekjaar	Afschrijvingen boekjaar
Grond en gebouwen	124	30	135	30
Machines en installaties	51	15	51	15
Andere vaste bedrijfsmiddelen	26	15	28	16
	<b>201</b>	<b>60</b>	<b>214</b>	<b>61</b>

## 9. Immateriële activa

					2021
	Goodwill	Handels- merken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.288	388	501	34	2.211
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-121	-321	-1	-647
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>1.084</b>	<b>267</b>	<b>180</b>	<b>33</b>	<b>1.564</b>
Investeringen			1	25	26
Desinvesteringen	-2				-2
Valuta-omrekenverschillen	7		1		8
Herclassificaties			33	-35	-2
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	-9				-9
Amortisatie		-23	-57		-80
Bijzondere waardeverminderingen			-1	-1	-2
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>1.080</b>	<b>244</b>	<b>157</b>	<b>22</b>	<b>1.503</b>
Aanschafwaarde	1.284	332	533	22	2.171
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-88	-376		-668
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>1.080</b>	<b>244</b>	<b>157</b>	<b>22</b>	<b>1.503</b>

	2020				
	Goodwill	Handels- merken, klantrelaties en patenten	Software	Immateriële activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	1.307	408	457	44	<b>2.216</b>
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-105	-268	-1	<b>-578</b>
<b>Boekwaarde begin boekjaar</b>	<b>1.103</b>	<b>303</b>	<b>189</b>	<b>43</b>	<b>1.638</b>
Verworven middels acquisitie	5	7			<b>12</b>
Investeringen				33	<b>33</b>
Valuta-omrekenverschillen	-24	-21			<b>-45</b>
Herclassificaties			45	-42	<b>3</b>
Amortisatie		-22	-54		<b>-76</b>
Bijzondere waardeverminderingen				-1	<b>-1</b>
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>1.084</b>	<b>267</b>	<b>180</b>	<b>33</b>	<b>1.564</b>
Aanschafwaarde	1.288	388	501	34	<b>2.211</b>
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-204	-121	-321	-1	<b>-647</b>
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>1.084</b>	<b>267</b>	<b>180</b>	<b>33</b>	<b>1.564</b>

Amortisatiekosten van immateriële vaste activa zijn gealloceerd aan de posten in de winst-en-verliesrekening op basis van hun gebruiksdoel.

### Goodwill impairment test

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

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de goodwill aan de kasstroom genererende eenheden is gealloceerd. Ook zijn de belangrijkste aannames die eind 2021 zijn toegepast voor de berekening van de bedrijfswaarde per business group weergegeven:

	31 december 2021	Aannames		
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Disconto- voet voor belastingen
Food & Beverage Specialised	730	2,5	8	8
Nutrition	237	1,5	8	7
Ingredients	113	1,5	10	7
	<b>1.080</b>			

	31 december 2020	Aannames		
	Goodwill	% Groeivoet eindwaarde	% Gemiddelde groeivoet brutomarge	% Disconto- voet voor belastingen
Consumer Dairy Specialised	687	2,5	10	8
Nutrition	229	2,0	15	7
Ingredients	151	1,5	15	8
Dairy Essentials	17	0,0	-8	5
	<b>1.084</b>			

Vanwege de wijzigingen in segmenten en de herallocatie van goodwill tussen segmenten is per 31 december 2021 geen goodwill gealloceerd aan business group Trading en is voor deze business group geen toelichting opgenomen voor gehanteerde assumpties in de goodwill impairment test.

De bedrijfswaarden van de business groups zijn bepaald op basis van het budget 2022 en de meerjarenplannen tot en met 2024. Tevens wordt rekening gehouden met de allocatie van corporate kosten en de compensatie voor de rol die met name de business group Trading vervult bij het verwerken van ledenmelk. Deze compensatie wordt gealloceerd aan de andere business groups en dient ter dekking van het verlies dat met name business group Trading realiseert op de verwerking van ledenmelk in basiszuivelproducten, doordat alle melk aangeleverd door de leden-melkveehouders afgenomen dient te worden. De compensatie wordt bepaald op basis van de relatieve hoeveelheid en de waarde van ledenmelk die door de betreffende business group verwerkt wordt. De allocatie van corporate kosten wordt bepaald op basis van de relatieve omzet die door de betreffende business group behaald wordt.

De gemiddelde groeivoet van de brutomarge per business group in de meerjarenplannen tot en met 2024 is gebaseerd op ervaringen uit het verleden, specifieke verwachtingen voor de nabije toekomst en marktconforme groeipercentages. De toenames zijn met name gerelateerd aan de verwachte omzetgroei en efficiencyverbeteringen. De gemiddelde groeivoet wordt daarnaast beïnvloed door allocatie van corporate kosten en de compensatie voor de rol van business group Trading. De discontovoet voor iedere business group is gebaseerd op in de markt waarneembare gegevens en is bepaald voor belasting.

Voor de periode na 2024 is een groeipercentage gehanteerd dat gelijk is aan de verwachte lange termijn inflatiepercentages, zoals in de markt gebruikelijk is, welke is gemaximeerd tot 0% voor de Eurozone.



### Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De uitkomst van de goodwill impairment test van alle business groups laat zien dat de bedrijfswaarden de boekwaarden van de business groups overstijgen.

Voor de business group Ingredients overstijgt de geschatte bedrijfswaarde de boekwaarde met EUR 180 miljoen. Deze uitkomst is met name afhankelijk van de meerjarenplannen tot en met 2024 en de discontovoet voor belastingen. In de test is gerekend met een geprognosticeerde gemiddelde groeivoet van de brutomarge van 10%, en een discontovoet voor belastingen van 7%.

De geprognosticeerde gemiddelde groeivoet van de brutomarge is gebaseerd op ervaringen uit de afgelopen jaren en verwachte groei uit met name innovaties, optimalisatie van de supply chain en het succesvol verhogen van verkoopprijzen voor stijgende grondstofprijzen en inflatie. Daarnaast is de geprognosticeerde gemiddelde groeivoet afhankelijk van de omvang van de compensatie voor de rol van business group Trading. Bij een stijging van deze compensatie gealloceerd aan business group Ingredients daalt de geprognosticeerde gemiddelde groeivoet en daarmee de geschatte bedrijfswaarde van business group Ingredients.

De compensatie zoals gealloceerd aan business group Ingredients kan stijgen wanneer business group Ingredients relatief meer ledenmelk gaat verwerken of beter kan verwaarden, of wanneer geprognosticeerde verliezen van business group Trading negatief moeten worden bijgesteld, of wanneer een andere business group relatief minder ledenmelk gaat verwerken of minder goed kan verwaarden en daardoor een lagere compensatie gealloceerd krijgt.

Bij een daling van de geprognosticeerde gemiddelde groeivoet van de brutomarge met 1% naar 9%, of bij een stijging van de discontovoet voor belastingen met 0,4%, zou de bedrijfswaarde van business group Ingredients gelijk zijn aan de boekwaarde.

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

## 10. Biologische activa

De biologische activa betreft melkvee in Pakistan (EUR 7 miljoen) en Nigeria (EUR 1 miljoen). Op 31 december 2021 heeft FrieslandCampina 3.446 volwassen koeien die in staat zijn om melk te produceren (2020: 3.151) en 2.925 onvolwassen koeien die worden grootgebracht om melk te produceren in de toekomst (2020: 2.212).

## 11. Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2021			2020		
	Joint ventu- res	Geasso- cieerde deel- nemin- gen	Totaal	Joint ventu- res	Geasso- cieerde deel- nemin- gen	Totaal
Boekwaarde	97	16	113	98	15	113
<b>Aandeel in:</b>						
- winst of verlies, na aftrek van belastingen	13	1	14	15	2	17
- overig totaalresultaat				-3		-3
<b>Totaalresultaat</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

De grootste joint venture betreft een 50% belang in de joint venture Betagen Holding Ltd. en dit belang wordt verwerkt volgens de 'equity'-methode.

Het belang van FrieslandCampina in Betagen Holding Ltd. bedraagt EUR 64 miljoen (2020: EUR 65 miljoen), waarvan EUR 30 miljoen goodwill betreft (2020: EUR 30 miljoen), en het aandeel in het resultaat over 2021 bedraagt EUR 10 miljoen (2020: EUR 11 miljoen).

Voor een opsomming van de belangrijkste joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar pagina 194.

## 12. Overige financiële activa

Langlopende overige financiële activa	2021	2020
Verstreckte leningen	20	20
Derivaten	24	4
Overige	4	5
	<b>48</b>	<b>29</b>

Kortlopende overige financiële activa	2021	2020
Verstreckte leningen	14	11
Derivaten	20	6
Overige	117	9
	<b>151</b>	<b>26</b>

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

De gemiddelde rentevergoeding van de verstreckte leningen is ultimo 2021 2,2% (2020: 3,7%). Van de verstreckte leningen vervalt EUR 15 miljoen na 2026.

De voorziening voor verwachte kredietverliezen met betrekking tot overige financiële activa is ultimo 2021 niet significant.

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

## 13. Voorraden

	2021	2020
Grond- en hulpstoffen	530	465
Gereed product en handelsgoederen	1.001	989
Afwaardering naar lagere marktwaarde	-38	-47
	<b>1.493</b>	<b>1.407</b>

Van de voorraden is per balansdatum EUR 141 miljoen (2020: EUR 233 miljoen) gewaardeerd tegen lagere marktwaarde van EUR 103 miljoen (2020: EUR 186 miljoen). De afwaardering naar lagere marktwaarde is opgenomen in de kostprijs omzet.

Er zijn geen voorraden verpand als zekerheid voor verplichtingen.

## 14. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

	2021	2020
Handelsdebiteuren	1.172	1.064
Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen	-20	-20
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	102	63
Overige vorderingen	82	33
	<b>1.336</b>	<b>1.140</b>
Vorderingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	107	163
Vooruitbetalingen	162	142
	<b>1.605</b>	<b>1.445</b>
<b>Voorziening voor dubieuze handelsdebiteuren en overige vorderingen</b>		
Begin boekjaar	-20	-20
Valuta-omrekenverschillen		1
Toevoegingen ten laste van de winst-en-verliesrekening	-5	-6
Vrijvallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	4	4
Afboeking handelsdebiteuren	1	1
<b>Einde boekjaar</b>	<b>-20</b>	<b>-20</b>

Betalingstermijn handelsdebiteuren en overige vorderingen	2021			2020		
	Bruto	Afwaardering	Netto	Bruto	Afwaardering	Netto
Binnen betalingstermijn	1.190	-5	1.185	1.012	-6	1.006
Overschrijding minder dan 3 maanden	120	-4	116	118	-3	115
Overschrijding tussen 3 en 6 maanden	23	-2	21	12	-1	11
Overschrijding meer dan 6 maanden	23	-9	14	18	-10	8
	<b>1.356</b>	<b>-20</b>	<b>1.336</b>	<b>1.160</b>	<b>-20</b>	<b>1.140</b>

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 2021 bedraagt deze afgedekte positie EUR 39 miljoen (2020: EUR 56 miljoen). Er zijn geen handelsdebiteuren verpand.

## 15. Liquide middelen

	2021	2020
Deposito's	267	134
Overige liquide middelen	240	332
	<b>507</b>	<b>466</b>

Een tegoed van EUR 47 miljoen (2020: EUR 34 miljoen) voor met name intercompany-transacties naar Nigeria staat niet geheel ter vrije beschikking. Dit tegoed komt vrij op het moment van levering van de goederen. Het resterende gedeelte van de liquide middelen in Nigeria van EUR 122 miljoen (2020: EUR 183 miljoen) staat op basis van IAS7 niet ter vrije beschikking voor de groep vanwege valuta restricties, waaronder zeer gelimiteerde USD beschikbaarheid, hoewel deze liquide middelen beschikbaar zijn voor gebruik in de dagelijkse bedrijfsvoering van de betreffende dochteronderneming in Nigeria.

## 16. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

<b>Activa aangehouden voor verkoop</b>	2021	2020
Begin boekjaar	16	7
Overboeking van grond, gebouwen en installaties	27	15
Overboeking van immateriële activa	9	
Overboeking van vlottende activa	28	
Desinvesteringen	-73	-6
<b>Einde boekjaar</b>	<b>7</b>	<b>16</b>

<b>Passiva aangehouden voor verkoop</b>	2021	2020
Begin boekjaar		
Overboeking van kortlopende en langlopende verplichtingen	38	
Desinvesteringen	-38	
<b>Einde boekjaar</b>		

Activa aangehouden voor verkoop bestaan eind 2021 met name uit verpakkingslijnen in Duitsland en grond en gebouwen van productielocaties in Genk (België) en Rijkevoort. Voor de kaasproductielocatie in Rijkevoort is in december 2021 een verkoopovereenkomst afgesloten. De productielocatie zal naar verwachting begin 2022 worden overgedragen aan de nieuwe eigenaar. De verkoopwinst op het moment van overdracht bedraagt circa EUR 1 miljoen.

Gedurende 2021 zijn activa en passiva gerelateerd aan de Russische dochteronderneming Campina LLC overgeboekt naar activa en passiva aangehouden voor verkoop. Ook zijn grond en gebouwen van de productielocatie in Maleisië overgeboekt naar activa aangehouden voor verkoop. De verkopen zijn in 2021 afgerond. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5.

Het resultaat op verkoop van overige activa aangehouden voor verkoop bedraagt in 2021 EUR 1 miljoen (2020: EUR 2 miljoen) en is verantwoord onder overige bedrijfslasten en -opbrengsten.

## 17. Eigen vermogen

### Aandelenkapitaal

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt zowel begin als ultimo boekjaar 3.702.777 aandelen, op deze aandelen is EUR 370 miljoen gestort. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 1 miljard, verdeeld in 10.000.000 aandelen van EUR 100 nominaal. De aandelen worden gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

### **Agioreserve**

Het agio omvat voornamelijk een kapitaalstorting van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. in 2009 van EUR 110 miljoen.

### **Ledenobligaties**

De ledenobligaties bestaan uit ledenobligaties–vast en ledenobligaties–vrij. Ledenobligaties–vast zijn niet verhandelbaar. Bij bedrijfsbeëindiging en beëindiging van het lidmaatschap worden de ledenobligaties–vast automatisch omgezet in ledenobligaties–vrij. Rechtspersonen die lid zijn van FrieslandCampina kunnen ook bij bedrijfsoverdracht ledenobligaties–vast omzetten in ledenobligaties–vrij. Ledenobligaties–vrij kunnen worden aangehouden en kunnen worden aangekocht en verkocht tussen obligatiehouders. FrieslandCampina heeft het recht om jaarlijks maximaal 10% van de ledenobligaties af te lossen.

De ledenobligaties zijn geplaatst bij Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en bij haar leden. De ledenobligaties zijn eeuwigdurend en kennen geen vervaldatum. Het rentetarief voor de ledenobligaties is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, plus 3,25%. De obligaties zijn achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet zijn achtergesteld. Tot 2021 ontvingen leden–melkveehouders een gedeelte van de vergoeding voor melkleveranties over het boekjaar in de vorm van ledenobligaties–vast en in bepaalde gevallen deels als ledenobligaties–vrij. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse coupondatum geen contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2021 is EUR 42 miljoen (2020: EUR 46 miljoen) toegerekend als rentevergoeding aan de houders van de ledenobligaties.

Per 1 januari 2022 geeft de coöperatie per 100 kg geleverde melk 8,00 euro aan melkcertificaten uit aan haar leden–melkveehouders. Dit heeft impact op de agioreserve en de ledenobligaties in het eigen vermogen van FrieslandCampina, zie toelichting 29.

### **Perpetuele obligaties**

Op 10 september 2020 heeft FrieslandCampina perpetuele obligaties van EUR 300 miljoen geplaatst met een effectief vast rentepercentage van 2,875%. FrieslandCampina heeft het recht om de obligaties af te lossen aan het eind van 2025. Deze perpetuele obligaties zijn genoteerd aan de Euronext Dublin (multilateral trading facility).

De perpetuele obligaties zijn achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet zijn achtergesteld. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse rentebetaaldatum geen contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd op basis van het reserveringsbeleid. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2021 is EUR 9 miljoen (2020: EUR 3 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de perpetuele obligaties.

### **Lening coöperatie**

De EUR 290 miljoen perpetueel achtergestelde lening, verleend door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. aan Koninklijke FrieslandCampina N.V., kent geen vervaldatum. Het rentetarief voor de perpetueel achtergestelde lening is de zesmaands Euribor per 1 juni en 1 december van het jaar, plus 3,25%. De lening van de coöperatie is achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige schuldeisers, voor zover die niet zijn achtergesteld. Rentebetaling kan worden uitgesteld indien Koninklijke FrieslandCampina N.V. in de 12 maanden voorafgaand aan de jaarlijkse rentebetaaldatum geen contante nabetaling heeft vastgesteld of uitgekeerd. Uitgestelde rente wordt betaalbaar op de datum waarop weer contante nabetaling wordt vastgesteld of uitgekeerd.

Vanuit de winst van het boekjaar 2021 is EUR 8 miljoen (2020: EUR 9 miljoen) toegerekend als rentevergoeding op de door de coöperatie verstrekte lening.

### Overige reserves

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

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

De reserve valuta-omrekenverschillen heeft betrekking op de cumulatieve valutawaarderingsverschillen van dochterondernemingen, alsmede valuta-waarderingsverschillen van aan dochterondernemingen verstrekte leningen met een permanent karakter. Als gevolg van de verkoop van de aandelen in Campina LLC, is de gerelateerde cumulatieve reserve valuta-omrekenverschillen van EUR 29 miljoen gerealiseerd ten laste van de winst-en-verliesrekening. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar toelichting 5.

### Algemene reserve

De algemene reserve betreft het saldo van de in het verleden behaalde winsten die niet uitgekeerd zijn aan de aandeelhouder en de herwaardering van de netto pensioenverplichting. Krachtens statutaire bepalingen kan tot dividenduitkering worden besloten, indien en voor zover het eigen vermogen groter is dan het bedrag van het geplaatste aandelenkapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden en met inachtneming van de overige wettelijke bepalingen.

### Reserveringsbeleid

In het reserveringsbeleid 2021-2022 is opgenomen dat 60% van de winst van de vennootschap op basis van de garantieprijs, voor zover die direct of indirect toekomt aan de aandeelhouder van de vennootschap, wordt toegevoegd aan de algemene reserve. Als onderdeel van de vergoedingen voor melkleveranties kan 40% van deze winst worden uitgekeerd aan de leden-melkveehouders als contante nabetaling. Bij een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill van ten minste EUR 100 miljoen kan worden besloten dit via de winst-

bestemming geheel ten laste van de toevoeging aan de algemene reserve te brengen. Indien een boekwinst hoger dan EUR 100 miljoen wordt gerealiseerd door de verkoop van bedrijfsonderdelen, kan besloten worden deze via de winstbestemming geheel of gedeeltelijk aan de algemene reserve toe te voegen. Het reserveringsbeleid is vastgelegd in het melkgeldreglement en wordt na de huidige termijn opnieuw voor 3 jaar vastgesteld. Na vaststelling van de jaarrekening door de algemene vergadering van aandeelhouders wordt de eventuele contante nabetaling gedaan.

### Minderheidsbelangen aandeelhouder

Om te voldoen aan het wettelijk fiscaal coöperatief regime, heeft FrieslandCampina per 1 januari 2020 een commanditaire vennootschapsstructuur gecreëerd (FC C.V.). In FC C.V. zijn alle ondernemingsactiviteiten in Nederland ingebracht, met uitzondering van de productie- en facturatieactiviteiten. In deze structuur wordt 99% van het resultaat behaald door FC C.V. en 99% van het vermogen van FC C.V. rechtstreeks toegerekend aan de coöperatie, de commanditaire vennootschap in FC C.V.

De post minderheidsbelangen aandeelhouder heeft betrekking op het aandeel gehouden door de coöperatie in het eigen vermogen dat niet aan Koninklijke FrieslandCampina N.V. en haar dochterondernemingen toekomt. Naast het belang in FC C.V. betreft dit enkele andere dochterondernemingen waar het minderheidsbelang rechtstreeks door de coöperatie wordt gehouden.

### Overige minderheidsbelangen

De post overige minderheidsbelangen heeft betrekking op het aandeel in het eigen vermogen dat niet aan FrieslandCampina of de coöperatie toekomt.

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

	2021						2020					
	Friesland- Campina WAMCO Nigeria PLC <sup>1</sup>	Friesland- Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co. KG <sup>1</sup>	Dutch Lady Milk Industries Berhad <sup>1</sup>	Overige	Totaal	Friesland- Campina WAMCO Nigeria PLC	Friesland- Campina Engro Pakistan Ltd.	DFE Pharma GmbH & Co KG <sup>1</sup>	Dutch Lady Milk Industries Berhad	Overige	Totaal
<b>Percentage minderheidsbelang</b>	<b>32,19</b>	<b>49,00</b>	<b>50,00</b>	<b>49,04</b>			<b>32,19</b>	<b>49,00</b>	<b>50,00</b>	<b>49,04</b>		
Vaste activa	98	186	94	42			98	207	94	42		
Vlottende activa	325	76	83	57			325	52	83	57		
Langlopende verplichtingen	-39	-50	-14	-2			-39	-67	-14	-2		
Kortlopende verplichtingen	-330	-70	-29	-63			-330	-49	-29	-63		
<b>Netto-activa</b>	<b>54</b>	<b>142</b>	<b>134</b>	<b>34</b>			<b>54</b>	<b>143</b>	<b>134</b>	<b>34</b>		
Boekwaarde minderheidsbelang	17	69	148	17	75	<b>326</b>	17	70	166	17	30	<b>300</b>
Netto-omzet	457	270		225			457	239		225		
Winst boekjaar	22	2	56	15			22	-7	56	15		
Overig totaalresultaat	-10	-3	-2	-2			-10	-19	-2	-2		
<b>Totaalresultaat voor de periode</b>	<b>12</b>	<b>-1</b>	<b>54</b>	<b>13</b>			<b>12</b>	<b>-26</b>	<b>54</b>	<b>13</b>		
Winst toegerekend aan minderheidsbelang	7	1	30	8	32	<b>78</b>	7	-3	28	8	27	<b>67</b>
Overig totaalresultaat toegerekend aan minderheidsbelang	-3	-2	-1	-1	15	<b>8</b>	-3	-9	-1	-1	-5	<b>-19</b>
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	-5		-28	-5	-4	<b>-42</b>	-5		-28	-5	-16	<b>-54</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten	45	12		21			45	12		21		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11	-9		-1			-11	-9		-1		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-29	4		-14			-29	4		-14		
<b>Nettokasstroom</b>	<b>5</b>	<b>7</b>		<b>6</b>			<b>5</b>	<b>7</b>		<b>6</b>		

<sup>1</sup> De 2021 cijfers van FrieslandCampina WAMCO Nigeria PLC, DFE Pharma GmbH & Co KG en Dutch Lady Industries Berhad zijn nog niet openbaar beschikbaar en derhalve zijn de cijfers over 2020 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 alle in de tabel opgenomen deelnemingen is het indirecte minderheidsbelang gelijk aan het directe minderheidsbelang, met uitzondering van DFE Pharma GmbH & Co. KG (DFE). Het indirecte belang van FrieslandCampina in DFE is lager dan het directe belang als gevolg van tussenhoudstermaatschappijen, waarin FrieslandCampina geen 100%-belang houdt. De boekwaarden, resultaten en dividenden toegerekend aan minderheidsbelangen zijn weergegeven op basis van het indirecte minderheidsbelang.

## 18. Personeelsbeloningen

### Verplichtingen uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen

	2021	2020
Nettopensioenverplichting	219	426
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	23	21
	<b>242</b>	<b>447</b>

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 zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening, alsmede van de herwaardering van de nettopensioenverplichting, tussen de medewerkers betrokken bij de productie- en facturatieactiviteiten en de overige medewerkers, heeft naar rato plaatsgevonden.

### Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

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

## 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

Tot EUR 68.747

Tussen EUR 68.747 en EUR 112.189

Boven EUR 112.189

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

Collectieve beschikbare premieregeling op basis van een vaste premie, uitgevoerd door Bedrijfstakpensioenfonds voor de Zuivel (BPZ)

Individueel beschikbare premieregeling, uitgevoerd door een premiepensioeninstelling

Nettopensioenspaarregeling, uitgevoerd door dezelfde premiepensioeninstelling

In verband met de pensioensituatie vanaf 1 januari 2015 is de pensioenopbouw in de pensioenregeling van voormalig Campina-medewerkers, uitgevoerd in een ondernemingspensioenfonds, en de pensioenregeling van voormalig medewerkers van Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers in dienst getreden in de periode van 1 januari 2009 tot en met 31 december 2014, uitgevoerd door een verzekeraar in een gesepareerd beleggingsdepot, stopgezet. Voor de regeling van voormalig Campina-medewerkers heeft FrieslandCampina op grond van de uitvoeringsovereenkomst alleen nog een resterende verplichting voor afwikkeling van een aantal kleinere garantieregelingen. Wanneer FrieslandCampina hierover overeenstemming heeft bereikt met het pensioenfonds zal sprake zijn van 'afwikkeling van de gehele regeling'. Op dat moment worden de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten ('brutopensioenverplichting') en de reële waarde van de fondsbeleggingen van de regeling (per eind 2021 beide: EUR 1.625 miljoen) 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

huidige, en de op het moment van afwikkeling verwachte nettopensioenverplichting (de brutopensioenverplichting minus de reële waarde van de beleggingen), nihil bedraagt.

FrieslandCampina heeft – als onderdeel van de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) – een akkoord gesloten met vakorganisaties over een nieuwe 2-jaars cao voor de Zuivelindustrie (geldig van 1 januari 2021 t/m 31 december 2022). Onderdeel van de gewijzigde cao zijn de gemaakte afspraken in de pensioen-cao. De nieuwe pensioen-cao is afgesloten voor een periode van 5 jaar (1 januari 2021 t/m 31 december 2025). In het kader van de cao-onderhandelingen inzake de sector-pensioenregeling voor de Zuivel zijn voor de komende 5 jaar nieuwe afspraken gemaakt. De uitkomst hiervan is een verlaging van de indexatie-toezegging aan actieve werknemers reeds in dienst vóór 1 januari 2015. Deze verlaging gaat in per 1 januari 2021. Verder is afgesproken dat werkgevers en werknemers vanaf 2026 een hogere bijdrage aan de collectieve beschikbare premiereregeling in de Zuivel (uitgevoerd door BPZ) gaan betalen. Met deze laatste aanpassing wordt ook geanticipeerd op de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel ('*landelijk pensioenakkoord*'). De wijziging met betrekking tot de indexatie van de tot 1 januari 2015 opgebouwde pensioenen is als volgt:

- verlaging van het onvoorwaardelijke indexatiepercentage voor actieven van 1,75% naar 1,25%, en;
- wijziging van de maximale toekenningsduur van gehele actieve periode naar maximaal 15 jaar (de laatste indexatie zal plaatsvinden per 1 januari 2035).

De wijziging in de indexatieregeling heeft geresulteerd in een eenmalige vrijval van de voorziening voor deze indexatietoezegging van EUR 51 mln. De vrijval van de voorziening is opgenomen in de overige bedrijfsopbrengsten (toelichting 5).

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

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Friesland Foods en FrieslandCampina-medewerkers betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling, ultimo 2021 53% (2020: 52%) van de totale brutopensioenverplichting, wordt hierna nader toegelicht.

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

**Pensioenuitvoerder** Verzekeraar, in een gesepareerd beleggingsdepot, middels een garantiecontract.

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

Daarnaast geldt in het gesepareerd beleggingsdepot de verplichting de dekkingsgraad tot 110% aan te vullen, als deze voor een aaneengesloten periode van 1,5 jaar lang lager is dan 110%, gemeten vanaf ultimo enig kalenderjaar. Eind 2021 bedroeg de dekkingsgraad 126,8% bepaald volgens de voorwaarden van het verzekeringscontract (2020: 121,6%).

**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 41% uit deelnemers die nog werkzaam zijn voor FrieslandCampina, voor 38% uit voormalig medewerkers en voor 21% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 19 jaar.

#### Belangrijkste risico's

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

#### Regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voormalig Campina-medewerkers

De regeling voor pensioenaanspraken opgebouwd tot 2015 voor voormalig Campina-medewerkers, betreft een toegezegd-pensioenregeling. Deze regeling bevat ultimo 2021 42% (2020: 40%) van de totale brutopensioenverplichting. 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%. De inkoop van deze indexatie is ondergebracht bij een verzekeraar middels een volledig garantiecontract zonder winstdeling, waarbij de indexatie wordt verhoogd met een vaste inkoop voor indexatie na pensionering.

#### Overige regelingen Nederlandse medewerkers Cao voor de Zuivelindustrie

Naast de hiervoor genoemde regelingen hebben de Nederlandse medewerkers, die eind 2005 in dienst waren, eventueel recht op een aanvullend – per individu vastgesteld – pensioenkapitaal als zij vanuit actief dienstverband pensioneren. Toekenning van dit voorwaardelijke kapitaal heeft plaatsgevonden op 1 januari 2021 of bij eerder pensioneren. Begin 2021 zijn voor de resterende kapitalen door FrieslandCampina pensioenrechten ingekocht. Sociale partners in de Zuivel-industrie zijn in 2020 overeengekomen, dat ook uitbetaling via het salaris mogelijk was. Deze regeling is ultimo 2021 (2020: 2%) geen onderdeel meer van de totale brutopensioenverplichting.

#### Nederlandse medewerkers Cao voor het Particulier Kaaspakhuisbedrijf

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

#### Buitenlandse medewerkers

Voor buitenlandse activiteiten van FrieslandCampina zijn zowel toegezegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen van toepassing. De belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen zijn die in Duitsland. Dit betreft voornamelijk niet-gefinancierde regelingen, op basis van salaris-diensttijd en vaste bedragen, die ultimo 2021 2% (2020: 3%) 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.

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 het merendeel van de aangesloten ondernemingen.

## Veronderstellingen

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

Veronderstellingen <sup>1</sup>	2021	2020
	%	%
Discountvoet	1,1-1,2	0,7
Looninflatie	n.v.t.	n.v.t.
Prijsinflatie	2,0	2,0
Indexatie		
- actieven	1,3	1,8
- inactieven en gepensioneerden	2,6	1,8
Levensverwachting	in jaren	in jaren
- 65-jarige man / vrouw einde jaar	20,1 / 23,0	20,0 / 22,9
- 65-jarige man / vrouw over 20 jaar	22,3 / 24,9	22,1 / 24,8

<sup>1</sup> De getoonde percentages betreffen de hiervoor genoemde regelingen voor pensioenaanspraken van medewerkers in Nederland, welke 95% (2020: 92%) van de brutopensioenverplichting vertegenwoordigen, respectievelijk 98% (2020: 98%) van de reële waarde van de beleggingen.

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

Verloop en specificatie van de post nettopensioenverplichting	Brutopensioenverplichting		Reële waarde beleggingen		Nettopensioenverplichting	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Begin boekjaar</b>	<b>4.193</b>	<b>4.184</b>	<b>-3.767</b>	<b>-3.746</b>	<b>426</b>	<b>438</b>
<b>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>						
<b>Bedrijfskosten:</b>						
- Kosten voor opbouw	- 42	14			-42	14
- Rentelasten of -baten	34	44	-30	-39	4	5
- Administratie- en uitvoeringskosten			1	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>-8</b>	<b>58</b>	<b>-29</b>	<b>-38</b>	<b>-37</b>	<b>20</b>
<b>Opgenomen in het eigen vermogen</b>						
<b>Herwaardering van de nettopensioenverplichting door:</b>						
- Het rendement op beleggingen, exclusief de opgenomen rentebate, alsmede aanpassing garantiewaarde			-86	-49	-86	-49
- Wijzigingen in financiële veronderstellingen	87	220			87	220
- Wijzigingen in demografische veronderstellingen	-2	-96			-2	-96
- Bestandsontwikkelingen	-43	-57			-43	-57
<b>Totaal herwaardering</b>	<b>42</b>	<b>67</b>	<b>-86</b>	<b>-49</b>	<b>-44</b>	<b>18</b>
Valuta-omrekenverschillen	1	-5	-1	1		-4
<b>Totaal</b>	<b>43</b>	<b>62</b>	<b>-87</b>	<b>-48</b>	<b>-44</b>	<b>14</b>
<b>Overig</b>						
Bijdragen aan de regeling			-125	-46	-125	-46
Betaalde uitkeringen	-195	-111	195	111		
Overgedragen middels verkoop bedrijfsonderdeel	-2		1		-1	
<b>Totaal</b>	<b>-197</b>	<b>-111</b>	<b>71</b>	<b>65</b>	<b>-126</b>	<b>-46</b>
<b>Einde boekjaar</b>	<b>4.031</b>	<b>4.193</b>	<b>-3.812</b>	<b>-3.767</b>	<b>219</b>	<b>426</b>
<b>Rubricering</b>						
- Vaste activa					8	5
- Langlopende verplichtingen					227	431

Van de brutopensioenverplichting eind 2021 van EUR 4.031 miljoen is EUR 130 miljoen nog niet gefinancierd (2020: EUR 4.193 miljoen waarvan EUR 241 miljoen nog niet gefinancierd). De bijdragen aan de regelingen van EUR 125 miljoen, betreffen de door FrieslandCampina in 2021 betaalde premies, waarvan EUR 14 miljoen betrekking heeft op het jaar 2020. Tevens is hierin begrepen een bedrag van EUR 88 miljoen inzake de afwikkeling van de voorwaardelijke kapitalen voor de Nederlandse medewerkers, die vanaf eind 2005 tot en met eind 2020 in dienst waren.

Baten en lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	2021	2020
Kosten voor opbouw	-9	-14
Bate als gevolg van aanpassing indexatieregeling	51	
Rentelasten of -baten	-4	-5
Administratie- en uitvoeringskosten	-1	-1
<b>In de winst-en-verliesrekening opgenomen bate / last uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen</b>	<b>37</b>	<b>-20</b>
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	-92	-94
Aandeel medewerkers in pensioenlasten	10	10
<b>Pensioenlasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>-45</b>	<b>-104</b>
Lasten uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-1	-1
<b>Lasten uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>-46</b>	<b>-105</b>

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

FrieslandCampina verwacht in 2022 EUR 30 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen, waarvan EUR 10 miljoen betrekking heeft op het jaar 2021. Aan de toegezegde-bijdrageregelingen verwacht FrieslandCampina in 2022 EUR 92 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	2021			2020		
	Ondernemingspensioenfonds	Verzekeringscontract	Buitenlandse pensioenregelingen	Ondernemingspensioenfonds	Verzekeringscontract	Buitenlandse pensioenregelingen
<b>Aandelen</b>						
- Noord-Amerika	9			10		
- Europa	2			3		
- Japan	1			2		
- Opkomende markten	1			2		
- Overige	2			1		
<b>Vastrentende waarden</b>						
- Investment grade (rating van BBB- of hoger)	26			22		
- Non-investment grade (rating lager dan BBB-)	3			4		
<b>Overige beleggingen</b>			2			2
<b>Garantiewaarde verzekeringcontract</b>		54			54	
<b>Totaal</b>	<b>44</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>44</b>	<b>54</b>	<b>2</b>

De beleggingen in het ondernemingspensioenfonds en de garantiewaarde van het verzekeringscontract maken eind 2021 respectievelijk 44% en 54% uit van de totale beleggingen (2020: 44% en 54%). Van de beleggingen in het ondernemingspensioenfonds is ongeveer EUR 15 miljoen belegd in achtergestelde obligaties van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. In het ondernemingspensioenfonds wordt het renterisico van de verplichtingen eind 2021 voor 72% afgedekt, waaraan voor 35% wordt bijgedragen door voornamelijk staatsobligaties (valutarisico is grotendeels afgedekt) en voor 65% door renteswaps. Het onderpand voor de swapportefeuille is belegd in een breed gespreid cashfonds met een AAA-rating. Voor het grootste gedeelte van de overige vastrentende waarden en de aandelen wordt het valutarisico voor 70% tot 100% afgedekt. De waarde van de beleggingen in het verzekeringscontract is afgeleid van de garantiewaarde van dit contract. De winstdeling in dit contract wordt echter bepaald door de beleggingen in het gesepareerd beleggingsdepot. Deze beleggingen bestaan eind 2021 voor ongeveer 62% uit vastrentende waarden, 28% uit aandelen en 10% uit overige beleggingen. Omdat de verzekeraar de pensioenverplichtingen vaststelt op basis van een vaste rente, is er beperkt sprake van rente-afdekking. De beleggingen in de buitenlandse pensioenregelingen omvatten 2% van de totale beleggingen (2020: 2%) en hebben grotendeels betrekking op verzekeringscontracten.

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 veelal kleiner omdat de hiervoor genoemde effecten deels worden gecompenseerd door een wijziging in de garantiewaarde van het verzekeringscontract, of de indexatie-aanname bij het ondernemingspensioenfonds.

### 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	2021		2020	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging discountvoet met 0,25%	-163	174	-169	180
Wijziging indexatie inactieven met 0,25%	144	-136	143	-135
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	179	-176	179	-175



## 19. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2021
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- beloningen	Vorraden, debiteuren, derivaten crediteuren, verplichtin- gen en voor- zieningen	Niet-gereali- seerde verlies- compensaties en faciliteiten	Totaal
Begin boekjaar	-89	12	60	107	17	107
Mutatie door verkoop bedrijfsonderdeel	1			-2		-1
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	13	1	-18	1	-12	-15
Opgenomen in eigen vermogen			-8	-3	14	3
Valuta-omrekenverschillen	-1			3		2
<b>Einde boekjaar</b>	<b>-76</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>106</b>	<b>19</b>	<b>96</b>

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

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

## Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

						2020
	Grond, gebouwen en installaties	Immateriële activa	Personeels- beloningen	Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	Niet-gereali- seerde verlies- compensaties en faciliteiten	<b>Totaal</b>
Begin boekjaar	-115	-15	63	139	24	<b>96</b>
Ontstaan door acquisitie		-1				<b>-1</b>
Opgenomen in winst-en-verliesrekening	21	22	-10	-22	-20	<b>-9</b>
Opgenomen in eigen vermogen			8	-7	14	<b>15</b>
Valuta-omrekenverschillen	5	6	-1	-3	-1	<b>6</b>
<b>Einde boekjaar</b>	<b>-89</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>107</b>	<b>17</b>	<b>107</b>

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

	Vorderingen	Verplichtingen	<b>Netto</b>
Grond, gebouwen en installaties	1	90	<b>-89</b>
Immateriële activa	96	84	<b>12</b>
Personeelsbeloningen	63	3	<b>60</b>
Vorraden, debiteuren, derivaten, crediteuren en voorzieningen	123	16	<b>107</b>
Niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten	17		<b>17</b>
Saldering	-92	-92	
<b>Nettovordering</b>	<b>208</b>	<b>101</b>	<b>107</b>

De niet-gerealiseerde verliescompensaties en faciliteiten bedragen per einde boekjaar in totaal EUR 19 miljoen (2020: EUR 17 miljoen). Daarvan betreft EUR 19 miljoen (2020: EUR 12 miljoen) niet-gerealiseerde verliescompensaties en EUR 0 miljoen (2020: EUR 5 miljoen) niet-gerealiseerde faciliteiten.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zullen zijn binnen de entiteiten. De latente belastingvorderingen zullen naar verwachting met toekomstige winsten kunnen worden gecompenseerd. De verwachting van de compensatie van de latente belastingvorderingen in Nederland van EUR 84 miljoen is gebaseerd op de versnelling van de transformatie van de onderneming en de strategie *Our Purpose, Our Plan*, waaronder de strategische heroriëntatie met betrekking tot het merk Friso. De verwachting van de compensatie van latente belastingvorderingen met toekomstige winsten in buitenlandse entiteiten is gebaseerd op langetermijnplanning.

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

	2021	2020
Niet-gewaardeerde verliezen (inclusief doorgeschoven aftrekposten)	264	204
Niet-gewaardeerde faciliteiten	108	100
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen	3	3
	<b>375</b>	<b>307</b>

De nominale waarde van de niet-gewaardeerde verliescompensaties en doorgeschoven aftrekposten bedraagt per einde boekjaar in totaal EUR 991 miljoen (2020: EUR 795 miljoen). Van deze niet-gewaardeerde verliezen en doorgeschoven aftrekposten verstrijkt EUR 149 miljoen binnen 10 jaar (2020: EUR 485 miljoen). De resterende niet-gewaardeerde verliezen en faciliteiten zullen niet verjaren onder de huidige fiscale regelgeving. Vanaf 1 januari 2022 zijn verliezen in Nederland onbeperkt voorwaarts verrekenbaar.

## 20. Voorzieningen

	2021			2020		
	Reorganisa- tisatie- kosten	Overige voorzie- ningen	Totaal	Reorganisa- tisatie- kosten	Overige voorzie- ningen	Totaal
Begin boekjaar	72	17	<b>89</b>	26	20	<b>46</b>
Dotaties ten laste van de winst-en-verliesrekening	9	63	<b>72</b>	67	6	<b>73</b>
Vrijgevallen ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-13	-3	<b>-16</b>	-3	-1	<b>-4</b>
Onttrekkingen	-40	-2	<b>-42</b>	-18	-8	<b>-26</b>
<b>Einde boekjaar</b>	<b>28</b>	<b>75</b>	<b>103</b>	<b>72</b>	<b>17</b>	<b>89</b>
Langlopende voorzieningen	8	65	<b>73</b>	10	8	<b>18</b>
Kortlopende voorzieningen	20	10	<b>30</b>	62	9	<b>71</b>
	<b>28</b>	<b>75</b>	<b>103</b>	<b>72</b>	<b>17</b>	<b>89</b>

### Voorzieningen reorganisatiekosten

In 2021 zijn voorzieningen voor reorganisatiekosten gevormd naar aanleiding van aangekondigde herstructureringen voor een bedrag van EUR 9 miljoen. Daarnaast is er voor EUR 13 miljoen vrijgevallen in de voorzieningen voor reorganisatiekosten in verband met aangepaste inschattingen, met name doordat meer medewerkers dan verwacht intern konden worden herplaatst of buiten FrieslandCampina een nieuwe baan hebben gevonden en door lager dan verwachte ontslagvergoedingen. De onttrekkingen in 2021 hebben hoofdzakelijk betrekking op de voorzieningen voor de locaties Genk (België) en Keulen en Heilbronn (Duitsland).

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 dotatie in 2021 heeft met name betrekking op de juridische procedure in Thailand, waarvoor een voorziening is getroffen. Voor nadere informatie wordt verwezen naar toelichting 5.

## 21. Rentedragende verplichtingen

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

	Jaar van aflossing	% Nominale rente	2021 Boekwaarde	2020 Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2021			10
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2021-2026	0,8	139	142
International Finance Corporation (variabele rente)	2021-2026	1,5	53	60
TLTRO leningen (variabele rente)	2023-2024	-0,2	325	
Overige verplichtingen aan kredietinstellingen			49	58
<b>Verplichtingen aan kredietinstellingen</b>			<b>566</b>	<b>270</b>
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	70	65
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	129	120
Private Placement (vaste rente)	2021-2027	4,0	108	117
<b>Verplichtingen aan institutionele beleggers</b>			<b>307</b>	<b>302</b>
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	1,5	252	300
<b>Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen</b>			<b>252</b>	<b>300</b>
Euro commercial paper (variabele rente)	2021			135
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2021			40
<b>Ongecommitteerde faciliteiten</b>				<b>175</b>
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2021-2022	0,3	14	16
Rekening-courant banken (variabele rente)	2021-2022	0,6	2	127
Leaseverplichtingen (vaste rente)	2021-2039	1,5	205	215
Geactiveerde afsluitkosten	2021-2027		-1	-2
<b>Overige</b>			<b>220</b>	<b>356</b>
<b>Rentedragende verplichtingen</b>			<b>1.345</b>	<b>1.403</b>
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen			1.156	927
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen			189	476

De nominale waarde van de rentedragende verplichtingen wijkt niet af van de boekwaarde. De gemiddelde rentevergoeding over de rentedragende verplichtingen ultimo 2021 bedraagt inclusief het effect van de cross currency swaps 1,7% (2020: 1,7%).

De leaseverplichtingen hebben voor EUR 149 miljoen (2020: EUR 162 miljoen) een langlopend karakter en voor EUR 56 miljoen (2020: EUR 53 miljoen) een kortlopend karakter.

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

### **Verplichtingen aan kredietinstellingen**

In de tweede helft van 2017 heeft FrieslandCampina de kredietfaciliteit, afgesloten met een syndicaat van kredietinstellingen, aangepast met gunstigere voorwaarden als gevolg van het verkrijgen van een publieke kredietbeoordeling waarbij de faciliteit is verlaagd tot EUR 1 miljard met een looptijd van 5 jaar. Doordat er gebruik gemaakt is van beide opties tot verlenging in 2018 en 2019 is de faciliteit beschikbaar tot oktober 2024. Op 31 december 2021 is er niet getrokken op de kredietfaciliteit (2020: EUR 10 miljoen).

In 2016 is FrieslandCampina een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) overeengekomen van EUR 150 miljoen. Deze lening wordt gebruikt voor onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten. Na aflossingen gedurende dit boekjaar bedraagt het uitstaande bedrag eind 2021 EUR 139 miljoen (2020: EUR 142 miljoen).

De lening bestaat uit drie delen met vaste rentetarieven. De looptijden variëren van 3 tot 10 jaar. De leningen zijn voor een bedrag van EUR 4 miljoen als kortlopend gerubriceerd. De kosten voor uitgifte van de leningen zijn geactiveerd en worden geamortiseerd worden over de looptijd. Eind 2021 is FrieslandCampina een nieuwe faciliteit bij de EIB overeengekomen van EUR 150 miljoen, hierop is nog niet getrokken.

FrieslandCampina is in 2016 een lening bij International Finance Corporation (IFC) aangegaan van USD 100 miljoen, als onderdeel van de acquisitie van een

51%-belang in Engro Foods. Na aflossingen gedurende dit boekjaar (USD 13 miljoen) bedraagt het uitstaande bedrag eind 2021 EUR 53 miljoen (2020: EUR 60 miljoen). Een bedrag van EUR 12 miljoen is eind 2021 als kortlopende verplichting gerubriceerd.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingen aan IFC omgezet in EUR-verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 22. De last als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 4 miljoen in 2021 (2020: EUR 5 miljoen bate) is door de hedge volledig gecompenseerd.

FrieslandCampina heeft in de eerste helft van 2021 een nieuwe (TLTRO) lening van EUR 300 miljoen afgesloten bij ING Bank. De lening, opgebouwd uit vier tranches met een looptijd variërend van 6 maanden tot 3 jaar, heeft een variabele rente op basis van EURIBOR en een rentekorting als duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald. De opbrengst is gebruikt ter herfinanciering van bestaande kredietfaciliteiten. In de tweede helft van 2021 zijn twee tranches voor een totaal bedrag van EUR 75 miljoen afgelost.

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

### **Verplichtingen aan institutionele beleggers**

FrieslandCampina heeft bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten onderhandse leningen geplaatst van in totaal USD 349 miljoen (2020: USD 369 miljoen). In 2021 is EUR 17 miljoen afgelost (2020: EUR 136 miljoen).

Op 31 december 2021 zijn de leningen aan institutionele beleggers (private placements) voor een bedrag van EUR 218 miljoen als langlopend aangemerkt (2020: EUR 285 miljoen) en een bedrag van EUR 88 miljoen (2020: EUR 17 miljoen) opgenomen als kortlopend.

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetalingen- verplichtingen van de private placement verplichtingen omgezet in euro verplichtingen met een vaste rente, zie ook toelichting 22. De last als gevolg van de herwaardering van de lening naar euro van EUR 21 miljoen in 2021 (2020: EUR 27 miljoen bate) is door de hedge volledig gecompenseerd.

#### Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen

FrieslandCampina heeft voor EUR 252 miljoen (2020: EUR 300 miljoen) aan groene schuldbewijzen (Green Schuldschein) uitstaan. De resterende looptijden variëren van 2 tot 5 jaar. Deze schuldbewijzen zijn verantwoord onder de langlopende rentedragende verplichtingen, waarbij kosten voor uitgifte van de schuldbewijzen zijn geactiveerd en geamortiseerd worden over de resterende looptijd.

#### Ongecommitteerde faciliteiten

De maximale looptijd van het Euro Commercial Paper (ECP) uitgegeven schuld papier is 12 maanden. Er zijn geen trekkingen onder het ECP-programma eind 2021 (2020: EUR 135 miljoen).

#### Verplichtingen aan leden-melkveehouders

De verplichtingen aan leden-melkveehouders hebben voor een bedrag van EUR 14 miljoen (2020: EUR 16 miljoen) betrekking op driejarige depositoleningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,25%.

## 22. Overige financiële verplichtingen

	2021	2020
<b>Langlopende overige financiële verplichtingen</b>		
Derivaten		9
Voorwaardelijke verplichtingen		1
Put-optieverplichtingen	14	54
Overige	3	3
	<b>17</b>	<b>67</b>
<b>Kortlopende overige financiële verplichtingen</b>		
Derivaten	9	3
Voorwaardelijke verplichtingen	4	2
Put-optieverplichtingen	51	
	<b>64</b>	<b>5</b>

De put-optieverplichtingen hebben betrekking op de medefinanciering van de acquisitie van een 51%-belang in FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. Eind 2021 is een bedrag van EUR 51 miljoen als kortlopend geclassificeerd, en een bedrag van EUR 14 miljoen als langlopend. Voor nadere informatie, zie toelichting 27.

#### Derivaten

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



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

Afdekkingsactiviteiten	2020			
	Verval- datum	Activa	Ver- plichtin- gen	Con- tract- volume ultimo
Cross currency swaps	2021		2	29
Cross currency swaps	na 2021	4	7	331
Commodity swaps	2021			8
Commodity swaps	na 2021		1	17
<b>Totaal kasstroomafdekkingen met toepassing van hedge accounting</b>		<b>4</b>	<b>10</b>	
Interest rate swaps	na 2021		1	250
Valutatermijncontracten	2021	3	1	431
Commodity swaps	2021	2		41
Commodity swaps	na 2021	1		12
<b>Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	
<b>Totaal derivaten</b>		<b>10</b>	<b>12</b>	
Opgenomen onder kortlopend		6	3	
Opgenomen onder langlopend		4	9	

### Kasstroomafdekkingen

#### Cross currency swaps

Door middel van cross currency swaps zijn de USD-aflossings- en rentebetaling-verplichtingen van de private placement verplichtingen en de verplichting aan IFC van in totaal respectievelijk USD 349 miljoen (2020: USD 369 miljoen) en USD 60 miljoen (2020: USD 73 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 behaalt 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 275 miljoen en de verplichting aan IFC op EUR 56 miljoen.

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

In de kasstroom afdekkingen heeft zich in 2021 geen significante ineffectiviteit voorgedaan. Ultimo 2021 is EUR 0 miljoen (2020: EUR 0 miljoen) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties.

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

<b>Cross currency swaps</b>	2021	2020
Boekwaarde	21	-5
Contractuele waarde	331	360
Vervaldata	2022-2027	2021-2027
Hedge ratio	1:1	1:1
Gecumuleerde mutaties in de waarde voor het bepalen van de hedge effectiviteit	4	2
Gecumuleerde mutaties in de waarde van de afgedekte posities voor het bepalen van de hedge effectiviteit	1	2
Gemiddeld gewogen rente	3,4%	3,4%

### Commodity swaps

In 2021 heeft FrieslandCampina het gedeeltelijk afdekken van prijsrisico op brandstofkosten voor het wegtransport in de Benelux in de periode 2022-2024, 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. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 27.

Ultimo 2021 is EUR 7 miljoen (2020: EUR 0 miljoen) aan reserve kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen opgenomen voor lopende hedge relaties.

### Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast

Derivaten waarop geen hedge accounting wordt toegepast zijn afgesloten met name ter afdekking van valutarisico's tegenover verwachte verkopen, respectievelijk inkopen, leningen, openstaande debiteuren en openstaande crediteuren.

De mutaties in de waarde op de debiteuren en crediteuren worden grotendeels gecompenseerd door tegenovergestelde waardemutaties op de derivaten. Tevens zijn derivaten afgesloten ter afdekking van een deel van het prijsrisico op toekomstige aan- en verkopen van melkpoeder en boter. Eveneens zijn derivaten afgesloten ter afdekking van een deel van het prijsrisico op de brandstofkosten voor zeetransport voor de periode tot en met medio 2023. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar toelichting 27.

De interest rate swaps zijn afgesloten om de variabele renteverplichtingen op de rentedragende verplichtingen van in totaal EUR 250 miljoen (2020: EUR 250 miljoen) om te zetten in vaste renteverplichtingen.

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

## 23. Handelscrediteuren en overige verplichtingen

	2021	2020
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	468	407
Handelscrediteuren	1.676	1.421
Verplichtingen ter zake van belastingen (excl. vennootschapsbelasting) en premies sociale verzekeringen	67	121
Overige verplichtingen	880	710
	<b>3.091</b>	<b>2.659</b>

In de overige verplichtingen heeft EUR 8 miljoen (2020: EUR 6 miljoen) aan contractuele verplichtingen met name betrekking op vooruit gefactureerde omzet.

## 24. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

### Aankoopverplichtingen vaste activa

Per einde boekjaar zijn voor een bedrag van EUR 208 miljoen (2020: EUR 78 miljoen) verplichtingen aangegaan inzake investeringen in grond, gebouwen en installaties. Hiervan heeft EUR 193 miljoen (2020: EUR 66 miljoen) betrekking op verplichtingen voor het volgende jaar.

### Belastingrisico's

#### Onzekerheden in verrekenprijzen (transfer pricing)

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

Om verrekenprijzrisico's te verminderen, heeft FrieslandCampina controleprocedures geïmplementeerd om de juiste toepassing van de verrekenprijzen te bewaken. Daarnaast heeft FrieslandCampina in sommige landen proactief de fiscale autoriteiten benaderd om overeenstemming te bereiken over de toegepaste interne verrekenprijs richtlijnen.

### Overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen

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

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

### Voorwaardelijke verplichtingen

#### Uit fusie voortvloeiende verplichtingen

Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. heeft de verplichting aan leden-melkveehouders die het lidmaatschap opzeggen om een vertrekpremie te betalen van EUR 5,00 per 100 kilogram melk, geleverd in het jaar voorafgaande aan het jaar waarin het verzoek om in aanmerking te komen voor de vertrekpremie is gedaan. De voorwaarde om voor de vertrekpremie in aanmerking te komen is dat de melkveehouder leverancier wordt bij enig ander koper van boerderijmelk in Nederland. De verplichtingen blijven van toepassing totdat leden-melkveehouders met een melkvolume van in totaal 1,2 miljard kilogram FrieslandCampina hebben verlaten (ultimo 2021: 0,8 miljard kilogram).

### Bankgaranties

FrieslandCampina heeft per 31 december 2021 bankgaranties verstrekt aan derde partijen voor in totaal EUR 74 miljoen (2020: EUR 14 miljoen). Van de verstrekte bankgaranties per 31 december 2021 heeft EUR 60 miljoen betrekking op de juridische procedure in Thailand waarvoor een voorziening is getroffen. Zie toelichting 5.

### Voorwaardelijke belastingverplichtingen

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

FrieslandCampina schat de voorwaardelijke belastingverplichtingen per 31 december 2021 die worden onderzocht door de belastingautoriteiten op een totaal van EUR 14 miljoen (2020: EUR 12 miljoen).

### Juridische claims

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

### Voorwaardelijke activa

FrieslandCampina is als onderdeel van de verkoop van de vruchtensappen- en vruchtendrankenactiviteiten in Nederland en België een voorwaardelijke vordering op de kopende partij overeengekomen. Deze voorwaardelijke vordering is onder andere afhankelijk van toekomstige resultaatontwikkelingen van de overgedragen activiteiten. In januari 2022 zijn de partijen overeengekomen om de voorwaardelijke vordering grotendeels af te wikkelen voor een bedrag van EUR 11 miljoen. Deze bate zal worden verwerkt in het resultaat over 2022.

## 25. Transacties met verbonden partijen

Voor de bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board zie toelichting 26.

### Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

Tussen de aandeelhouder Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. en FC C.V., vertegenwoordigd door de beherend vennoot FrieslandCampina B.V., is overeengekomen dat laatstgenoemde de door de coöperatie aangeboden ledenmelk afneemt. In 2021 was dit 10 miljard kilogram (2020: 10 miljard kilogram). De voor deze melk te betalen prijs is gebaseerd op het gewogen gemiddelde van de melkprijzen in Duitsland, Nederland, Denemarken en België, welke in totaal 55 miljard kilogram melk (2020: 56 miljard kilogram) vertegenwoordigt.

Ter financiering van de activa van Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. perpetueel achtergestelde lening verstrekt op zakelijke voorwaarden, tegen een nominale waarde van EUR 290 miljoen zoals nader toegelicht in toelichting 17.

In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2021	2020
Rente toegerekend aan lening coöperatie	8	9
Rente toegerekend aan ledenobligaties	4	4
Overige baten	8	8
Vorderingen op Zuivelcoöperatie		
FrieslandCampina U.A.	102	63
Lening coöperatie	295	295
Ledenobligaties	127	145

### 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:

	2021	2020
<b>Joint ventures</b>		
- Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	34	29
- Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	1	2
- Verplichtingen aan joint ventures	2	2
<b>Geassocieerde deelnemingen</b>		
- Inkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	28	31
- Verkoop grond- en hulpstoffen en handelsgoederen	100	88
- Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	10	9
- Verplichtingen aan geassocieerde deelnemingen	3	2

### Leden-melkveehouders

FrieslandCampina koopt regelmatig goederen van leden-melkveehouders.

De condities waarop deze transacties worden uitgevoerd zijn vergelijkbaar met transacties met derden. In onderstaande tabel zijn de verhoudingen toegelicht:

	2021	2020
Inkoop grondstoffen	3.821	3.610
Rente toegerekend aan ledenobligaties	38	42
Ledenobligaties	1.375	1.415
Verplichtingen aan leden-melkveehouders	482	423

### Raad van commissarissen en executive board

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

	2021	2020
Inkoop grondstoffen	5	4
Ledenobligaties	3	3

Er hebben geen transacties plaatsgevonden tussen FrieslandCampina en de executive board anders dan bezoldiging. De bezoldiging van de raad van commissarissen en de executive board over het verslagjaar is opgenomen in toelichting 26.

### Pensioenfondsen

Voor transacties en onderlinge verhoudingen met het ondernemingspensioen-fonds en bedrijfstakpensioenfondsen wordt verwezen naar toelichting 18.

## 26. Remuneratie raad van commissarissen en executive board

De remuneratie van de raad van commissarissen en de executive board is de remuneratie van de leden die lid waren gedurende het betreffende jaar.

### Executive board

De remuneratie van de leden van de executive board bestaat uit een vast gedeelte en een variabel gedeelte. Het variabele gedeelte bestaat uit een incentive voor de korte termijn en een incentive voor de lange termijn. De incentive voor de korte termijn omvat een bedrijfsdeel en een individueel deel, zoals aan het begin van het jaar vastgesteld door de raad van commissarissen. Voor een verdere toelichting over het vaste en variabele gedeelte raadpleegt u het Remuneratieverslag op pagina 103.

In 2020 bestond de executive board uit 2 leden. J.M. de Bakker was lid van de executive board tot 1 maart 2021. G.M. Fraser en R.F. van Neerbos zijn per 1 maart 2021 toegetreden tot de executive board. J.G. Janssen is per 1 mei 2021 toegetreden. Het aantal leden van de executive board steeg hierdoor van twee naar vier.

	in miljoenen	2021	2020
<b>Executive board</b>		Totaal	Totaal
Kortetermijnpersoneelsbeloningen		3,2	1,4
Langetermijnpersoneelsbeloningen <sup>1</sup>		0,5	
Uitkering bij beëindiging dienstverband			1,1
Bijzondere loonbelasting <sup>2</sup>			0,7
Pensioenplannen		0,4	0,2
		<b>4,1</b>	<b>3,4</b>

1 De remuneratie voor de lange termijn is gerelateerd aan de kosten voor de prestaties van het verslagjaar 2021, afgewogen tegen drie incentiveplannen voor de lange termijn. Deze remuneratie is nog niet uitbetaald. Er is een wachtperiode voor de plannen van 2021, 2022 en 2023. De resultaten zijn afhankelijk van de definitieve prestatiebeoordeling en worden uitbetaald in het daaropvolgende jaar.

2 De bijzondere loonbelasting in 2020 is een voorziening van EUR 0,7 miljoen voor bijzondere loonbelasting op ontslagvergoedingen (artikel 32bb van de 'Wet op de loonbelasting 1964').

### Raad van commissarissen

De leden van de raad van commissarissen ontvangen geen remuneratie voor de korte of lange termijn. Zij hebben wel de volgende remuneratie ontvangen:

	in miljoenen	2021	2020
<b>Raad van commissarissen</b>		Totaal	Totaal
Kortetermijnbeloning		1,0	1,1
Uitkering bij beëindiging functie <sup>1</sup>		0,1	
		<b>1,1</b>	<b>1,1</b>

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

## 27. Financieel risicomanagement en financiële instrumenten

### Kapitaalmanagement

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

De executive board draagt, onder supervisie van de raad van commissarissen, de verantwoordelijkheid en stelt het beleid vast voor FrieslandCampina's risicomanagement en interne beheersingsmaatregelen. Dit beleid wordt regelmatig geëvalueerd om veranderingen in de marktomstandigheden of activiteiten te reflecteren. Het interne beheersingsraamwerk binnen FrieslandCampina ondersteunt de executive board in haar overzichtstaak.

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

### **Actief risicobeheer**

Verhoogde volatiliteit van valutamarkten, waaronder bijvoorbeeld valutarisico's, beperkingen in Nigeria, sterke daling van de economische groei in opkomende markten en problemen in de Eurozone kunnen op verschillende manieren een materieel effect hebben op de toekomstige resultaten van FrieslandCampina. FrieslandCampina voert een actief risicobeheer. Scenario-planning en maatregelen voor eventuele problemen maken hier deel van uit. Op basis van een continu bedrijfsproces worden, op grond van monitoring en risicoanalyses in alle werkmaatschappijen van FrieslandCampina, businessplannen waar nodig bijgesteld en onderhouden met een gericht pakket van risico mitigerende maatregelen. De impact van het Covid-19 virus heeft geen gevolgen gehad voor de wijze van beheersing van risico's.

### **Financieel risicomanagement**

FrieslandCampina is een multinational met een groot aantal werkmaatschappijen in verschillende landen. Hierdoor is FrieslandCampina gevoelig voor verschillende financiële risico's, zoals kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico, commodity prijsrisico en valutarisico. Het algemene risicobeleid is erop gericht om financiële risico's te identificeren, analyseren en waar nodig deze risico's te mitigeren om zodoende mogelijke negatieve financiële resultaten te voorkomen. De afdeling Corporate Treasury heeft het mandaat gekregen om deze mitigerende maatregelen uit te voeren. Deze maatregelen zijn vastgelegd in duidelijk geformuleerd beleid. Corporate Treasury rapporteert de blootstelling aan financiële risico's, inclusief liquiditeitsrisico, valutarisico, renterisico, commodity prijsrisico en kredietrisico op financiële dienstverleners aan het Treasury Committee. De voornaamste financiële instrumenten van FrieslandCampina bestaan uit leningen van kredietinstellingen en institutionele beleggers, ledenobligaties en liquide middelen. Het voornaamste doel van de mix van deze financiële instrumenten is om op een gediversifieerde wijze fondsen van verschillende markten en investeerders aan te trekken ten behoeve van de financiering van FrieslandCampina's activiteiten. FrieslandCampina heeft verscheidene andere

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

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

### **Saldering van financiële instrumenten**

FrieslandCampina heeft verschillende financiële activa en financiële verplichtingen die onderhevig zijn aan salderings- of verrekeningsovereenkomsten. FrieslandCampina heeft meerdere cash-pool systemen geïmplementeerd die een meer efficiënt beheer van de dagelijkse werkkapitaalbehoeften van deelnemende entiteiten mogelijk maakt. De verrekenmechanismen van deze cash-pools worden verzorgd door een externe financiële instelling, voornamelijk door middel van dagelijkse afroingen, waardoor geen verschil meer bestaat tussen het bruto uitstaande bedrag en het netto uitstaande bedrag bij de betreffende financiële instelling. Eind 2021 is nog EUR 181 miljoen (2020: EUR 223 miljoen) van het bruto uitstaande bedrag gesaldeerd weergegeven in de jaarrekening. Derivatentransacties worden door FrieslandCampina uitgevoerd op basis van standaardovereenkomsten volgens de International Swaps and Derivatives Association (ISDA). Over het algemeen kunnen de transactie bedragen die op dagelijkse basis uitstaan in dezelfde valuta samengevoegd worden waardoor een netto bedrag resulteert. In bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld wanneer zich een gebeurtenis zoals een wanbetaling voordoet, kunnen alle uitstaande transacties onder de overeenkomst worden beëindigd, wordt de beëindigingswaarde beoordeeld en moet een nettobedrag worden betaald bij de afwikkeling van de transacties. Per jaareinde heeft FrieslandCampina op basis van ISDA-verrekeningsovereenkomsten een niet significant bedrag gesaldeerd.



### Financieringsprogramma's

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

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

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

### Valutarisico

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

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

Vanwege de economische situatie in Nigeria zijn sinds 2020 valutaire beperkingen ontstaan, resulterend in een toegenomen verplichting in US dollars. Het valutarisico is deels afgedekt middels 'non deliverable forwards' en daarmee voor een bepaalde looptijd afgedekt (2021: EUR 88 miljoen, 2020: EUR 116 miljoen). Daarnaast is het valutarisico deels afgedekt middels vooruitbetalingen in lokale valuta om in de toekomst US dollars te verkrijgen.

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

### Positie valutarisico's

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

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

	2020				
	EUR/USD	EUR/CNY	NGN/USD	IDR/USD	EUR/HKD
Vorderingen	409	66		58	
Liquide middelen	23	22	34		58
Verplichtingen	310		281	14	133
<b>Netto-overzicht van de financiële positie</b>	<b>122</b>	<b>88</b>	<b>-247</b>	<b>44</b>	<b>-75</b>
Valutatermijncontracten	107	68	-116	-8	-6
<b>Nettopositie einde boekjaar</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>-131</b>	<b>52</b>	<b>-69</b>
<b>Gevoeligheidsanalyse</b>					
Impact op winst voor belasting	1	1	-7	3	-3

### Gevoeligheidsanalyse

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

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

Aanvullend worden vanwege de valutaire restricties US dollars in Nigeria van tijd tot tijd verkregen tegen een hogere koers dan de officiële koers, het verschil wordt in de kostprijs omzet verantwoord. Per balansdatum is deze koers 34% hoger. Wanneer voor de volledige nettopositie van Nigeria tegen deze hogere koers US dollars verkregen worden, zou dit EUR 35 miljoen negatieve impact hebben op de winst voor belasting van FrieslandCampina.

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). Daarnaast ook voor prijsrisico's van de brandstofcomponent in het weg- en zeetransport.

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

De 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 prijrisico's hebben afgedekt zijn relatief beperkt ten opzichte van de totale posities bij FrieslandCampina.

### Renterisico

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

Het percentage dat wordt gekenmerkt door een vast rentepercentage of is gefixeerd door middel van een afdekking, is per 31 december 2021 91% (2020: 92%). In het overzicht hierna wordt de situatie weergegeven per jaareinde.

### Renteopbouw van de financiële verplichtingen

	2021		2020	
	Boek-waarde exclusief afdekking	Boek-waarde inclusief afdekking	Boek-waarde exclusief afdekking	Boek-waarde inclusief afdekking
Vast percentage	915	1.218	977	1.287
Variabel percentage	430	127	426	116
	<b>1.345</b>	<b>1.345</b>	<b>1.403</b>	<b>1.403</b>

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

### Liquiditeitsrisico

Het is het doel van FrieslandCampina om een balans te behouden tussen de continuïteit en de flexibiliteit van haar financiering door het gebruik van verscheidene financiële instrumenten. De totale netto schuld dient in overwegende mate gefinancierd te zijn door langetermijnleningen en gecommiteerde kredietfaciliteiten wat tevens als back-up voor korte termijn schuld papier aangehouden wordt. FrieslandCampina beheerst haar liquiditeiten vooral door een belangrijk bedrag beschikbaar te houden onder gecommiteerde kredietfaciliteiten van in totaal EUR 2.274 miljoen (2020: totaal EUR 2.398 miljoen inclusief tijdelijke kredietfaciliteit van EUR 575 miljoen). Van deze faciliteiten is eind 2021 EUR 1.150 miljoen (2020: EUR 1.565 miljoen) niet benut. Dit is ruim boven de minimale kredietruimte van EUR 350 miljoen die volgens het financiële beleid van FrieslandCampina moet worden aangehouden.

### Kasstroomen financiële verplichtingen

Onderstaande tabel betreft een overzicht van de vervalddata 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.

	2021				
	Boek- waarde	Con- tractu- ele kas- stro- men	2022	2023- 2026	Na 2026
<b>Financiële verplichtingen anders dan derivaten</b>					
Rentedragende verplichtingen	1.140	<b>-1.188</b>	-191	-994	-3
Leaseverplichtingen	205	<b>-219</b>	-59	-120	-40
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	3.091	<b>-3.091</b>	-3.091		
Put-optieverplichtingen	65	<b>-65</b>	-51		-14
Voorwaardelijke verplichtingen	4	<b>-4</b>	-4		
<b>Derivaten</b>					
Cross currency swaps - inkomend	1	<b>53</b>	53		
Cross currency swaps - uitgaand		<b>-56</b>	-56		
Valutatermijncontracten - inkomend	4	<b>321</b>	321		
Valutatermijncontracten - uitgaand	-1	<b>-324</b>	-324		
Commodity swaps - inkomend	1				
Commodity swaps - uitgaand		<b>-1</b>	-1		
	<b>4.510</b>	<b>-4.574</b>	<b>-3.403</b>	<b>-1.114</b>	<b>-57</b>

	2020				
	Boek- waarde	Con- tractu- ele kas- stro- men	2021	2022 - 2025	Na 2025
<b>Financiële verplichtingen anders dan derivaten</b>					
Rentedragende verplichtingen	1.188	<b>-1.248</b>	-478	-707	-63
Leaseverplichtingen	215	<b>-229</b>	-57	-129	-43
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	2.659	<b>-2.659</b>	-2.659		
Put-optieverplichtingen	54	<b>-54</b>		-44	-10
Voorwaardelijke verplichtingen	3	<b>-3</b>	-2	-1	
<b>Derivaten</b>					
Cross currency swaps - inkomend	9	<b>61</b>	12	49	
Cross currency swaps - uitgaand		<b>-69</b>	-13	-56	
Interest rate swaps - inkomend	1				
Interest rate swaps - uitgaand		<b>-2</b>	-1	-1	
Valutatermijncontracten - inkomend	1	<b>148</b>	148		
Valutatermijncontracten - uitgaand		<b>-150</b>	-150		
Commodity swaps - inkomend	1				
Commodity swaps - uitgaand		<b>-1</b>		-1	
	<b>4.131</b>	<b>-4.206</b>	<b>-3.200</b>	<b>-890</b>	<b>-116</b>

### Kredietrisico

FrieslandCampina is blootgesteld aan kredietrisico met betrekking tot haar handelsvorderingen, liquide middelen en derivaten. Kredietrisico wordt beheerd door het systematisch monitoren van de kredietwaardigheid van afnemers op decentraal niveau en financiële tegenpartijen op centraal niveau. De strategie is ondermeer gericht op de versterking van de kasstromen. Door middel van blijvende aandacht voor kredietwaardigheid en mogelijke betalingsproblemen van afnemers (onder andere vanwege impact van het Covid-19 virus) 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 2,2% (2020: 2,0%) van de omzet). Afschrijvingen op handelsvorderingen bedragen in totaal minder dan 0,1% van de jaarlijkse omzet. Voor verdere informatie omtrent de handelsvorderingen wordt verwezen naar toelichting 14.

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

Kredietclassificatie financiële instelling	2021		2020	
	Uitstaande liquide middelen	Contract-volume derivaten	Uitstaande liquide middelen	Contract-volume derivaten
AA	4	29	3	
A	294	1.218	217	1.034
BBB	13	50	12	50
< BBB	129		148	2
Geen classificatie	67	21	86	33
	<b>507</b>	<b>1.318</b>	<b>466</b>	<b>1.119</b>

#### Convenantrichtlijnen

Bestaande richtlijnen voor financiële ratio's:

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

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

In onderstaande tabel wordt de berekening van de nettoschuld weergegeven, waarbij conform de convenantrichtlijnen de leaseverplichtingen buiten beschouwing zijn gelaten.

	2021	2020
Langlopende rentedragende verplichtingen	1.006	765
Kortlopende rentedragende verplichtingen	134	423
Vorderingen op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.	-102	-63
Liquide middelen	-507	-466
Liquide middelen niet ter vrije beschikking	169	217
<b>Nettoschuld</b>	<b>700</b>	<b>876</b>

#### 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.

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

2020

	Reële waarde	Verwachte kasstromen	2021	2022 - 2025	Na 2025
<b>Cross Currency swaps</b>					
Activa	4	3	1	3	-1
Verplichtingen	-9	-9	-1	-7	-1
<b>Commodity swaps</b>					
Verplichtingen	-1	-1		-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.

2021									
Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal- resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst- en-verlies- rekening	Financiële activa tegen geamorti- seerde kostprijs	Overige financiële verplichtin- gen	Totaal boek- waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
<b>Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>									
Verstrekke leningen – vaste rente	(12)		10		10		10		10
Verstrekke leningen – variabele rente	(12)		24		24				
Overige financiële activa	(12)		121		121				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)		1.605		1.605				
Liquide middelen	(15)		507		507				
			<b>2.267</b>		<b>2.267</b>				
<b>Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde</b>									
Afdekkingsderivaten	(22)	35	9		44		44		44
		<b>35</b>	<b>9</b>		<b>44</b>				
<b>Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>									
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	(21)			915	915		955		955
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	(21)			430	430				
Langlopende financiële verplichtingen	(22)			3	3				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)			3.091	3.091				
				<b>4.439</b>	<b>4.439</b>				
<b>Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde</b>									
Afdekkingsderivaten	(22)	4	5		9		9		9
Put-optieverplichtingen	(22)		65		65			65	65
Voorwaardelijke verplichtingen	(22)		4		4			4	4
		<b>4</b>	<b>74</b>		<b>78</b>				



2020										
	Toelichting	Hedge accounting instrumenten met mutaties in het totaal- resultaat	Reële waarde met mutaties in de winst- en-verlies- rekening	Financiële activa tegen geamorti- seerde kostprijs	Overige financiële verplichtingen	Totaal boek- waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal reële waarde
<b>Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>										
Verstrekke leningen – vaste rente	(12)			11		11		10		10
Verstrekke leningen – variabele rente	(12)			20		20				
Overige financiële activa	(12)			14		14				
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	(14)			1.445		1.445				
Liquide middelen	(15)			466		466				
				<b>1.956</b>		<b>1.956</b>				
<b>Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde</b>										
Afdekkingsderivaten	(22)	4	6			10		10		10
		<b>4</b>	<b>6</b>			<b>10</b>				
<b>Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>										
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	(21)				977	977		1.035		1.035
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	(21)				426	426		427		427
Langlopende financiële verplichtingen	(22)				3	3				
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	(23)				2.659	2.659				
					<b>4.065</b>	<b>4.065</b>				
<b>Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde</b>										
Afdekkingsderivaten	(22)	9	3			12		12		12
Put-optieverplichtingen	(22)		54			54			54	54
Voorwaardelijke verplichtingen	(22)		3			3			3	3
		<b>9</b>	<b>60</b>			<b>69</b>				

De reële waarde is bepaald door middel van het verdisconteren van kasstromen op basis van markttrentes. Voor de berekening van de reële waarde van de rentedragende verplichtingen met een vast rentepercentage is een gemiddeld gewogen rentepercentage van 0,5% (2020: 0,2%) gebruikt.

De reële waarde van de verstrekte leningen met een vast rentepercentage is bepaald middels een gemiddeld rentepercentage van 2,5% (2020: 2,3%).

### Afdekkingsderivaten

De afdekkingsderivaten zijn aangemerkt als niveau 2 waarderingmethode.

De reële waarde van de valutatermijncontracten wordt berekend door vergelijking met de actuele termijnkoersen van contracten voor gelijke resterende looptijden.

De reële waarde van interest rate swaps wordt bepaald aan de hand van de contante waarde op basis van actuele marktgegevens beschikbaar gesteld door Bloomberg. De reële waarde van de commodity swaps is bepaald aan de hand van de opgave van de mark-to-market-waarderingen van de desbetreffende tegenpartijen gebaseerd op de relevante marktnoteringen.

### Put-optieverplichtingen

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

Eind 2021 is een herwaardering uitgevoerd van de put-optieverplichting, waarbij ook het verwachte uitoefenmoment van de put-optie op type A aandelen is gewijzigd van 2024 naar 2022. Dit heeft geleid tot een dotatie van EUR 8 miljoen (2020: vrijval van EUR 2 miljoen). Deze dotatie is verantwoord onder de overige financieringslasten.

Wanneer de winstverwachting voor rente, belastingen en afschrijvingen van FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd. 10% hoger zou zijn geweest, zou het resultaat van FrieslandCampina over 2021 EUR 1 miljoen lager zijn geweest als gevolg van herwaardering van de put-optieverplichting.

### Mutaties en transfers

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

	2021	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optieverplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	3	54
Aflossingen	-2	
Ontstaan door verkoop bedrijfsonderdeel	3	
Financieringslast		3
Reële-waardeaanpassing		8
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>4</b>	<b>65</b>

Gedurende 2021 hebben geen transfers plaatsgevonden van niveau 1 of 2 naar niveau 3.

	2020	
	Voorwaardelijke verplichtingen	Put-optie-verplichtingen
Boekwaarde begin boekjaar	5	54
Aflossingen	-2	
Financieringslast		2
Reële-waardeaanpassing		-2
<b>Boekwaarde einde boekjaar</b>	<b>3</b>	<b>54</b>

## 28. Specificatie honorarium van de externe accountant

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

	2020		
	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	Overige PwC netwerk	Totaal PwC netwerk
Controle van de jaarrekening	1,3	2,0	3,3
Andere controleopdrachten	0,6	0,1	0,7
	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>	<b>4,0</b>

## 29. Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 januari 2022 geeft de coöperatie per 100 kg geleverde melk 8,00 euro aan melkcertificaten uit aan haar leden-melkveehouders. Op basis van de hoeveelheid geleverde melk in de periode van 1 oktober 2020 t/m 30 september 2021 is het aantal melkcertificaten vastgesteld op 9.405 miljoen met een nominale waarde van EUR 752 miljoen. De melkcertificaten zijn door de leden volgestort door inlevering van ledenobligaties (EUR 544 miljoen), ledencertificaten van de coöperatie (EUR 50 miljoen), rekening courant of contant (EUR 23 miljoen). Voor het resterend bedrag heeft de coöperatie een lening verstrekt aan de leden (EUR 135 miljoen). De coöperatie heeft een kapitaalstorting gedaan in het vermogen van FrieslandCampina voor een bedrag van EUR 617 miljoen ter compensatie van het inleveren van de ledenobligaties en ledencertificaten, alsmede voor de volstorting van melkcertificaten middels rekening courant of contant.

## 30. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

### Consolidatiegrondslagen

#### Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de overheersende zeggenschap overgaat naar FrieslandCampina. Er is sprake van overheersende zeggenschap als FrieslandCampina op basis van haar 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 haar 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 geassocieerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De oprenting en aanpassingen van de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de oprentingsperiode worden verantwoord binnen de financieringsbaten en -lasten. Aanpassingen van de reële waarde als gevolg van overige wijzigingen worden verantwoord binnen de overige bedrijfslasten en -opbrengsten.

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

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

### Verwerving van minderheidsbelangen

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

### Dochterondernemingen

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

### Verlies van overheersende zeggenschap

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

'equity'-methode) of als een financieel actief beschikbaar voor verkoop, afhankelijk van de mate van behouden invloed.

### Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

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

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

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

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

### Eliminatie intercompany-transacties

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

Op pagina 194 is een lijst opgenomen met de belangrijkste dochter-ondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen.

### Vreemde valuta

#### Transacties in vreemde valuta

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

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

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

- voor verkoop beschikbare eigenvermogensinstrumenten;
- een financiële verplichting die wordt aangemerkt als een netto-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:

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

	2020	
	Ultimo	Gemiddeld
Amerikaanse dollar	1,22	1,14
Chinese yuan	8,00	7,87
Filippijnse peso	59,04	56,60
Hong Kong dollar	9,47	8,86
Indonesische roepia (per 1.000)	17,28	16,60
Maleisische ringgit	4,95	4,80
Nigeriaanse naira	485,95	435,56
Pakistaanse roepie	195,91	184,97
Russische roebel	90,64	82,66
Singapore dollar	1,61	1,57
Thaise baht	36,69	35,71
Vietnamese dong (per 1.000)	28,47	26,54

## Financiële instrumenten

### Financiële activa anders dan derivaten

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

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

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

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

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

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

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



gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen in die reële waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

#### **Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs**

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

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

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

#### **Liquide middelen**

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

#### **Financiële verplichtingen anders dan derivaten**

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

De reële waarde, die wordt bepaald ten behoeve van de toelichtingen, van verplichtingen wordt berekend op basis van de 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 lease betalingen. Leasebetalingen bestaan uit:

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

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

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

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

#### **Derivaten (inclusief derivaten met toepassing van hedge accounting)**

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

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

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

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

#### **Derivaten met toepassing van hedge accounting**

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

#### **Bepalen van effectiviteit van de afdekkingsrelatie**

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

Ineffectiviteit van de afdekkingsrelatie kan ontstaan op het moment dat:

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

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

### Kasstroomafdekkingen

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

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

### Derivaten zonder toepassing van hedge accounting

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

### Eigen vermogen

#### Aandelenkapitaal

Aandelen worden aangemerkt als eigen vermogen. Kosten die direct zijn toe te rekenen aan de uitbreiding van het aandelenkapitaal worden in mindering gebracht op het eigen vermogen, na aftrek van belastingen. Het aandelenkapitaal bestaat uit het gestort kapitaal en het resterende deel betreft agioreserve.

### Overige financiële instrumenten

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

### Dividenden

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

### Grond, gebouwen en installaties

#### Opname en waardering

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

De kostprijs van zelf vervaardigde activa omvat:

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

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

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

de verkoopopbrengsten met de boekwaarde van de grond, gebouwen en installaties en wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

### Grond, gebouwen en installaties verworven middels bedrijfscombinatie

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

### Kosten na eerste opname

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

### Afschrijvingen

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

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

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

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

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

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

### Immateriële activa en goodwill

#### Goodwill

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

#### 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.

#### 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.

#### Immateriële activa verworven middels bedrijfscombinatie

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

#### Kosten na eerste opname

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

#### Amortisatie

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

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

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

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

#### Biologische activa

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

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

#### Voorraden

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

### **Voorraden verworven middels bedrijfscombinatie**

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

### **Bijzondere waardeverminderingen**

#### **Financiële activa anders dan derivaten**

##### **Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa**

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

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

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

##### **Verstrekte leningen tegen geamortiseerde kostprijs en langlopende vorderingen**

In geval sprake is van een laag kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen in de komende 12 maanden. In geval sprake is van een verhoogd kredietrisico wordt een voorziening gevormd op basis van verwachte kredietverliezen gedurende de looptijd van het actief. Jaarlijks bepaalt FrieslandCampina bijzondere waardeverminderingen van verstrekte leningen tegen 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.

### **Handelsdebiteuren en overige vorderingen**

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

### **Tegen geamortiseerde kosten gewaardeerde financiële activa**

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

### **Niet-financiële activa**

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

en immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt ieder jaar op dezelfde datum een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde. Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief of van een kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde.

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

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

Bijzondere waardevermindingsverliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Bijzondere waardevermindingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering

gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de eenheden toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid.

Een bijzondere waardevermindering op goodwill wordt niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies was opgenomen.

#### **Vaste activa aangehouden voor verkoop of distributie**

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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan biologische activa, voorraden, financiële activa, latente belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van FrieslandCampina gewaardeerd worden. Bijzondere waardevermindingsverliezen 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 waardevermindingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.



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

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

### **Personeelsbeloningen**

#### **Toegezegde-bijdrageregelingen**

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

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

#### **Toegezegd-pensioenregelingen**

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die afwijkt van een toegezegde-bijdrageregeling. De nettopensioenverplichting (of -actief) met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen wordt jaarlijks voor iedere regeling berekend op basis van de verwachte toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van onder meer discontovoet, salaris- en levensverwachtingen, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen behorend bij de regeling. De contante waarde van de verplichtingen wordt actuariael berekend volgens de 'projected unit credit'-methode. De gebruikte discontovoet is het rendement op de balansdatum van hoogwaardige bedrijfsobligaties met minimaal een AA-credit rating en met vervaldatum gelijk aan de looptijd van de pensioenverplichtingen.

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

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

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

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

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

### Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

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

### Kortetermijnpersoneelsbeloningen

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

### Voorzieningen

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

### Reorganisatievoorzieningen

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

### Voorziening verlieslatende contracten

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

### Netto-omzet

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

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

### **Kostprijs omzet**

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

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

### **Reclame- en promotiekosten**

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

### **Verkoop- en algemene beheerskosten**

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

### **Overige bedrijfslasten en -opbrengsten**

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

### **Overheidssubsidies**

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

verlaging van de afschrijvingslasten als bate in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de periode van de verwachte gebruiksduur van het actief waar de subsidie betrekking op heeft.

### **Leaseovereenkomsten**

Leasebetalingen ten aanzien van korte termijn leasecontracten, 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. Korte termijn leasecontracten hebben een looptijd van minder dan 12 maanden. Het variabele deel van leasebetalingen is afhankelijk van het gebruik van het actief.

### **Financieringsbaten en -lasten**

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

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

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

### Belastingen

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

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

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

Latente belastingen worden niet opgenomen voor zover deze voortvloeien uit:

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

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

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

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

Een latente belastingvordering wordt erkend voor niet-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.

### **Kasstromen**

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

### **Segmentatie**

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

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

# Belangrijkste dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen<sup>1</sup>

## Dochterondernemingen

### Nederland

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

### België

FrieslandCampina Belgium N.V., Aalter  
 FrieslandCampina Belgium Cheese N.V., Aalter  
 FrieslandCampina B.V., Aalter (99,84%)

### Duitsland

CMG Grundstücksverwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Heilbronn (89,56%)  
 DFE Pharma GmbH & CO KG, Goch (50%)<sup>2</sup>  
 FKS Frischkonzept Service GmbH, Viersen  
 FrieslandCampina Germany GmbH, Heilbronn (94,90%)  
 FrieslandCampina Kievit GmbH, Lippstadt  
 Milchverwaltung FrieslandCampina Germany GmbH, Keulen

### Frankrijk

FrieslandCampina Cheese France S.A.S., Salon-de-Provence  
 FrieslandCampina France S.A.S., Saint-Paul-en-Jarez

### Griekenland

FrieslandCampina Hellas S.A., Athene

### Hongarije

FrieslandCampina Hungária zRt, Budapest (99,99%)

### Italië

FrieslandCampina Italy Srl, Verona

### Roemenië

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

### Spanje

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

### Verenigd Koninkrijk

FrieslandCampina UK Ltd., Horsham

### China

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

### Hong Kong

FrieslandCampina (Hong Kong) Ltd., Hong Kong

### Filippijnen

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

### Indonesië

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

### Maleisië

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

### Pakistan

FrieslandCampina Engro Pakistan Ltd., Karachi (51%)

### Singapore

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

### Thailand

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

### Vietnam

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

### Saoedi-Arabië

FrieslandCampina Saudi Arabia Ltd., Jeddah (75%)

### Verenigde Arabische Emiraten

FrieslandCampina Middle East DMCC, Dubai

### Egypte

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

### Ghana

FrieslandCampina West Africa Ltd., Accra

### Ivoorkust

FrieslandCampina Ivory Coast S.A., Abidjan

### Nigeria

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

### Verenigde Staten

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

## Joint ventures en geassocieerde deelnemingen<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Vanwege lokale vereisten is deze voetnoot in het Duits. In diesen Gesellschaften hat FrieslandCampina einen beherrschenden Einfluss. Durch die Einbeziehung in den Konzernabschluss der Royal FrieslandCampina N.V. hat die DFE Pharma GmbH & Co. KG als vollkonsolidiertes verbundenes Unternehmen von den Erleichterungen des § 264b HGB Gebrauch gemacht.

<sup>3</sup> In deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen heeft FrieslandCampina geen beleidsbepalende invloed. Deze afweging is gemaakt op basis van een analyse van zowel de gehouden aandelen als de stemrechten van FrieslandCampina binnen de joint venture of geassocieerde deelneming.

# Enkelvoudige balans

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

	Toelichting	2021	2020
<b>Activa</b>			
Deelnemingen in dochterondernemingen	(2)	3.860	3.519
Leningen aan dochterondernemingen	(3)	906	1.421
Latente belastingvorderingen			1
Overige financiële activa	(8)	33	14
<b>Vaste activa</b>		<b>4.799</b>	<b>4.955</b>
Overige vorderingen	(4)	440	414
Overige financiële activa	(8)	21	4
Liquide middelen		48	
<b>Vlottende activa</b>		<b>509</b>	<b>418</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>5.308</b>	<b>5.373</b>

	Toelichting	2021	2020
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	(5)	370	370
Agioreserve	(5)	114	114
Wettelijke reserve kasstroomafdekkingen	(5)	6	-2
Wettelijke reserve valuta-omrekenverschillen	(5)	-282	-350
Wettelijke reserve deelnemingen	(5)	192	226
Winst toe te rekenen aan de aandeelhouder	(5)	203	207
Algemene reserve		1.311	1.008
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder</b>		<b>1.914</b>	<b>1.573</b>
Ledenobligaties	(5)	1.502	1.560
Perpetuele obligaties	(5)	301	301
Lening coöperatie	(5)	295	295
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan de overige vermogensverschaffers</b>		<b>2.098</b>	<b>2.156</b>
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers</b>		<b>4.012</b>	<b>3.729</b>
<b>Verplichtingen</b>			
Rentedragende verplichtingen	(6)	971	724
Latente belastingverplichtingen		1	
Overige financiële verplichtingen	(8)		9
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>972</b>	<b>733</b>
Rentedragende verplichtingen	(6)	118	403
Handelscrediteuren en overige verplichtingen		8	7
Kortlopende verplichtingen	(7)	193	497
Overige financiële verplichtingen	(8)	5	4
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>324</b>	<b>911</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>1.296</b>	<b>1.644</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>5.308</b>	<b>5.373</b>



# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's

	2021	2020
Resultaat uit deelnemingen, na belastingen	225	252
Overige resultaten, na belastingen	37	13
<b>Winst boekjaar</b>	<b>262</b>	<b>265</b>

# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

## 1. Algemeen

### Grondslagen en toelichting

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

Voor zover de posten opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening niet nader worden toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. 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

	2021	2020
Begin boekjaar	3.519	3.244
Resultaat boekjaar	225	252
Overig totaalresultaat boekjaar	95	-120
Overige vermogensmutaties boekjaar	21	139
Herclassificatie leningen deelnemingen		4
<b>Einde boekjaar</b>	<b>3.860</b>	<b>3.519</b>

De overige vermogensmutaties verantwoord in 2021 zijn gerelateerd aan de herallocatie van goodwill, wat inbegrepen zit in de waardering van de deelnemingen. De herallocatie is het gevolg van de wijzigingen in de managementstructuur, zie toelichting 1 van de geconsolideerde jaarrekening.

Deze herallocatie resulteert in een vermindering van het eigen vermogen van deelnemingen toerekenbaar aan minderheidsbelangen, en zorgt voor een toename van het eigen vermogen van deelnemingen wat toerekenbaar is aan FrieslandCampina.

## 3. Leningen aan dochterondernemingen

	2021	2020
Begin boekjaar	1.421	1.302
Herclassificatie naar overige vorderingen	-15	110
Verstrekkings	2	22
Aflossingen	-502	-9
Herclassificatie leningen deelnemingen		-4
<b>Einde boekjaar</b>	<b>906</b>	<b>1.421</b>

Aflossingsschema	2021			2020	
	2023 - 2026	Na 2026	Totaal aflos- sing	2022 - 2025	Totaal aflos- sing
Leningen aan dochterondernemingen	905	1	<b>906</b>	1.421	<b>1.421</b>

Het kortlopende deel van deze verstrekte leningen is opgenomen onder overige vorderingen. De gemiddelde rentevergoeding over het totaal van de leningen aan dochterondernemingen ultimo 2021 bedraagt 1,9% (2020: 1,7%).

#### 4. Overige vorderingen

De overige vorderingen hebben voor EUR 12 miljoen (2020: EUR 15 miljoen) betrekking op een vordering op dochterondernemingen als gevolg van afroaming van bankposities binnen FrieslandCampina en EUR 326 miljoen (2020: EUR 336 miljoen) betreft met name overige kortlopende vorderingen op dochterondernemingen en het kortlopende deel van leningen aan dochterondernemingen. Daarnaast is een vordering op Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. opgenomen van EUR 102 miljoen (2020: EUR 63 miljoen).

#### 5. Eigen vermogen toe te rekenen aan de vermogensverschaffers

Het aantal geplaatste aandelen bedraagt zowel begin als eind boekjaar 3.702.777 aandelen, op deze aandelen is EUR 370 miljoen gestort. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 1 miljard, verdeeld in 10.000.000 aandelen van EUR 100 nominaal. De aandelen worden gehouden door Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.

De reserve kasstroomafdekkingen en de reserve valuta-omrekenverschillen zijn wettelijke reserves en derhalve niet uitkeerbaar. Bovendien is EUR 192 miljoen (2020: EUR 226 miljoen) als wettelijke reserve deelnemingen aangemerkt. Deze wettelijke reserve deelnemingen heeft onder meer betrekking op implementatiekosten voor het ICT-standaardisatieprogramma en niet-uitgekeerde winsten van deelnemingen voor zover FrieslandCampina uitkering daarvan niet zomaar kan afdwingen.

Het eigen vermogen dat toerekenbaar is aan de vermogensverschaffers dat is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening is gelijk aan het eigen vermogen toerekenbaar aan de vermogensverschaffers dat is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Zie toelichting 17 van de geconsolideerde jaarrekening voor meer details over het eigen vermogen.

## 6. Rentedragende verplichtingen

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

			2021	2020
	Jaar van aflossing	% Nominale rente	Boekwaarde	Boekwaarde
Syndicaat (variabele rente)	2021			10
Europese Investeringsbank (vaste rente)	2021-2026	0,8	139	142
International Finance Corporation (variabele rente)	2021-2026	1,5	53	60
TLTRO leningen (variabele rente)	2023-2024	-0,2	325	
<b>Verplichtingen aan kredietinstellingen</b>			<b>517</b>	<b>212</b>
Private Placement (vaste rente)	2022	4,0	70	65
Private Placement (vaste rente)	2024	4,2	129	120
Private Placement (vaste rente)	2021-2027	4,0	108	117
<b>Verplichtingen aan institutionele beleggers</b>			<b>307</b>	<b>302</b>
Groene schuldbewijzen (vaste rente)	2021-2026	1,5	252	300
<b>Verplichtingen aan houders van groene schuldbewijzen</b>			<b>252</b>	<b>300</b>
Euro commercial paper (variabele rente)	2021			135
Overige ongecommitteerde faciliteiten (variabele rente)	2021			40
<b>Ongecommitteerde faciliteiten</b>				<b>175</b>
Verplichtingen aan leden-melkveehouders (variabele rente)	2021-2022	0,3	14	16
Rekening-courant banken (variabele rente)	2021			123
Geactiveerde afsluitkosten	2021-2027		-1	-2
Overige rentedragende verplichtingen				1
<b>Overige</b>			<b>13</b>	<b>138</b>
<b>Rentedragende verplichtingen</b>			<b>1.089</b>	<b>1.127</b>
Opgenomen onder langlopende rentedragende verplichtingen			971	724
Opgenomen onder kortlopende rentedragende verplichtingen			118	403

Voor de toelichting op de verplichtingen aan kredietinstellingen, institutionele beleggers, houders van groene schuldbewijzen, ongecommitteerde faciliteiten en leden-melkveehouders wordt verwezen naar toelichting 21 van de geconsolideerde jaarrekening.

De verplichtingen aan leden-melkveehouders betreffen driejarige deposito-leningen gehouden door leden-melkveehouders. Deze leningen zijn direct opeisbaar door de leden-melkveehouders, tegen betaling van een boeterente van 0,25%.

## 7. Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen hebben voor EUR 193 miljoen (2020: EUR 489 miljoen) betrekking op een tijdelijke rekening-courant met dochterondernemingen als gevolg van afroming van bankposities binnen FrieslandCampina.

## 8. Overige financiële activa en verplichtingen

Overige financiële activa	2021	2020
Cross currency swaps	25	4
Commodity swaps	17	3
Valutatermijncontracten	2	1
Verstreckte leningen	10	10
	<b>54</b>	<b>18</b>

Overige financiële verplichtingen	2021	2020
Cross currency swaps	4	9
Interest rate swaps		1
Commodity swaps		1
Valutatermijncontracten	1	2
	<b>5</b>	<b>13</b>

De cross currency swaps, interest rate swaps en commodity swaps zijn gelijk aan de geconsolideerde jaarrekening, zie toelichting 22 van de geconsolideerde jaarrekening. Er zijn meer valutatermijncontracten opgenomen onder financiële activa en financiële verplichtingen in de enkelvoudige jaarrekening dan in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van derivaten die afgesloten zijn met dochtermaatschappijen. De contractvolumes voor de valutatermijncontracten zijn ultimo 2021 EUR 664 miljoen (2020: EUR 461 miljoen). De verstrekte lening betreft een variabele lening met een looptijd tot en met 2030.

## 9. 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 27 van de geconsolideerde jaarrekening.

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

### Reële waarde

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

	2021		2020	
	Boek- waarde	Reële waarde	Boek- waarde	Reële waarde
<b>Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>				
Leningen aan dochterondernemingen	906	906	1.421	1.421
Verstrekte leningen	10	10	10	10
Overige vorderingen	440	440	414	414
Liquide middelen	48	48		
	<b>1.404</b>	<b>1.404</b>	<b>1.845</b>	<b>1.845</b>
<b>Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde</b>				
Afdekkingsderivaten	44	44	8	8
	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde</b>				
Rentedragende verplichtingen – vaste rente	697	737	744	802
Rentedragende verplichtingen – variabele rente	392	392	383	384
Kortlopende verplichtingen aan dochterondernemingen	193	193	497	497
Handelscrediteuren en overige verplichtingen	8	8	7	7
	<b>1.290</b>	<b>1.330</b>	<b>1.631</b>	<b>1.690</b>
<b>Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde</b>				
Afdekkingsderivaten	5	5	13	13
	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

## 10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Koninklijke FrieslandCampina N.V. heeft verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid conform artikel 2:403, Burgerlijk Wetboek, afgegeven voor uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van FrieslandCampina B.V., FrieslandCampina International Holding B.V. en FrieslandCampina Specialised Nutrition B.V. Deze entiteiten hebben een verklaring van hoofdelijke aansprakelijkheid conform artikel 2:403, Burgerlijk Wetboek afgegeven aan het merendeel van de Nederlandse dochterondernemingen.

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

## 11. Bezoldiging raad van commissarissen en statutaire bestuurders

De bezoldiging van de raad van commissarissen en statutaire bestuurders is gelijk aan de bezoldiging van de raad van commissarissen en executive board zoals genoemd in toelichting 26 van de geconsolideerde jaarrekening. Gedurende het verslagjaar waren de leden van de executive board in dienst bij de vennootschap.

## 12. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de informatie betreffende gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar toelichting 29 van de geconsolideerde jaarrekening.

### 13. Voorgestelde winstbestemming toe te rekenen aan de aandeelhouder

De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring verleend aan het voorstel van de executive board om van de winst van EUR 262 miljoen, EUR 8 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding voor de lening van de coöperatie, EUR 42 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding aan houders van ledenobligaties en EUR 9 miljoen toe te rekenen aan rentevergoeding voor houders van perpetuele obligaties. Van de winst die toekomt aan de aandeelhouder van EUR 203 miljoen wordt EUR 14 miljoen uitgekeerd in de vorm van een contante nabetaling en de resterende winst van EUR 189 miljoen wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Amersfoort, 18 februari 2022

#### Executive board

##### Koninklijke FrieslandCampina N.V.

H.M.A. Schumacher, CEO

J.G. Janssen, CFO

G.M. Fraser

R.F. van Neerbos

#### Raad van commissarissen

##### Koninklijke FrieslandCampina N.V.

S.S.U. Attema, voorzitter

J.W. Addink-Berendsen, vicevoorzitter

N. den Besten

H.T.J. Hettinga

C.C.H. Hoogeveen

D.R. Hooft Graafland

A.A.M. Huijben-Pijnenburg

E. Jellema

A.G.Z. Kemna

H.W.J. Schipper

H. Stöcker



# Overige gegevens

---

## Statutaire winstbestemmingsregeling

---

De statutaire winstbestemmingsregeling is opgenomen in artikel 28 van de statuten. Samengevat luidt zij: uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders.

Het reserveringsbeleid van de vennootschap wordt vastgesteld, ingevolge artikel 27 van de statuten, door de algemene vergadering, op voorstel van de executive board dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen.

Uitkeringen ten laste van een reserve kunnen geschieden op voorstel van de executive board, welk voorstel de goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen, krachtens een besluit van de algemene vergadering.

De niet-gereserveerde winst wordt uitgekeerd.

# Verklaringen van de accountant

---

205 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

221 Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



## Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

### Verklaring over de jaarrekening 2021

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V., samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep'), een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2021 en van het resultaat en de kasstromen over 2021, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 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 2021 van Koninklijke FrieslandCampina N.V. te Amersfoort gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2021;
- de volgende overzichten over 2021: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde overzicht vermogensmutaties en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

#### De basis voor ons oordeel

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

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

#### Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke FrieslandCampina N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

## Onze controleaanpak

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot de kernpunten, fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten, de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

## Samenvatting en context

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is een zuivelonderneming die via Zuivel-coöperatie FrieslandCampina U.A. uiteindelijk in handen is van de leden-melkveehouders. Deze leden-melkveehouders leveren de melk en zijn via vertegenwoordiging in de raad van commissarissen toezichthouders van FrieslandCampina. 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. Deze structuur heeft invloed op de aansturing van en de rapportering over de activiteiten van de groep en heeft zijn weerslag op het jaarverslag en op onze controle van bijvoorbeeld de melkinkopen en coöperatieve activiteiten (zie nadere beschrijving in het hoofdstuk 'Dit is FrieslandCampina' 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 2021 kenmerkte zich door gestegen omzet in de business groups Food & Beverage en Trading, echter de resultaten van de business groups Specialised Nutrition en Ingredients stonden onder druk. Onze materialiteit is vergelijkbaar met vorig jaar en de resultaten in de betreffende business groups zijn meegenomen in onze controleaanpak (zie ook de kernpunten van onze controle rondom de waardering van goodwill en de verrekenbaarheid van latente belastingposities).

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de executive board belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen, waar veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de sectie 'Beoordelingen, schattingen en aannames' onder de paragraaf 'Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling' heeft de executive board de schattingen en aannames die zij als meest kritisch heeft aangemerkt vermeld. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de waardering van goodwill en de verrekenbaarheid van latente belastingposities, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.

## Impact van klimaatverandering

FrieslandCampina heeft zich geïnteresseerd in netto-klimaatdoelstellingen voor 2030 en 2050, zoals toegelicht in de sectie 'Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst' in het jaarverslag. In 2021 zijn daartoe door de vennootschap concrete doelen voor het 'well below 2 degrees' scenario ingediend bij het Science Based Target initiative (SBTi). Tevens wordt toegelicht dat de vennootschap voornemens is om zich in 2022 aan het 'well below 1.5 degree' scenario voor scope 1- en 2-emissies te committeren. De impact hiervan op de doelen van de vennootschap, alsmede op de benodigde investeringen, de huidige kostenbasis en de toekomstige kasstromen worden in 2022 verder uitgewerkt.

FrieslandCampina heeft in de risicoparagraaf van het jaarverslag de onzekerheden voortkomend uit klimaatverandering, evenals de genomen acties, nader toegelicht. In de toelichting op de materialiteitsmatrix gaat FrieslandCampina in stap 3 nader in op reeds ingezette acties en nog uit te voeren analyses rondom het bepalen van de financiële impact van de 25 onderwerpen uit de materialiteitsanalyse op de vennootschap. De executive board heeft, voor zover mogelijk, de impact van klimaatverandering op de veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening en de financiële positie van FrieslandCampina bepaald en dit in de sectie 'klimaatverandering' in de jaarrekening nader toegelicht.

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

#### Andere aandachtsgebieden in de controle

Een aandachtsgebied in onze controle, dat niet als kernpunt is aangemerkt, was de impact van de coronapandemie. De directe en indirecte gevolgen van de coronapandemie hebben in 2021 impact gehad op de economische activiteiten en marktomstandigheden. De impact van de coronapandemie op ons controleproces is beperkt geweest. De maatregelen in verband met de coronapandemie hebben ertoe geleid dat onze controle met name digitaal is uitgevoerd. Wij zijn in staat geweest om de noodzakelijke waarnemingen ter plaatse (zoals voorraadinventarisaties) uit te voeren en de maatregelen in verband met de coronapandemie hebben onze controle daarom niet significant beïnvloed.

Andere aandachtsgebieden in onze controle, die niet als kernpunt zijn aangemerkt, waren de uitspraak van de rechtbank in Thailand inzake een zakelijk geschil tussen FrieslandCampina Thailand en een business-to-business klant, de eenmalige vrijval van de pensioenverplichting als gevolg van de gewijzigde indexatieregeling en de jaarlijkse evaluatie van aanwijzingen voor waardeverminderingen en/of -vermeerderingen van vaste activa.

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

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:



#### 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** €45 miljoen (2020: €45 miljoen).

**Hoe is de materialiteit bepaald** Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1,5% van de vergoeding aan leden voor melkleveringen. De materialiteitsbenchmark is consistent met voorgaand jaar, waarbij wij op basis van professionele oordeelsvorming en de gemeenschappelijke informatiebehoefte van de gebruikers de materialiteit lager hebben vastgesteld op €45 miljoen.

**De overwegingen voor de gekozen benchmark** We gebruikten de vergoeding voor melkleveringen als benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening, in het bijzonder de leden-melkveehouders. De vergoeding voor melkleveringen is een belangrijk kengetal voor de financiële prestaties van de vennootschap.

**Materialiteit voor groepsonderdelen** Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €3 miljoen en €36 miljoen.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €1 miljoen (2020: €1 miljoen) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### De reikwijdte van onze groepscontrole

Koninklijke FrieslandCampina N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke FrieslandCampina N.V. De activiteiten van de groep zijn ingedeeld in vier business groups: Food & Beverage, Specialised

Nutrition, Ingredients en Trading. De uitvoering en aansturing van de groepscontrole is uitgevoerd langs de lijnen van deze business groups.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat we voldoende controle-werkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij onder meer in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersings-maatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groeps-onderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam en door de accountants van groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

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

- *Internal Control Framework*: Wij hebben bij de aansturing van de groepscontrole de verschillende controleteams geïnstrueerd om, voor zover dit efficiënt en relevant was voor de controle, gebruik te maken van het Internal Control Framework en ons te voorzien van hun observaties omtrent de inrichting en werking hiervan. In de situaties waar het niet effectief of efficiënt was om te steunen op het interne beheersings-raamwerk van de groep, zijn additionele gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen.
- *Centrale IT-systemen*: FrieslandCampina heeft wereldwijd grotendeels hetzelfde ERP systeem. Het merendeel van de IT-systemen van de groep wordt centraal aangestuurd. Met behulp van onze IT-specialisten hebben wij de IT General Controls (ITGC's) en de IT-afhankelijkheden van de centraal aangestuurde ERP-systemen getest. Bij deze controle kwam een aantal niet significante bevindingen naar voren, die wij door middel van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben opgevolgd. Wij hebben de uitkomsten van onze werkzaamheden met de lokale controleteams gedeeld.
- *Shared-servicecenters*: Gedurende 2021 zijn de activiteiten van het Nederlandse shared-servicecenter in Wolvega (Nederland) voor het merendeel ondergebracht bij het shared-servicecenter in Boedapest (Hongarije) en voor een klein deel bij het shared-servicecenter in Maleisië. FrieslandCampina heeft wereldwijd twee shared-

servicecenters. De shared-servicecenters in Maleisië en Hongarije worden door lokale accountants gecontroleerd, zij rapporteren de uitkomsten van hun werkzaamheden aan ons voor de Nederlandse activiteiten en aan de verschillende lokale controle-teams.

- Voor het richting geven aan onze controle hebben wij kennisgenomen van de uitkomsten van de werkzaamheden en rapportages die zijn opgesteld door Corporate Internal Audit. Wij steunen niet op de werkzaamheden, maar waar relevant hebben wij de uitkomsten meegenomen in onze risico-inschatting.

Naast de bovenstaande elementen hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van de omzet van de individuele groepsonderdelen en het risicoprofiel van deze onderdelen. Wij hebben het Nederlandse onderdeel als significant aangemerkt, er zijn geen andere groepsonderdelen die wij op basis van omvang of het risicoprofiel als significant hebben aangemerkt. Naast het significante onderdeel zijn zeventien groepsonderdelen in de reikwijdte van de controle betrokken voor een controle van de volledige financiële informatie om voldoende dekking over de jaarrekeningposten te verkrijgen. Daarnaast zijn voor één onderdeel specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening. In totaal hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd bij achttien groepsonderdelen in veertien landen.

Wij hebben met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	85%
Balanstotaal	96%
Resultaat voor belasting	91%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 2% 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 het groepsonderdeel in Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Het groepsteam heeft daarnaast de consolidatie van de groep, de waardering van goodwill, significante inschattingen inzake de waardering van onzekere belastingposities en ook de toelichtingen in de jaarrekening gecontroleerd.

Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants bij de controle van de buitenlandse onderdelen. Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben de accountants van de onder de reikwijdte vallende groepsonderdelen instructies gestuurd. Als groepsaccountant hebben wij periodiek overleg gehad met de accountants van de groepsonderdelen, waarbij gesproken is over de risico's, de controleaanpak, de voortgang van de controle en, op basis van de van de accountants van groepsonderdelen ontvangen rapportages, de bevindingen en conclusies. Waar wij dit noodzakelijk hebben geacht, hebben wij dit uitgebreid met het uitvoeren van dossierreviews om de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden te evalueren. Met de financieel directeurs van de business groups en de accountants van de groepsonderdelen is afsluitend gesproken over de financiële resultaten, de gehanteerde (belangrijke) schattingen en de bevindingen uit de controle.

In verband met de internationale reisrestricties door de coronapandemie hebben wij voor de controle van 2021 geen accountants van groepsonderdelen bezocht, maar als alternatief videoconferenties gehouden. Voor boekjaar 2021 hebben wij minimaal twee videoconferenties gehouden met de accountants van de groepsonderdelen die onderdeel van onze groepscontrole zijn geweest. Ook hebben wij videoconferenties met lokaal management bijgewoond voor de shared-servicecenters in Hongarije en Maleisië en de componenten in Nigeria, Duitsland, China, Hong Kong en Indonesië. Op basis van onze ervaringen met de accountants van de groepsonderdelen uit voorgaande jaren, de toegenomen frequentie van contacten



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

### **Controleaanpak frauderisico's**

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

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd, bijvoorbeeld de gedragscode (Compass), anti-corruptieprocedures (Doing honest business), klokkenluidersregeling (Speak-up Procedure), incidentenregistratie (Case Management System) en onderzoeksprotocollen (investigation procedures). Tevens hebben wij de opvolging van de incidentenregistratie geëvalueerd.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersingsmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

---

### Geïdentificeerde frauderisico's

#### Het risico dat het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt

Bij onze controle besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het management, waaronder risico's op mogelijke afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van het management.

Wij hebben in dat kader bijzondere aandacht gehad voor de afgrenzing van de kosten en mogelijke ongebruikelijke transacties.

Tevens hebben wij bijzondere aandacht gehad voor de beoordeling van mogelijke waardeverminderingen in immateriële vaste activa en de latente belastingposities. Omdat de schattingen van deze posten inherent onzeker zijn aan onzekerheid, zou dit voor management een gelegenheid kunnen zijn om een mogelijke waardevermindering niet te verwerken.

---

### Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing die het risico op doorbreking van de interne beheersing moeten mitigeren en de werking van de maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierdoor functiescheidingen worden doorbroken. Wij hebben hierbij ook specifieke aandacht gehad voor de gevolgen van de coronapandemie op de werking van de interne beheersing. Wij concluderen dat wij, in het kader van onze controle, konden steunen op de voor dit risico relevante maatregelen van interne beheersing.

Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van voorin genomenheid van het management bij de analyse en prognoses van management die aan de waardering van immateriële vaste activa en de actieve belastingposities ten grondslag liggen. Wij verwijzen voor onze werkzaamheden ten aanzien van de posten goodwill en actieve belastingposities tevens naar de kernpunten. Tevens hebben wij specifieke gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd die toezien op de afgrenzing van de kosten.

Onze werkzaamheden hebben geen materiële afwijkingen in de door het management verschaft informatie in de jaarrekening en het bestuursverslag ten opzichte van de jaarrekening aan het licht gebracht. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het management.

---

---

### Geïdentificeerde frauderisico's

#### Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving, ten gevolge van een te hoog verantwoorde omzet

De leden-melkveehouders hebben een duidelijke taakstelling neergelegd bij de executive board voor het realiseren van de financiële doelstellingen, waaronder een omzetgroei-doelstelling ten opzichte van 2020. Aan de doelstellingen is tevens een resultaatafhankelijke bonus voor bestuurders gekoppeld. Voorgaand boekjaar kon er geen contante nabetaling worden uitgekeerd naar aanleiding van de resultaten en in 2021 hadden de coronapandemie en de resultaten van de business groups Specialised Nutrition en Ingredients impact op de omzet en winst. Hierdoor bestaat het risico dat er extra druk is op de executive board om de groei-doelstelling te realiseren en bestaat er het risico van bewuste verhoging van de omzet in het boekjaar.

---

### Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd en de werking getoetst van de interne beheersingsmaatregelen rondom de omzetverantwoording en in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten betreffende de omzet.

Wij concludeerden dat wij, in het kader van onze controle, konden steunen op de voor dit risico relevante maatregelen van interne beheersing.

Wij hebben door middel van data-analyse eventuele opvallende omzetboekingen in het boekjaar geïdentificeerd en hierop gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd door vast te stellen dat deze boekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke leveringen in het betreffende boekjaar. Daarnaast hebben we een gegevensgerichte deelwaarneming uitgevoerd op de juistheid van de omzetboekingen in het boekjaar. Op openstaande vorderingen per jaareinde hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waarbij wij debiteuren om een saldobestemming gevraagd hebben. Wij hebben per jaareinde verder specifieke werkzaamheden uitgevoerd die gericht waren op omzetboekingen aan het einde van het boekjaar om mogelijke verschuivingen van omzet van geleverde producten vanuit het volgende boekjaar naar de omzetverantwoording van het huidige boekjaar te kunnen ontdekken. Tot slot hebben wij onderzocht of in het volgende boekjaar creditnota's zijn geboekt die een indicatie geven van onjuist of onterecht geboekte omzet in het huidige boekjaar.

Onze werkzaamheden hebben geen materiële afwijkingen in de door het management verschaft informatie in de jaarrekening en het bestuursverslag ten opzichte van de jaarrekening aan het licht gebracht. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de juistheid van de omzetverantwoording.

---

---

### Geïdentificeerde frauderisico's

#### Het risico op het betalen van steekpenningen door en op initiatief van agenten

FrieslandCampina heeft wereldwijde activiteiten en maakt in sommige landen gebruik van verkoopagenten. Hieronder zijn ook agenten die gevestigd zijn in landen met een hoger risico op corruptie volgens de Corruption Perception Index van Transparency International.

Gezien het inherente risico hebben wij bijzondere aandacht besteed aan het risico op het betalen van steekpenningen door en op initiatief van agenten bij transacties die tot stand komen met behulp van agenten.

---

### Controlewerkzaamheden en observaties

Zoals beschreven in hoofdstuk 'Goed zakelijk gedrag' in het bestuursverslag, heeft FrieslandCampina anti-corruptieregels opgesteld (Doing Honest Business) voor medewerkers en partijen die namens FrieslandCampina optreden.

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing met betrekking tot het aangaan van contracten met agenten en het monitoren van de prestaties van agenten.

Naar aanleiding van een door ons geïdentificeerde en gerapporteerde deficiëntie in de opzet van de interne beheersing tijdens de controle van 2020 heeft management gedurende 2021 een vernieuwd acceptatieproces opgesteld en aanvullende analyses verricht om de centrale administratie te verbeteren. Management heeft deze analyses gebruikt om de transacties te beoordelen op kenmerken van hoger risico en zo nodig verdergaand onderzoek gedaan naar de uiteindelijke belanghebbenden.

Wij hebben deze analyse op betrouwbaarheid getoetst door middel van gegevensgerichte werkzaamheden. Daarnaast hebben wij voor een aantal hoogrisicolanden een gedetailleerde vragenlijst opgestuurd en doorgenomen met de accountants van onze componenten ter identificatie van materiële transacties met agenten die niet bekend waren. Op basis van deze werkzaamheden zijn er geen materiële afwijkingen in de door het management verschaft informatie in de jaarrekening en het bestuursverslag ten opzichte van de jaarrekening aan het licht gekomen. Ook hebben onze werkzaamheden niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van mogelijke steekpenningen door en op initiatief van agenten.

---

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van de executive board, management van de diverse business groups, de interne accountantsafdeling, de interne beheersingsafdeling, business conductafdeling, IT-afdeling, juridische zaken, personeelszaken en de raad van commissarissen. Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Tevens hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met relevante toezichthouders en zijn tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude en hebben de uitkomst van andere controlewerkzaamheden geëvalueerd en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

### **Controleaanpak continuïteit**

De executive board heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de activiteiten voor de voorzienbare toekomst. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de executive board te evalueren omvatten onder andere:

- overwogen of de continuïteitsbeoordeling van de executive board alle relevante informatie over elementen als kredietrisico, renterisico, liquiditeitsrisico, commodity prijsrisico en valutarisico bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben, de executive board bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten en nagaan of de executive board gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's);

- analyseren van de financiële positie per einde van het huidige boekjaar ten opzichte van die per einde van het vorige boekjaar ter identificatie van indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- herberekenen van de leningconvenanten om vast te stellen dat aan de voorwaarden van de faciliteiten is voldaan;
- evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen ten opzichte van het afgelopen jaar, ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle;
- inwinnen van inlichtingen bij de executive board over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de executive board verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de executive board over de gehanteerde 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 de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. In 2021 is de impact van de strategische herstructurering niet langer als kernpunt geïdentificeerd, aangezien in 2021 de impact op de jaarrekening en de controle beperkt is geweest. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening.

## Kernpunten

### Waardering van goodwill

#### Zie toelichting 9 van de jaarrekening

De groep heeft €1.080 miljoen aan goodwill met betrekking tot historische acquisities verantwoord. Jaarlijks wordt de goodwill getoetst op het niveau van de individuele business groups. De waardering van goodwill is complex en afhankelijk van schattingen door management, die inherent onzeker zijn. Gegeven het materiële belang van goodwill kan een eventuele wijziging in de veronderstellingen een significante invloed hebben op de jaarrekening. Daarom hebben wij de waardering van goodwill aangemerkt als kernpunt van onze controle.

Het toetsen van de waardering van goodwill vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde die op basis van de verwachte verdisconteerde kasstromen wordt berekend. De belangrijkste veronderstellingen bij deze toetsing betreffen de disconteringsvoet, de lange-termijngroei-voet en de groei-voet van de brutomarge en de resultaatontwikkelingen.

Binnen het model wordt rekening gehouden met de compensatie voor de rol die met name business group Trading vervult bij het verwerken van ledenmelk ('coöperatief karakter'). De compensatie door andere business groups dient ter dekking van verliezen op voornamelijk basiszuivelproducten die worden gerealiseerd doordat alle melk die wordt aangeleverd door leden-melkvee-houders dient te worden afgenomen. Deze toerekening is onderhevig aan inschattingen van management. De resultaten die worden gerealiseerd bij activiteiten die een coöperatief karakter hebben zijn toegerekend aan de business groups naar rato van de hoeveelheid ledenmelk die zij verwerken.

## Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de toegepaste waarderingsmethode en de gehanteerde veronderstellingen in het goodwill-impairmentmodel en de onderliggende berekeningen getoetst. Met behulp van deskundigen op het gebied van waarderingen hebben wij de disconteringsvoet en de langetermijngroei-voet getoetst door vergelijking met markt-informatie (bijvoorbeeld marktrente en inflatie) en onze eigen onafhankelijke bepaling. Hierbij hebben wij geen bijzonderheden geïdentificeerd. Voor de groei-voet van de brutomarge en de resultaatontwikkeling hebben wij een aansluiting gemaakt met begrotingen en prognoses van management (het budget voor 2022 en de meerjarenplannen tot en met 2024). De daling van de bedrijfswaarden als gevolg van lagere verwachte verdisconteerde kasstromen van FrieslandCampina heeft niet geleid tot een impairment, maar heeft wel als gevolg dat de headroom is gedaald ten opzichte van 2020, met name voor de business group Ingredients (zie de toelichting 9 van de jaarrekening).

Wij hebben de afloop van de inschattingen door management in voorgaande jaren geëvalueerd door de werkelijke resultaten te vergelijken met de prognoses van voorgaande jaren om te toetsen of de veronderstellingen, achteraf gezien, te optimistisch waren. Daarnaast hebben wij het proces dat ten grondslag ligt aan de totstandkoming van deze begrotingen en prognoses getoetst. In onze werkzaamheden hebben wij de werkelijke resultaten in 2021 vergeleken met de prognoses in impairment analyse van vorig jaar. Deze werkelijke resultaten waren lager dan vorig jaar geprognoseerd en management heeft de prognoses in het model van dit jaar bijgesteld. Wij hebben ook management bevestigd over de veronderstellingen omtrent klimaatverandering zoals toegelicht in de sectie 'klimaatverandering' en de wijze waarop deze veronderstellingen door management meegenomen zijn bij de toetsing van de waardering van goodwill en de sensitiviteitsanalyses.

Wij hebben de veronderstellingen in de door management opgestelde begrotingen en prognoses getoetst door deze te vergelijken met historische resultaten, externe informatie en marktvooruitzichten. De inschattingen zoals gemaakt door management zijn consistent en in lijn met onze verwachting.

---

## Kernpunten

---

### Onze controlewerkzaamheden en observaties

---

Wij hebben management bevroegd over de toerekening van de compensatie die plaatsvindt tussen de business groups en deze getoetst met onderliggende controle-informatie. Hierbij hebben wij specifieke aandacht besteed aan de juiste en consistente toerekening van de verliezen aan de andere business groups en de economische realiteit van deze toerekening. Hierbij zijn geen bijzonderheden gebleken.

Uit onze werkzaamheden is gebleken dat de toelichting de vereiste informatie bevat over de schattingen, veronderstellingen en sensitiviteiten.

---

---

## Waardering van belastingposities

### Zie toelichting 7, 19 en 24 van de jaarrekening

De groep heeft deelnemingen in diverse landen en is hierdoor onderhevig aan lokale belastingstelsels. In het hoofdstuk 'Belastingen' van 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 datagegevens voor de bepaling van de latente belastingposities zijn de lokale belastingpercentages en termijnen voor verrekening. Verder zijn de veronderstellingen van de gehanteerde begrotingen van belang voor de opgenomen belastingposities.

Latente belastingvorderingen zijn geactiveerd voor niet-verrekenende fiscale verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, waarvoor deze aangewend kunnen worden. De verwachting van de compensatie van de latente belastingvorderingen in Nederland van €84 miljoen is gebaseerd op de versnelling van de transformatie van de onderneming en de strategie "Our Purpose, Our Plan", waaronder de strategische heroriëntatie met betrekking tot de activiteiten van het merk Friso. FrieslandCampina heeft ook verrekenbare verliezen waarvoor geen actieve belastingvordering is opgenomen in de jaarrekening.

Vanwege de materiële omvang 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 belastingposities aangemerkt als een kernpunt in onze controle.

---

## Onze controlewerkzaamheden en observaties

De controle van de belastingposities hebben wij uitgevoerd met de hulp van belastingsspecialisten. Onze werkzaamheden bestonden onder meer uit het uitvoeren van een risico-inschatting, waaronder het evalueren van de afloop van de inschattingen van management uit voorgaand jaar. De juistheid van de gehanteerde interne verrekenprijzen hebben wij getoetst aan de hand van het doorneemen en evalueren van correspondentie met de belastingautoriteiten, de evaluatie van interne verrekenprijsdocumentatie en belastingwetgeving in combinatie met onze eigen onafhankelijke analyses.

Onze werkzaamheden waren mede gericht op het vaststellen of belastingprocedures tot een belastingverplichting of voorziening in de jaarrekening leiden. Wij namen de correspondentie met de belastingautoriteiten door en wij maakten, met ondersteuning van onze belastingexperts, onze eigen inschatting over de status en verwerking van de procedures. Wij hebben de berekening van management vergeleken met de uitkomsten van onze berekening en hierbij vastgesteld dat de berekening van management aanvaardbaar is.

Ten aanzien van de waardering toetsen wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de waardering van de latente belastingvorderingen door middel van het aansluiten van de onderliggende begrotingen en prognoses ter onderbouwing van de waardering van latente belastingvorderingen. Daarnaast hebben wij de plannen van management rondom de heroriëntatie met betrekking tot de activiteiten van het merk Friso en de bijhorende assumpties rondom de verwachte toekomstige belastbare resultaten getoetst aan de hand van de aanwezige onderbouwing.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en verkregen controle-informatie hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.

Daarnaast zijn wij nagegaan of de toelichting over de opgenomen belastingposities en de realiseerbaarheid van de latente belastingvordering de vereiste informatie bevat. Hierbij hebben we geen materiële bevindingen geconstateerd.

---



## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

De executive board is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

### Onze benoeming

Wij zijn op 30 april 2015, op voordracht van de raad van commissarissen, door de algemene vergadering benoemd als externe accountant van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Deze benoeming wordt jaarlijks herbevestigd door de algemene vergadering. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van zes jaar accountant van de vennootschap.

## Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

### Verantwoordelijkheden van de executive board en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De executive board is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de executive board noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de executive board afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de executive board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de executive board het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De executive board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

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

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

Amsterdam, 18 februari 2022

**PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.**

Origineel getekend door A.L. Koops-Aukes RA

## Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2021 van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de executive board en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de executive board gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd

op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen die zijn getroffen om de geïdentificeerde bedreigingen weg te nemen en onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

# Assurancerapport van de onafhankelijke accountant



## Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina N.V.

### Assurancerapport bij de duurzaamheidsinformatie 2021

#### Onze conclusie

Op grond van onze beoordeling hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag 2021 van Koninklijke FrieslandCampina N.V., te Amersfoort (hierna: "FrieslandCampina") geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van duurzaamheid en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar geëindigd op 31 december 2021, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportage criteria zoals toegelicht in de sectie 'rapportage criteria'.

#### Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie opgenomen in de volgende secties van het jaarverslag beoordeeld voor 2021 (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- Dit is FrieslandCampina, met uitzondering van de paragrafen 'De merken van FrieslandCampina', 'Top 10 consumentenmarkten en top 5 ingrediënten' en 'FrieslandCampina wereldwijd'.
- Verslag executive board, met uitzondering van de paragrafen 'Vooruitzichten 2022', 'Risicobeheersing', 'Managementverklaring' en 'Verantwoordelijkheidsverklaring'
- Bijlage 'HR-data 2021'.

De duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van FrieslandCampina ten aanzien van duurzaamheid en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2021. Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

#### De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie'.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

#### Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van FrieslandCampina zoals vereist in 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).

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

#### Rapportage Criteria

De duurzaamheidsinformatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportage criteria. De gehanteerde rapportage criteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportage criteria, zoals toegelicht in bijlagen 'Begrippenlijst' en 'Toelichting' van het jaarverslag.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meet-technieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

### Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn, en waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen. De hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie.

In de duurzaamheidsinformatie worden verwijzingen gemaakt naar externe bronnen of websites. De informatie in deze externe bronnen of websites maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

### Verantwoordelijkheden voor de duurzaamheidsinformatie en de beoordeling daarvan

#### Verantwoordelijkheden van de executive board en de raad van commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie

De executive board van FrieslandCampina is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de rapportage criteria zoals toegelicht in de sectie 'rapportage criteria', inclusief het selecteren van de rapportage criteria, het identificeren van belanghebbenden, het bepalen van materiële onderwerpen, en het vaststellen dat de toegepaste rapportage criteria passend zijn in de omstandigheden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door de executive board gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in bijlagen 'Begrippenlijst' en 'Toelichting' van het jaarverslag.

De executive board is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de executive board noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de entiteit ten aanzien van de duurzaamheidsinformatie.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordelingsopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen als basis voor de door ons af te geven conclusie.

Onze opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid om de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie vast te stellen. De werkzaamheden variëren in aard en timing, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assuranceopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle met betrekking tot zowel de werkzaamheden ten aanzien van de risico-inschatting, inclusief het verwerven van inzicht van de interne beheersing, als de werkzaamheden verricht ten aanzien van het inspelen op de geïdentificeerde risico's.

#### Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze beoordeling professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een analyse van de externe omgeving en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportage criteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de executive board.
- Het verkrijgen van inzicht in de rapporteringssprocessen voor de duurzaamheidsinformatie inclusief het op hoofdlijnen kennismaken van de interne beheersmaatregelen, voor zover relevant is voor onze beoordeling.
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het bepalen en uitvoeren van de verdere werkzaamheden is gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie in reactie op onze risico inschatting.
- Onze overige werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - Het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) verantwoordelijk voor de (duurzaamheids)strategie en het -beleid en de -prestaties;
  - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
  - Het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling.
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie.
- Het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportage criteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

18 februari 2022

**PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.**

Origineel getekend door A.L. Koops-Aukes RA  
partner

# Overzichten

---

- 225 Meerjarenoverzicht
- 226 Melkprijsoverzicht
- 227 Raad van Commissarissen
- 229 Executive leadership team

# Meerjarenoverzicht

In miljoenen euro's, tenzij anders aangegeven

	2021	2020	2019 <sup>5</sup>	2018	2017
<b>Kerngegevens</b>					
<b>Winst-en-verliesrekening</b>					
Netto-omzet	11.501	11.140	11.297	11.553	12.110
Bedrijfsresultaat	355	268	432	342	444
Winst	172	79	278	203	227
<b>Melkprijs<sup>1</sup></b>					
Garantieprijs <sup>2</sup>	37,84	34,46	35,66	36,05	37,96
Contante nabetalings <sup>3</sup>	0,14		1,07	0,46	1,03
Reservering ledenobligaties <sup>4</sup>			0,31	0,13	0,30
Weidegangtoeslag	0,66	0,66	0,65	0,63	0,60
Ondernemingsbijdrage Foqus Planet	0,25	0,24			
Bijzondere toeslagen	0,34	0,36	0,26	0,16	0,12
Melkprijs	39,23	35,72	37,95	37,43	40,01
<b>Balans</b>					
Balanstotaal	9.056	8.716	9.049	8.823	9.046
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouder	1.914	1.573	1.463	1.304	1.287
Eigen vermogen direct toe te rekenen aan de vermogensverschaffers	3.635	3.517	3.450	3.260	3.229
Nettoschuld (excl. leaseverplichtingen)	700	876	1.067	1.287	1.400
<b>Kasstroom</b>					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	594	737	567	619	418
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-302	-443	-185	-490	-414
Afschrijvingen op gebouwen en installaties en amortisatie immateriële activa	465	456	441	362	368
<b>Overige gegevens</b>					
Eigen vermogen als % balanstotaal	40,1	40,4	38,1	36,9	35,7
Werknemers (gemiddeld aantal fte's)	22.961	23.877	23.816	23.769	23.675
Melkaanvoer van leden (in miljoenen kg)	9.745	10.064	10.020	10.375	10.716

1 In euro's per 100 kilo melk

2 Exclusief btw. Voor 2020 en 2021 bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose. Voorgaande jaren bij 3,47% eiwit, 4,41% vet en 4,51% lactose.

3 Voorgestelde uitkering vanuit de winst boekjaar toe te rekenen aan de aandeelhouder. Als gevolg van wijzigingen in de juridische structuur is de term 'prestatietoelage' vanaf 1 januari 2020 gewijzigd in 'contante nabetalings'.

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

5 Met ingang van 2019 is IFRS16 - Leases toegepast, waardoor onder meer het balanstotaal toegenomen is.



# Melkprijsoverzicht

In euro's per 100 kg melk

	2021	2020
Vetprijs	13,42	12,22
Eiwitprijs	21,67	19,74
Lactoseprijs	2,75	2,50
<b>Garantieprijs<sup>1</sup></b>	<b>37,84</b>	<b>34,46</b>
Contante nabetaling <sup>2</sup>	0,14	
Weidegangtoeslag <sup>3</sup>	0,66	0,66
Ondernemingsbijdrage Foqus Planet <sup>4</sup>	0,25	0,24
Bijzondere melkstromen <sup>5</sup>	0,34	0,36
<b>Melkprijs</b>	<b>39,23</b>	<b>35,72</b>
Rente op ledenobligaties	0,44	0,46
Algemene reserve <sup>6</sup>	0,21	-0,46
<b>Prestatieprijs</b>	<b>39,88</b>	<b>35,72</b>

1 Exclusief btw. bij 3,57% eiwit, 4,42% vet en 4,53% lactose.

2 Voorgestelde uitkering vanuit de winst boekjaar toe te rekenen aan de aandeelhouder. Als gevolg van wijzigingen in de juridische structuur is de prestatie toeslag vanaf 1 januari 2020 gewijzigd in contante nabetaling.

3 Melkveehouders die weidegang toepassen, ontvangen over 2021 een weidegangtoeslag van 1,50 euro per 100 kilo melk. Hiervan wordt uit het resultaat van de onderneming 1,00 euro per 100 kilo weidemelk betaald. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit 0,66 euro per 100 kilo melk.

4 Melkveehouders ontvangen over 2021 een Foqus planet bijdrage van EUR 24 miljoen, middels een generieke toeslag van EUR 0,125 per 100 kilo melk en een bedrag voor duurzame ontwikkeling. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,25 per 100 kilo melk.

5 Bijzondere melkstromen betreffen het totaalbedrag van uitkeringen per 100 kilo melk van Landliebe-melk, VLOG toeslag en 'On the way to PlanetProof' en het verschil tussen de uitbetaalde garantieprijs voor biologische melk en de uitbetaalde garantieprijs. Gemiddeld over alle FrieslandCampina-ledenmelk is dit EUR 0,34 per 100 kilo melk.

6 Inclusief het eigen vermogen uit minderheidsbelangen dat direct toewijsbaar is aan de aandeelhouder.

# Raad van commissarissen



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

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

**Nationaliteit** Nederlands

**Overige functies** Raad van Advies Anders Invest – Food & Agri Fonds



**Sandra (J.W.) Addink-Berendsen**  
(1973)

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

**Nationaliteit** Nederlands

**Beroep** Melkveehouderster

**Overige functies** Vicevoorzitter raad van commissarissen ForFarmers N.V., Vicevoorzitter raad van commissarissen Alfa Top-Holding B.V.



**Nils (N.) den Besten**  
(1982)

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

**Nationaliteit** Nederlands

**Beroep** Melkveehouder

**Overige functies** Voorzitter raad van commissarissen AB Midden-Nederland



**Hans (H.T.J.) Hettinga**  
(1959)

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

**Nationaliteit** Nederlands

**Beroep** Melkveehouder

**Overige functies** Voorzitter CDA gemeente Súdwest-Fryslân



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

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

**Nationaliteit** Nederlands

**Beroep** Melkveehouder

**Overige functies** Geen



**René (D.R.) Hooft Graafland**  
(1955)

**Functie** Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

**Nationaliteit** Nederlands

**Overige functies** Lid raad van commissarissen Koninklijke Ahold Delhaize N.V., Voorzitter raad van commissarissen Lucas Bols N.V., Voorzitter bestuur Stichting African Parks Foundation, Voorzitter bestuur Carré Fonds, Lid Monitoring Commissie Corporate Governance Code



**Angelique (A.A.M.) Huijben-Pijnenburg**  
(1968)

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

**Nationaliteit** Nederlands

**Beroep** Melkveehouder

**Overige functies** Geen



**Elze (E.) Jellema**  
(1979)

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

**Nationaliteit** Nederlands

**Beroep** Melkveehouder

**Overige functies** Geen



**Angelien (A.G.Z.) Kemna**  
(1957)

**Functie** Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

**Nationaliteit** Nederlands

**Overige functies** Non-Executive Director AXA Group S.A., Senior Independent Director AXA Investment Management S.A., Vicevoorzitter raad van commissarissen NIBC N.V., Voorzitter adviesraad Ownership Capital B.V., Non-executive director Naspers Ltd/Prosus N.V.



**Heiko (H.W.J.) Schipper**  
(1969)

**Functie** Lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina N.V.

**Nationaliteit** Nederlands

**Beroep** Lid Board of Management Bayer AG, President of the Consumer Health Division

**Overige functies** Chairman Global Self Care Federation



**Hans (H.) Stöcker**  
(1964)

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

**Nationaliteit** Duits

**Beroep** Melkveehouder

**Overige functies** Voorzitter Landesvereinigung Milch NRW, Voorzitter raad van commissarissen Milchverwertungsgesellschaft NRW, Lid Landschaftsbeirat Oberbergischer Kreis, Lid raad van commissarissen Raiffeisen Waren genossenschaft Rheinland eG, Voorzitter vereniging 'Milch und Kultur Rheinland und Westfalen'

## Audit- en riskcommissie

Angelien Kemna, voorzitter  
Sandra Addink-Berendsen  
René Hooft Graafland  
Angelique Huijben-Pijnenburg

## Remuneratie-, nominatie- en governancecommissie

René Hooft Graafland, interim voorzitter  
Sybren Attema  
Heiko Schipper

# Executive leadership team

## Executive board



**Hein (H.M.A.)  
Schumacher  
(1971)**

**Functie** Chief Executive Officer  
**Benoeming** 1 januari 2018  
**Nationaliteit** Nederlands  
**Verantwoordelijk voor**  
Business groups  
Cooperative Affairs  
Corporate Affairs, Communication & Public Affairs  
Corporate Internal Audit  
Corporate Legal & Company Secretariat  
Corporate Research & Development  
Corporate Mergers & Acquisitions  
Corporate Strategy & Transformation  
Corporate Supply Chain

**Nevenfuncties** Voorzitter Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO), Voorzitter Global Dairy Platform (GDP), Lid raad van commissarissen van Het Koninklijk Concertgebouw NV, lid raad van commissarissen van C&A AG, bestuurslid AgriNL



**Hans (J.G.) Janssen  
(1967)**

**Functie** Chief Financial Officer  
**Benoeming** 1 mei 2021  
**Nationaliteit** Nederlands  
**Verantwoordelijk voor**  
Corporate Finance & Reporting  
Corporate Tax  
Corporate Treasury  
Global Finance Processes & Shared Services, Enterprise Risk Management  
Corporate Real Estate and Corporate Internal Control  
Corporate IT, Summit, ERP & PTO

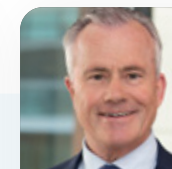
**Nevenfuncties** Lid raad van commissarissen TIAS School for Business & Society



**Geraldine (G.M.)  
Fraser  
(1966)**

**Functie** Chief People Officer  
**Benoeming** 1 maart 2021  
**Nationaliteit** Nieuw-Zeelandse  
**Verantwoordelijk voor**  
Corporate Human Resources

**Nevenfuncties** Geen



**Roel (R.F.)  
van Neerbos  
(1959)**

**Functie** President Food & Beverage  
**Benoeming** 1 maart 2021  
**Nationaliteit** Nederlands  
**Verantwoordelijk voor**  
Business Group Food & Beverage

**Nevenfuncties** Voorzitter raad van commissarissen Spadel

## Overige ELT-leden



**Berndt Kodden**

President FrieslandCampina  
Specialised Nutrition



**Herman Ermens**

President FrieslandCampina  
Ingredients



**Arnoud van den Berg**

President FrieslandCampina  
Trading



**Roger Loo**

Vice-President  
FrieslandCampina Professional



**Kemal Cetin**

Chief Information Officer



**Roman Scieszka**

Chief Supply Chain Officer



**Simone Boitelle**

Global Director  
Corporate Affairs



**Hein Brenninkmeijer**

Global Director  
Corporate Development



**Margrethe Jonkman**

Global Director  
Research & Development

# Bijlagen

---

232	Belangrijkste risico's en opkomende trends
243	Stakeholderdialoog
246	Duurzaamheidsdoelstellingen 2021
247	Toelichting materialiteitsmatrix
251	GRI-tabel
259	HR-data 2021
260	Begrippenlijst
263	Toelichting

# Belangrijkste risico's en opkomende trends

FrieslandCampina is actief in een aanzienlijk aantal landen en product-marktcombinaties. Dit betekent dat de vennootschap kan worden blootgesteld aan een groot aantal risico's en trends. De executive board heeft de risico's geïdentificeerd die, gezien de waarschijnlijkheid dat ze zich voordoen en/of van invloed zullen zijn, het grootst zijn. Onderstaand volgt een overzicht van de belangrijkste risico's en trends, inclusief de risicobereidheid en de beheersmaatregelen. Deze risico's worden tevens verbonden aan de stakeholder materialiteitsmatrix op pagina 249.

## Belangrijkste risico's en opkomende trends

### Cyberbeveiliging

Technologieën, processen en activiteiten die dienen om netwerken (computers, programma's en gegevens) te beschermen zijn wellicht niet voldoende om FrieslandCampina te beschermen tegen aanvallen, schade of onbevoegde toegang. Dit kan leiden tot verstoring van bedrijfsprocessen, verlies van vertrouwelijke informatie en financiële schade en reputatieschade.

Als gevolg van de coronapandemie is de cyberactiviteit wereldwijd toegenomen. De aanhoudende lockdowns in veel landen dwingen werknemers thuis te werken (dit zal ook in de toekomst onderdeel van onze manier van werken blijven uitmaken), terwijl de georganiseerde misdaad het aantal phishing-, malware- en fraude-aanvallen blijft opvoeren, met nog slimmere, geavanceerde technologie. In 2021 hadden met name *ransomware* aanvallen bij enkele van onze leveranciers indirect invloed op onze toeleveringsketen.

## Risicobereidheid

### Laag tot geen

De vennootschap accepteert kleine risico's van operationele verstoring, mits dit geen negatieve gevolgen heeft voor klanten of de bedrijfscontinuïteit, en niet leidt tot overtreding van de toepasselijke regels.

## Beheersmaatregelen

Het cyberbeveiligingsplan wordt voortdurend verder ontwikkeld en verbeterd. Door regelmatig onderhoud van ICT-systemen, kwetsbaarheidstesten, bedrijfscontinuïteitsprocedures, e-Learning en bewustzijns-campagnes, toegangsbeheer en SOD-reductieprogramma's worden de cyberrisico's het hoofd geboden en de veiligheid verder verbeterd.

Ons Security Operations Centre verbetert continu de activiteiten om cyberdreigingen te voorkomen, te detecteren en erop te reageren.

Er is een 'security board' opgericht en er zijn cyberambassadeurs aangesteld om, in combinatie met een nieuw veiligheidsbewustzijnsprogramma voor onze werknemers, de verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden en communicatie te versterken. Daarnaast is cyberbeveiliging als essentiële pijler opgenomen in de strategie van FrieslandCampina.

## Belangrijkste risico's en opkomende trends

### Evenwichtig bedrijfsportfolio

Een onevenwichtig bedrijfsportfolio (producten, merken, markten, geografie, distributiekkanalen) kan de vennootschap blootstellen aan substantiële schommelingen in de bedrijfsresultaten (bijvoorbeeld als gevolg van economische ontwikkelingen die de lokale vraag beïnvloeden, maar ook sterke invloed van wijzigingen in de lokale regelgeving) en is van invloed op de netto-omzet en het winstgroei-potentieel (op de lange termijn).

Het bedrijfsportfolio risico blijft relatief hoog door de gevolgen van de aanhoudende coronapandemie en geopolitieke gebeurtenissen op opkomende markten en specifieke product-/marktsegmenten (bijvoorbeeld de hoge mate van afhankelijkheid ten aanzien van resultaat en winst, van één product (Friso) in één gebied (China/Hongkong), werd aan het begin van de coronapandemie al zeer zichtbaar).

## Risicobereidheid

### Gebalanceerd

Zolang de strategische langetermijn-doelstellingen hierdoor niet in gevaar komen, is de vennootschap bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

## Beheersmaatregelen

De versnelde implementatie van de *Our Purpose, Our Plan*-strategie gaat verder en is gericht op de doorlopende ontwikkeling van het bedrijfsportfolio, zodat aan de voedingsbehoeften en nieuwe klantentrends kan worden voldaan. Deze initiatieven zijn gericht op het versnellen van de *innovatie roadmap* met voedingsrijke producten en het versterken van de hoofdmerken.

Daarnaast omvat de organische groei van het portfolio een verbeterde dekking van bepaalde geografieën, kanalen en mogelijkheden, terwijl de groei van andere portfolio's wordt versneld door het opschalen van 'on-trend' proposities.

Samenwerkingsverbanden, overnames en afstotingen vormen een wezenlijk onderdeel van de doorlopende ontwikkeling van het portfolio. Parallel hieraan onderzoekt de vennootschap strategische mogelijkheden met betrekking tot de groei van de activiteiten van de Friso-kindervoeding.

Binnen de business groups worden assessments uitgevoerd op de evenwichtigheid van de portfolio's en afhankelijkheid van specifieke product-portfolio's en markten, met inachtneming van de lessen uit het product-/marktsegment Friso/China.



## Belangrijkste risico's en opkomende trends

### Financiering

Er zijn verschillende financiële risico's die van invloed zijn op FrieslandCampina's financiële positie, zoals blootstelling aan rentestanden, valutaschommelingen, en risico's die verband houden met grondstoffenprijzen en kredietrisico's, evenals tekortkoming in het efficiënt beheren van kasstromen. Het mogelijk gevolg is een overschot of tekort aan geldmiddelen en kapitaal in het algemeen en vereist een stabiele financiering (vermogen vs. schuld). De uitvoering van de strategie van de vennootschap hangt af van de beschikbaarheid van financiële middelen, zoals financiering van leden en externe financiering.

De algehele externe economische omstandigheden hebben gevolgen voor de financiële positie; druk op de winst kan leiden tot ongunstige ontwikkelingen in de financiële positie van de vennootschap, bijbehorende kredietbeoordelingen en toegenomen kosten van kapitaal met minder investeringsmogelijkheden en groei van de vennootschap.

## Risicobereidheid

### Gebalanceerd

De vennootschap is bereid een gematigde impact van externe ontwikkelingen op haar financiële positie te accepteren.

## Beheersmaatregelen

Strikte procedures voor het stellen van doelen, het voorbereiden van budgetten en het bijhouden van prestaties zijn essentieel om het werkkapitaal, de EBIT en de kasstromen te beheren en voorspellen. Er zijn convenanten opgesteld die voortdurend nauwlettend worden bijgehouden om onze mogelijkheden voor het verkrijgen van betaalbare financiering te versterken.

Om de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van financiële ramingen te waarborgen, worden economische ontwikkelingen nauwlettend in de gaten gehouden en zijn scenarioanalyses een vast onderdeel van de financiële beheersprocessen en programma's om kredietrisico's af te dekken.

Als onderdeel van de versnelde invoering van de 'Our Purpose, Our Plan'-strategie zijn verdere initiatieven genomen om niet-kernactiviteiten af te stoten, waarmee een sterkere financieringsstructuur is gecreëerd. In 2020 heeft FrieslandCampina een hybride obligatie op de aandelenmarkt van Dublin uitgebracht, waarmee een stabielere financiering tot stand is gekomen en een betere balans is bereikt tussen schuld en vermogen. In 2021 is een nieuwe toekomstbestendige financieringsstructuur voor onze leden goedgekeurd, welke op 1 januari 2022 in werking is getreden.



### Belangrijkste risico's en opkomende trends

#### Geopolitieke en politieke ontwikkelingen

Geopolitieke gebeurtenissen kunnen van invloed zijn op het vermogen van de vennootschap om in bepaalde landen actief te zijn en een grote invloed hebben op de lokale vraag, het kredietrisico en de volatiliteit van de valuta.

Voorbeelden hiervan zijn politieke en sociale onrust, onzekerheid in verband met naderende verkiezingen, terrorisme, protectionisme en import-/handelsrestricties. Fluïde wet- en regelgeving leidt tot aanvullende uitdagingen.

Als gevolg van de voortdurende pandemie hebben bepaalde markten nog steeds te maken met sluitingen van grenzen en toegenomen protectionisme. Daarnaast hebben importbeperkingen gevolgen voor de inkoopstrategieën van (zuivel)grondstoffen en distributiekanaalen voor eindproducten naar bepaalde landen (met name in Azië, Afrika en het Midden-Oosten). Een voortdurende pandemie kan ook leiden tot meer instabiliteit en onrust met dienstegevolge een impact op de mogelijkheden om te opereren in bepaalde landen en regio's.

Daarnaast hebben lange doorlooptijden voor productregistraties voor China gevolgen voor de tijdigheid waarmee kan worden ingespeeld op trends op het gebied van consumentenwensen.

### Risicobereidheid

#### Gebalanceerd

Zolang de strategische langetermijn-doelstellingen hierdoor niet in gevaar komen, is de vennootschap bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

### Beheersmaatregelen

Met geopolitieke gebeurtenissen en uitdagingen wordt effectief omgegaan door een verdere professionalisering van FrieslandCampina's Corporate Affairs afdeling. FrieslandCampina is actief in het onderhouden van de relaties met overheden omdat het belangrijk is de lokale markten verder van de waarden van FrieslandCampina te doordringen en ervoor te zorgen dat FrieslandCampina toegang heeft tot relevante stakeholders bij de lokale overheid. Diverse productieregistratie audits werden met succes afgerond.

Er zijn Business Continuity Plans ontwikkeld binnen Supply Chain voor de markten met de hoogste geopolitieke risico's en/of prioriteit in de strategie van FrieslandCampina. Deze worden voortdurend beoordeeld en bijgewerkt op basis van gebeurtenissen die de lange termijn strategische doelen van FrieslandCampina kunnen beïnvloeden.

Voor de markten met meer protectionisme, worden scenario's geanalyseerd en worden maatregelen genomen om alternatieve distributiekanaalen te vinden en/of de regionale en lokale productie op te voeren.



### Belangrijkste risico's en opkomende trends

#### Afstemming met leden-melkveehouders

Afstemming tussen FrieslandCampina, de coöperatie en de leden-melkveehouders is essentieel in het nemen en doorvoeren van tijdige besluiten en het vermogen daadkrachtig te opereren en competitief te blijven.

Met de druk op de bedrijfsresultaten, voortdurend veranderende regelgeving, druk op de zuivelsector in het algemeen (door zaken als stikstof) en veranderingen in het bestuur in 2021, is de afstemming complexer geworden tussen de vennootschap, de coöperatie en de leden-melkveehouders op het gebied van strategie, programma's en de gevolgen hiervan.

### Risicobereidheid

#### Gebalanceerd

Zolang de strategische langetermijn-doelstellingen hierdoor niet in gevaar komen, is de vennootschap bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

### Beheersmaatregelen

De vennootschap en de coöperatie hebben projecten en communicatie-programma's opgezet om een voortdurende dialoog met elkaar en met leden-melkveehouders aan te moedigen, om de juiste mate van instemming en ondersteuning binnen de coöperatie te waarborgen en zo zeker te zijn van flexibiliteit in het besluitvormingsproces.

Er is een proces van periodieke updates van de executive board aan de coöperatie over de status van de strategie-uitvoering en de belangrijkste projecten dat helpt om de dialoog te bevorderen.

De nieuwe governance opzet om de dialoog met specifieke delegaties van de leden-melkveehouders over bepaalde onderwerpen te verbeteren, is goedgekeurd en wordt positief ontvangen.

### Belangrijkste risico's en opkomende trends

#### Productkwaliteit en voedselveiligheid

Slechte kwaliteit of contaminatie van producten die een gevaar vormen voor de gezondheid van de consument of tot een verandering in de kwaliteitsperceptie van consumenten of overheidsorganisaties leidt, kan ernstige gevolgen hebben voor de reputatie en de marktpositie van de vennootschap.

Ondanks alle genomen kwaliteitsmaatregelen blijft dit een belangrijk inherent risico; een ernstig voedselveiligheidsincident kan een grote invloed hebben op de vennootschap.

Het aantal kwaliteitsincidenten en klachten in 2021 nam verder af ten opzichte van 2020. Regelgeving op het gebied van voedselveiligheid en de interpretatie hiervan blijft in ontwikkeling. Ook varieert dit (steeds meer) per autoriteit in verschillende landen. Dit heeft mogelijk gevolgen voor terugroepbesluiten en maakt het lastiger om voedselkwaliteitsnormen tussen landen op elkaar af te stemmen.

### Risicobereidheid

#### Geen

De vennootschap handhaaft de hoogste normen voor voedselkwaliteit en voedselveiligheid, met een zero-tolerancebeleid ten aanzien van risico's. De gezondheid van consumenten mag onder geen beding in gevaar komen.

### Beheersmaatregelen

FrieslandCampina's Golden Quality Rules zijn overal ter wereld ingevoerd en op de productiefaciliteiten wordt doorlopend geïnvesteerd in kwaliteit en campagnes om het kwaliteitsbewustzijn te vergroten voor alle disciplines/niveaus binnen de organisatie.

Binnen de toeleveringsketen op de eigen locaties van de vennootschap, bij leden-melkveehouders en bij toeleveranciers zijn verschillende programma's geïntroduceerd voor kwaliteitsverbetering. Deze programma's worden regelmatig door zowel interne als externe partijen gecontroleerd.

Daarnaast worden deze programma's voorzien van structurele en transparante managementrapportages over kwaliteitstrends en -incidenten, waarmee voortdurend kennis en optimale werkwijzen kunnen worden gedeeld tussen de productielocaties.

## Belangrijkste risico's en opkomende trends

### Toelevering

Door afhankelijkheid van een kleine toeleveringsbasis kan een storing van grote invloed zijn op de toeleveringsketen. Prijsschommelingen in de toelevering en beschikbaarheid van grondstoffen, voorzieningen en diensten (zoals transport) kan tot inefficiëntie, vertragingen, gebrekkige kwaliteiten en/of hogere kostenniveaus leiden.

Sinds (eind) 2020 en als gevolg van de coronapandemie heeft de wereld te maken met een aanzienlijke onbalans tussen vraag en aanbod. Dit leidt tot ongekeerde verstoringen van het aanbod en inflatie voor de grondstoffen, waardoor de inkoop van grondstoffen en beschikbaarheid van containers onder druk komen te staan. De beschikbaarheid en de sterke prijsstijging van gas in Europa zorgen voor extra verhoging van de kosten. Bovendien bestaat het risico dat deze kosten onvoldoende gedeeld kunnen worden met onze klanten.

Daarnaast heeft de seizoenspiek in het aantal coronabesmettingen invloed op de beschikbaarheid van personeel binnen de toeleveringsketen (o.a. vanwege quarantaineregels).

## Risicobereidheid

### Gebalanceerd

De vennootschap is bereid om een matig risiconiveau te accepteren en streeft ernaar haar toeleveringsketen te verbeteren en de impact van eventuele onvoorziene storingen voor haar bedrijfsactiviteiten te beperken.

## Beheersmaatregelen

Het Supply Chain Unlock-programma van FrieslandCampina heeft de kosten-prestatieverhoudingen aanzienlijk verbeterd en FrieslandCampina's toeleveringsketen versterkt.

Het programma omtrent de inkoop-transformatie is afgerond, waarmee de inkoopstrategieën voor essentiële grondstoffen/ingrediënten voor de lange termijn verder zijn verbeterd. Deze strategieën worden voortdurend bijgehouden en bijgewerkt zodat ze blijven voldoen aan de veranderende marktomstandigheden. Dit leidt tot verbeterde make-or-buy-analyses en betere kosten-batenbesluiten.

Het aantrekken van nieuwe leveranciers en verschillende verbeteringen in het toeleveranciersnetwerk waarborgen flexibiliteit en bevorderen de betrouwbaarheid van onze toeleveringsketen.

Daarnaast zijn in elk land crisismanagementteams opgezet om effectief te kunnen reageren op de uitdagingen als gevolg van de coronapandemie en zo grote verstoringen in de toeleveringsketen te voorkomen.

## Belangrijkste risico's en opkomende trends

### Economische situatie

Verslechterende economische omstandigheden (zoals een afzwakkende economie, recessies, hoge inflatie, valutadevaluatie, hogere werkloosheid) die de koopkracht van consumenten (die daardoor overstappen op huismerken) en de bedrijfsgezondheid van klanten/B2B-partners beïnvloeden.

Negatieve economische ontwikkelingen kunnen een directe invloed hebben op de winstgevendheid en financiële positie van de vennootschap.

Corona heeft een economische impact gehad, en zal dit de komende jaren blijven hebben. De invloed daarvan is bijvoorbeeld aanhoudend te merken in de horeca maar ook in Nigeria (een daling in de vraag naar olie in 2020 had zijn weerslag op de kasstromen in Amerikaanse dollar in Nigeria, wat weer invloed had op de koopkracht van consumenten in 2021).

Bepaalde regio's staan bovendien onder druk door afgenomen koopkracht van klanten, en door de gevolgen van aanhoudend dalende geboortecijfers voor onze IFT-activiteiten.

## Risicobereidheid

### Gebalanceerd

Zolang de strategische langetermijn-doelstellingen hierdoor niet in gevaar komen, is de vennootschap bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

## Beheersmaatregelen

De versnelde invoering van de *Our Purpose, Our Plan*-strategie betreft verschillende onderwerpen op basis waarvan FrieslandCampina op de lange termijn robuuster moet worden gemaakt.

Daarnaast worden gerelateerde risico's verminderd zoals geavanceerde kredietbeheeractiviteiten, een robuust productportfolio met betaalbare voeding, voortdurende kostenoptimalisaties en optimalisatie van de toeleveringsketen en het fabrieksnetwerk (in meer detail vermeld bij de andere beheersmaatregelen).

Waar van toepassing worden specifieke scenarioanalyses en/of risicobeoordelingen uitgevoerd om de invloed van economische ontwikkelingen op onze markten en strategie te bepalen, om op basis daarvan specifieke mitigerende maatregelen te kunnen invoeren.

## Belangrijkste risico's en opkomende trends

### Melkaanvoer

Toenemende volatiliteit van de melkprijs en/of onvoorspelbaarheid van de omvang van de melkaanvoer, bemoeilijkt de afstemming qua marktvraag en/of melkverwerkingscapaciteit.

Alle genomen maatregelen ten spijt blijft dit een inherent risico; een aanzienlijke volatiliteit van de melkaanvoer/melkprijs kan een grote invloed hebben op de vennootschap.

Overheids- en maatschappelijke druk leidt tot veranderingen in wet- en regelgeving, met als mogelijk gevolg een structurele daling van de melkaanvoer gedurende de komende jaren. In het bijzonder, als dit wordt beschouwd in de context van overheidsrichtlijnen en mogelijke inkrimping van de veestapel (met name in Nederland).

## Risicobereidheid

### Gebalanceerd

Zolang de strategische langetermijn-doelstellingen hierdoor niet in gevaar komen, is de vennootschap bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

## Beheersmaatregelen

De vennootschap heeft continu overleg met de leden-melkveehouders om de consequenties van eventuele wijzigingen in wet- en regelgeving dan wel marktvraag tijdig te kunnen ondervangen. Hierdoor kan er worden geanticipeerd op bijbehorende veranderingen in de melkaanvoer en, bijvoorbeeld, de vereiste productiecapaciteit. In 2022 zal de toelatingsprocedure van de coöperatie geëvalueerd worden als onderdeel van de 3-jaarlijkse cyclus. Afhankelijk van de uitkomsten zou dit mogelijk kunnen leiden tot nieuwe leden die kunnen bijdragen aan onze melkaanvoer.

Er werd een nieuwe 'Trading'-organisatie opgezet om grondstof-prijrisico's op effectieve wijze te beheersen. Dit leidt tot een verdere vereenvoudiging van de budgetterings- en planningsprocessen voor de overige bedrijfs-eenheden.

Daarnaast wordt de onvoorspelbaarheid van de melkaanvoer verminderd door doorlopende trend- en scenarioanalyses, terwijl bestaande samenwerkingsverbanden de volatiliteit van de melkaanvoer verder afdekken.

FrieslandCampina zet samen met leden-melkveehouders in op duurzame innovatieve oplossingen om stikstofuitstoot te verminderen. In NZO-verband spant FrieslandCampina zich hiervoor in als deelnemer aan de Coalitie Toekomstbestendige Melkveehouderij. Een constructieve dialoog met overheden en ngo's is een integraal onderdeel van onze coöperatieve duurzaamheidsaanpak.

## Belangrijkste risico's en opkomende trends

### Duurzaamheid en klimaatverandering

Een gebrek aan heldere visie en richting voor omvangrijke duurzaamheidsinitiatieven, waaronder diensten, producten en programma's, kan een negatieve invloed hebben op het succesvol behalen van de langetermijndoelstellingen van de vennootschap.

De directe impact van klimaatverandering in de vorm van bijvoorbeeld langdurige droogte, hittegolven en excessieve regenval, evenals onzekerheden rondom eventuele strengere milieueisen vanuit wet- en regelgeving op langere termijn zijn op langere termijn niet duidelijk te voorzien.

Door het niet behalen van of voldoen aan duurzaamheidsdoelstellingen, regelgeving of overeenkomsten, wordt de vennootschap blootgesteld aan reputatieschade en/of financiële schade.

Het strategische belang van duurzaamheid en ESG in het algemeen neemt voortdurend toe in de algehele perceptie van de branche, veranderende regelgeving en constante druk op de zuivelsector (bijv. door kwesties met betrekking tot regels op het gebied van stikstof- en CO<sub>2</sub>-niveaus in Nederland).

## Risicobereidheid

### Gebalanceerd

Zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen, is de vennootschap bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

## Beheersmaatregelen

De vennootschap werkt doorlopend aan wereldwijde en lokale duurzaamheidsprogramma's. Corporate Affairs-teams zijn proactief betrokken bij de communicatie met stakeholders en mediatoezicht- en crisisbeheeractiviteiten.

Er zijn robuuste processen opgezet voor het vaststellen en meten van de duurzaamheids-KPI's als onderdeel van de uitvoering van het programma 'Nourishing a better planet' dat krachtig is verankerd in onze strategie. Dit versterkt ook de aandacht voor duurzaamheid binnen FrieslandCampina.

We hebben voor al onze fabrieken op basis van internationale standaarden (WEI+ en Aqueduct) in beeld gebracht wat de korte en lange termijn impact is op water gerelateerde risico's (waterstress). Deze risico analyses worden gebruikt als input voor de waterstrategie.

Er zijn diverse initiatieven opgezet om lokale en wereldwijde samenwerkingen in te zetten om de zuivelagenda verder te ontwikkelen, onder andere op het gebied van duurzaamheid, betaalbare voeding, gezond eten, eerlijke handel en verantwoorde marketing.





## Belangrijkste risico's en opkomende trends

### Talent en mensen

Een beperkte mogelijkheid om talent aan te trekken, te behouden en cruciale capaciteiten voor de toekomst op te bouwen beïnvloedt de bedrijfsprestaties en continuïteit (in combinatie met een ouder wordend personeelsbestand).

Als gevolg van de wereldwijde 'war on talent' in bepaalde regio's en vakgebieden en door verschillende organisatorische veranderingen als onderdeel van de versnelde invoering van *Our purpose, Our Plan*, was een hoger verloop zichtbaar in bepaalde onderdelen (zoals in onze fabrieken en in bepaalde specifieke kennisgebieden).

## Risicobereidheid

### Gebalanceerd

Zolang de strategische langetermijndoelstellingen hierdoor niet in gevaar komen, is de vennootschap bereid een gematigd risiconiveau te accepteren.

## Beheersmaatregelen

FrieslandCampina werkt actief aan het werkgeversimago en blijft een hoge positie innemen op de lijst van aantrekkelijkste werkgevers in het merendeel van de landen waarin FrieslandCampina opereert.

De unieke 'purpose statement' van de onderneming en merkontwikkeling voor consumenten stimuleert de aantrekkelijkheid voor zowel nieuwe als bestaande werknemers. Zo werd FrieslandCampina in 2021 door LinkedIn Talent Awards verkozen tot winnaar van 'Best Employer Brand' in Nederland.

De Human Resources-afdeling is continu in dialoog met de managementteams. Met behulp van regelmatige tussentijdse peilingen onder de werknemers om betrokkenheid van talent te bevorderen, cruciale vaardigheden te versterken en talent te behouden, kan het management waar nodig actie ondernemen.

Belangrijke meetgegevens worden periodiek beoordeeld zoals benchmarking van de lonen, duurzame betrokkenheid van werknemers, werkgeversimago en onderzoeken naar de vergrijzende beroepsbevolking.

# Stakeholderdialoog

FrieslandCampina is continu in gesprek met een breed scala aan stakeholders met uiteenlopende belangen. Deze gesprekken vinden plaats door medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie en zijn vaak onderdeel van het dagelijks werk. De onderstaande tabel geeft een globaal overzicht van stakeholders waarmee FrieslandCampina in 2021 contact onderhoudt, de besproken onderwerpen en de acties die hieruit zijn voortgevloeid. Voor een uitgebreider overzicht zie onze website.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
<b>Non-gouvernementele organisaties (ngo's) en belangenorganisaties</b>		
Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO)	FrieslandCampina neemt deel als bestuurslid. In 2021 zijn allerlei zaken besproken die de sector aangaan, van cao tot duurzaamheid, kwaliteit/zaken en voeding en gezondheid.	Onder andere communicatie over de kracht van zuivel, samenwerking in ketenpartijen als de belangenorganisatie ZuivelNL.
Access to Nutrition Foundation	Het beoordelen en stimuleren van de inspanningen van de voedingsindustrie om wereldwijd ondervoeding, obesitas en voeding gerelateerde, chronische ziekten aan te pakken en de marketing van vervangingsmiddelen voor moedermelk.	Analyse t.b.v. continue verbetering van de interne processen en resultaten.
<b>Handels- en industrieverenigingen</b>		
FNLI, IDF, EDA, NZO	Codex, samenstellingseisen, etikettering (nutriëntenprofielen, front-of-pack labeling) additieven, duurzaamheid, kwaliteit, bijdrage van IDF aan de Food System Summit, handels-aangelegenheden, marktbeheer m.b.t. zuivelproducten.	Via deze lidmaatschappen is input geleverd.
ISDI, SNE, VNFKD	Codex, discussies m.b.t wetgeving voor zuigelingenvoeding, o.a. samenstellingseisen, etikettering, additieven, biologische producten, hydrolisaten, geharmoniseerde regels voor peuteremelk.	Via deze lidmaatschappen is input geleverd.
EU Pledge	Gedragcode met afspraken van Europese voedingsmiddelen-bedrijven over verantwoorde marketing gericht op kinderen.	Bijdragen aan discussies over EU Pledge strategie en EU Pledge voedings-kundige criteria.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
<b>Overheden en lokale autoriteiten</b>		
Ministerie van VWS/LNV	De rol van zuivel in een gezond en duurzaam dieet, Het Nationaal Preventieakkoord.	Er is input geleverd op consultaties in relatie tot het Nationaal Preventieakkoord en FAO definitie voor het meetbaar maken van duurzaamheid.
<b>Voedings- en gezondheidsexperts</b>		
Lokale voedingskundigen, dietisten en dokters associaties (BDA, SNDA, NSN, CIFST, FMSA, MSCP, PDGMI, IDAI, IDI, NISOMN, NISPHGAN)	Ontwikkeling van geaccrediteerde educatiematerialen voor voeding, gezondheid en medische professionals, m.b.t. voedselallergieën, rol van zuivel in een gezond dieet, de eerste vijf levensjaren van een kind, constipatie.	Accreditatie.
Universiteiten (Thailand, Malaysia, Indonesia en Vietnam, Ivory Coast)	SEANUTS II onderzoek naar de voedingsstatus van kinderen.	Inzichten in ondervoeding en overgewicht.
Het FrieslandCampina Institute Independent External Expert panel	Deze groep van multidisciplinaire experts reviewen de manier van werken en de strategie van FrieslandCampina op onderwerpen als (onder)voeding, voedingsbeleid, gezondheid, toegang tot voeding, nutriëntenzekerheid en (levensstijl) educatie.	De leden hebben in 2021 tweemaal virtueel vergaderd.
<b>Medewerkers</b>		
Alle medewerkers	FrieslandCampina streeft naar gezonde en betrokken medewerkers. In 2021 is gesproken over medewerkerstevredenheid.	Over2You-enquête onder alle medewerkers gehouden. Pulse surveys gehouden voor specifieke thema's (e.g. corona).
Ondernemingsraad	Reorganisaties & M&A's	Medewerkers informeren over de voorgenomen organisatiebesluiten en de mogelijke impact die dit op hen heeft. In sommige landen loopt dit via het vertegenwoordigend overleg en/of vindt afstemming plaats met vakorganisaties.
Global committee voor Diversity & Inclusion met leden vanuit diverse landen.	Diversity & Inclusion	Hier worden op het gebied van D&I besproken en geïnitieerd.

Stakeholders	Besproken onderwerpen	Acties en uitkomsten
<b>Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A.</b>		
	Evaluatie coöperatieve governance met als doel komen tot een meer slagvaardige en wendbare coöperatie met draagvlak.	In diverse bijeenkomsten zijn de leden in dialoog geweest over de governance en hoe deze te verbeteren. In december 2021 heeft de ledenraad ingestemd met de wijzigingen in de statuten, het instellen van een huishoudelijk reglement en het aanpassen van de districtsgrenzen.
	Systeem van ledenfinanciering toekomstbestendig maken.	In 2020 is een intensieve ledendialoog gestart over de dilemma's en uitgangspunten van toekomstbestendige ledenfinanciering. In 2021 zijn hierover besluiten genomen.
	Doorontwikkeling bijzondere melkstromen.	Uitbouw van 'On the way to PlanetProof'-melkstroom en VLOG melkstroom.
	Aanpassing kwaliteits- en duurzaamheidsprogramma Foqus planet.	Klankbordgroepen met DR leden over de voorgestelde wijzigingen in het Praktijkreglement incl. Foqus planet, en deep dives met leden op de onderwerpen KalfOK en KoeMonitor. In december 2021 goedkeuring door het bestuur van de voorgestelde aanpassingen.
	Continue verbetering van resultaat op de boerderij op Klimaat en Biodiversiteit.	In workshops en rekensessies leden ondersteunen en activeren in hun managementkeuzes om te verduurzamen (Project Winnen met Klimaat en Natuur).
	Actualiteiten en ontwikkelingen rondom FrieslandCampina.	Twee bijeenkomsten (één digitaal) waarin stakeholders uit de melkveehouderij die ook direct met leden contact onderhouden, worden geïnformeerd over actualiteiten aangaande FrieslandCampina.
<b>Leveranciers</b>		
	Criteria voor duurzame agrarische grondstoffen – in lijn met de ambitie van FrieslandCampina om alleen nog agrarische grondstoffen en papieren verpakkingen in te kopen uit volledig duurzaam beheerde bronnen.	FrieslandCampina werkt samen met zijn leveranciers om plannen te ontwikkelen voor de verduurzaming van de inkoop van agrarische grondstoffen.
	Inkopen en opwekken van groene elektriciteit en groen gas.	FrieslandCampina heeft frequent contact met significante leveranciers.
	Marketing gericht op kinderen.	Via het lidmaatschap van WFA en EU Pledge is er in samenspraak met Google en YouTube gezocht naar oplossingen om te voldoen aan de EU Pledge regels.

# Duurzaamheidsdoelstellingen 2021

KPI	Doelstelling 2021	Realisatie 2021
<b>Productsamenstelling</b> (in percentage van het totale volume consumentenproducten dat voldoet aan de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level)	71	71
<b>Broeikasgasemissie leden-melkveebedrijven</b> (in kton CO <sub>2</sub> -equivalent)	12.100	12.063
<b>Broeikasgasemissie productie en transport</b> (in kton CO <sub>2</sub> -equivalent)	712	691
<b>Waternutrientgebruik</b> (in m <sup>3</sup> /ton eindproduct)	4,85	4,85
<b>Biodiversiteit</b> (aantal leden-melkveehouders beloond voor verbeteringen)	1.000	1.018
<b>Recyclebare verpakking</b> (in percentage, geschikt voor sorteer- en recyclesystemen)	90	90
<b>Dairy Development</b> (aantal lokale melkveehouders dat deelneemt aan een training)	60.770	70.385
<b>Traceerbaarheid naar bron</b> (van palmolie, soja, pulp en papier en cacao die door de onderneming zijn ingekocht)	93	94

# Toelichting materialiteitsmatrix

FrieslandCampina voert elke twee jaar een materialiteitsanalyse uit om vast te stellen welke sociale en milieu-gerelateerde onderwerpen voor stakeholders het meest belang hebben en waarop FrieslandCampina impact heeft. Bij het onderzoek wordt FrieslandCampina ondersteund door een onafhankelijke partij. Het onderzoek is gebaseerd op de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI). De volgende stappen zijn ondernomen om tot een prioritering van meest relevante onderwerpen voor FrieslandCampina te komen.

## Stap 1 - herijking van relevante onderwerpen

De lijst met relevante onderwerpen die in 2019 gebruikt is, werd onder de loep genomen. Hierbij werd onder meer gekeken naar interne ontwikkelingen binnen FrieslandCampina, maar ook naar ontwikkelingen in de omgeving door sector- en media-analyses. In deze analyses zijn ook de elf criteria (broeikasgasemissies, bodemnutriënten, bodemkwaliteit en behoud van bodemkwaliteit, beschikbaarheid en kwaliteit van water, biodiversiteit, arbeidsomstandigheden, diervoorzorg, afval, marktontwikkeling, plattelandseconomie en productveiligheid en -kwaliteit) en vier basiselementen van het Dairy Sustainability Framework meegenomen (voldoen aan toepasselijke wettelijke voorschriften, mensenrechten, dierenwelzijn en ontbossing). Op basis van deze analyses is de lijst met materiële onderwerpen uit 2019 aangepast. In onderstaande tabel zijn de relevante onderwerpen voor FrieslandCampina weergegeven en de daarvoor ontwikkelde specifieke definities.

Tabel 1: Lijst met relevante onderwerpen en bijbehorende definities.

#	Onderwerp	Definitie
1	Duurzame innovatie	Het werken aan technologische oplossingen en innovaties om efficiëntie en duurzame praktijken te verbeteren
2	Natuur en biodiversiteit	Het nemen van maatregelen om de diversiteit van diersoorten, natuur en landschapselementen in stand te houden, te herstellen en te verbeteren
3	Diergezondheid en -welzijn	Het met zorg behandelen van koeien om de gezondheid en het welzijn van de dieren te waarborgen, inclusief een verantwoord gebruik van antibiotica en de vijf vrijheden (vrij zijn van honger en dorst; vrij zijn van ongemak; vrij zijn van pijn, verwondingen en ziekte; vrij zijn om normaal gedrag te vertonen; vrij zijn van angst en stress)
4	Weidegang	Het bevorderen van weidegang om de kwaliteit van de producten, de zichtbaarheid van de sector en het welzijn van de dieren te verbeteren
5	Aantrekkelijke werkgever	Het bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en groeimogelijkheden om het welzijn van werknemers te verhogen en vakkundig personeel te kunnen werven en in dienst te houden
6	Diversiteit en inclusie	Het bieden van gelijke kansen en bestrijden van discriminatie om het welzijn van de werknemers te vergroten en ongelijkheden te verminderen
7	Melkprijs	Het vaststellen van een eerlijke melkprijs om onze boeren te verzekeren van goede inkomsten, nu en in de toekomst
8	Ondersteuning van lokale melkvee-houderijen in de landen waar we lokaal melk ophalen en verwerken (Dairy Development)	Het bieden van opleidingen, adviesdiensten, toegang tot leveranciers, hardware en infrastructuur aan lokale boeren in Azië, Afrika en Oost-Europa om de veerkracht, de economische levensvatbaarheid en de toegang tot de markten en plattelandsgemeenschappen te vergroten

#	Onderwerp	Definitie
9	Bijdragen aan betaalbare voeding	Het aanbieden van betaalbare zuivelproducten om zuivelvoeding beschikbaar te maken voor alle inkomensgroepen
10	Plantaardige eiwitten	Het aanbieden van eiwitten op plantaardige basis om de productportefeuille te diversifiëren in de richting van zuivelalternatieven
11	Gezonde producten met nutritionele waarde	Het aanbieden van voedingsrijke en gezonde producten om de voedsel- en voedingszekerheid van de wereld positief te beïnvloeden
12	Productkwaliteit en -veiligheid	Het aanbieden van producten van hoge kwaliteit om de consument tevredenheid en veiligheid te bieden
13	Verspilling	Het minimaliseren van afvalproductie bij landbouwbedrijven en bij de verwerkingsprocessen om de schaarste van goederen en afvalvervuiling te verminderen
14	Broeikasgasemissies en energieverbruik productie en transport	Het beperken van de uitstoot van broeikasgassen tot een minimum door het energieverbruik tijdens de productie en het transport van producten te optimaliseren en zo de impact op het milieu te verminderen
15	Duurzame verpakkingen	Het ontwikkelen en gebruiken (verminderen, hergebruiken, recycleren) van duurzame verpakkingen om het gebruik van grondstoffen en de afvalverontreiniging te verminderen
16	Supply chain management	Het beheren van de toeleveringsketen op een verantwoorde manier en duurzame materialen aankopen om de impact op gemeenschappen en het milieu te verbeteren
17	Lokale inkoop	Het bevorderen van lokale inkoop van zuivelproducten om de beschikbaarheid van verse producten te vergroten, de transportafstand te verkleinen en lokale economieën te ondersteunen bij de waardering van producten van eigen bodem
18	Waterverbruik en -efficiëntie	Het minimaliseren van zoetwatergebruik en verhogen van de waterefficiëntie binnen onze activiteiten

#	Onderwerp	Definitie
19	CO <sub>2</sub> -neutrale producten	Het aanbieden van producten die geproduceerd zijn met lage en gecompenseerde broeikasgassen om de milieu-impact te verminderen
20	Mensenrechten	Het afstemmen van de aanpak op internationale mensenrechtenstandaarden om kinderarbeid, dwangarbeid en wrede of onmenselijke behandeling van arbeiders te voorkomen en vrijheid van vereniging te garanderen, zowel in operaties als in de bredere toeleveringsketen
21	Medewerkersveiligheid en gezondheid	Het implementeren van veiligheids- en gezondheidsmaatregelen om arbeidsveiligheid en een gezonde werkomgeving te bevorderen
22	Verantwoord belastingbeleid	Het betalen van belastingen op het juiste niveau in de operationele landen om te voldoen aan de lokale regelgeving
23	Broeikasgasemissies* op de boerderij	Het beperken van de uitstoot van de deelnemende melkveebedrijven tot een minimum om de impact op het milieu te verminderen, inclusief koolstofvastlegging op de boerderijen
24	Gebruik van voedingsstoffen en meststoffen	Het stimuleren van proactiefmanagement en minimalisering van bemesting en verlies van voedingsstoffen om de bodemkwaliteit en retentie te verbeteren en water-, lucht- en bodemverontreiniging te verminderen
25	Digitalisering	Het gebruiken van digitale technologieën om het bedrijfsmodel te optimaliseren en te veranderen door de snelheid/flexibiliteit te verhogen, nieuwe inkomsten en waarde-toevoegende mogelijkheden te bieden (bijvoorbeeld e-commerce, digitale marketing, inzicht gestuurde besluitvorming), en tegelijk de veiligheid van de gegevens te garanderen

\* Broeikasgasemissies zijn onder meer methaan, koolstofdioxide en stikstofoxide.

## Stap 2 – Prioritering van de onderwerpen

Na het vaststellen van een nieuwe lijst met relevante onderwerpen voor FrieslandCampina, werden interne en externe stakeholders benaderd om de onderwerpen te prioriteren. FrieslandCampina hecht waarde aan de verwachtingen van stakeholders. Om hen op een toegankelijke manier de mogelijkheid te bieden input te geven, is gekozen voor de ontwikkeling van een online survey. In deze survey werden stakeholders uitgenodigd aan te geven

welke onderwerpen zij het meest relevant vinden voor FrieslandCampina om op te acteren. Zie tabel 2 met stakeholdergroepen die betrokken zijn bij de materialiteitsanalyse. In aanvulling op het perspectief van deze stakeholders werden leden van het executive leadership team gevraagd aan te geven op welke 5 van de 25 onderwerpen zij denken dat FrieslandCampina het meest impact kan hebben (positief én negatief).

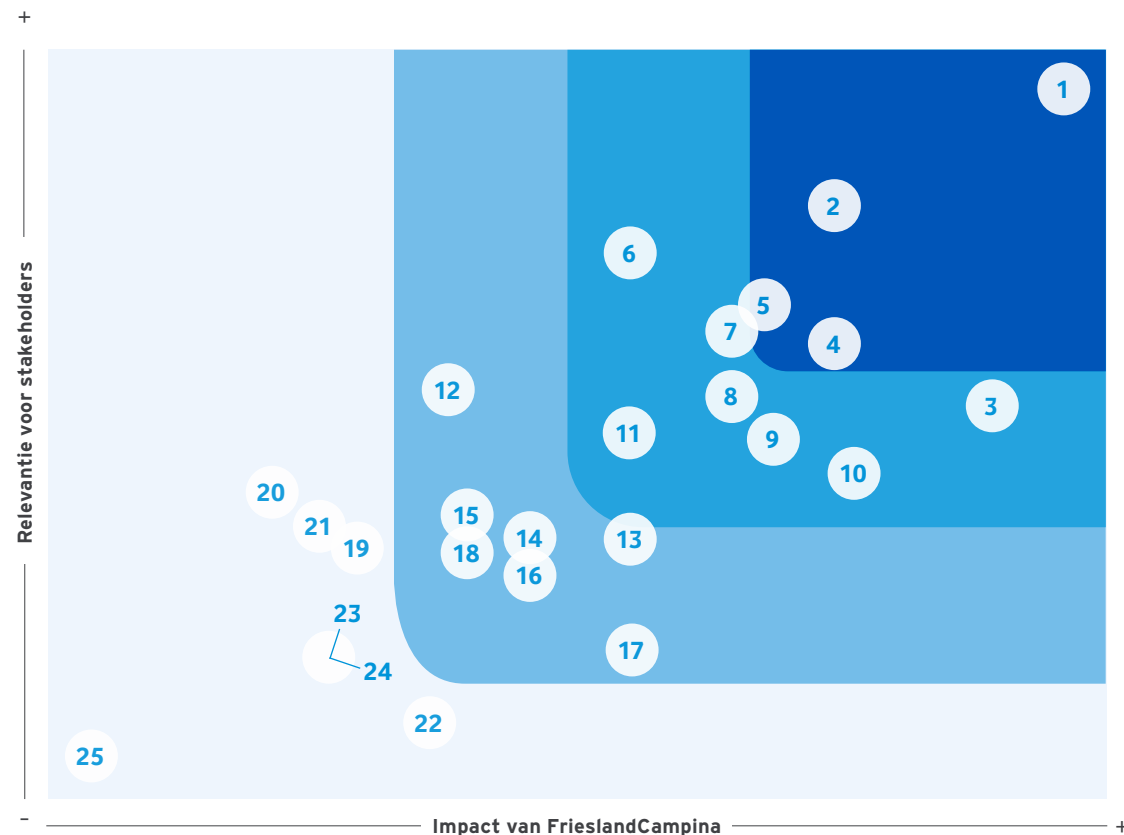
## Materiële onderwerpen

1. Broeikasgasemissies boerderij
2. Natuur en biodiversiteit
3. Gezonde producten met nutritionele waarde
4. Duurzame innovatie
5. Diergezondheid en -welzijn

6. Melkprijs
7. Productkwaliteit en -veiligheid
8. CO<sub>2</sub>-neutrale producten
9. Broeikasgasemissies en energieverbruik productie en transport
10. Duurzame verpakkingen
11. Supply chain management

12. Gebruik van voedingsstoffen en meststoffen
13. Ondersteuning van lokale melkveehouderijen in de landen waar we lokaal melk ophalen en verwerken (Dairy Development)
14. Medewerkersveiligheid en gezondheid
15. Waterverbruik en -efficiëntie
16. Bijdragen aan betaalbare voeding
17. Digitalisering
18. Verspilling

19. Weidegang
20. Mensenrechten
21. Plantaardige eiwitten
22. Aantrekkelijke werkgever
23. Lokale inkoop
24. Diversiteit en inclusie
25. Verantwoord belastingbeleid





Tabel 2: Stakeholdergroepen betrokken bij materialiteitsanalyse

Stakeholdergroep
Concurrenten
Afnemers
Medewerkers
Industrieverenigingen
Leden-melkveehouders
Regelgevende/toezichhoudende instanties
Wetenschappelijke organisaties
Maatschappelijke organisaties
Strategische partners
Leveranciers

Op basis van de bijdrage van alle stakeholders en van het executive leadership team is de lijst met 25 onderwerpen geprioriteerd. Deze is eerst voorgelegd aan het bestuur en daarna door hen gevalideerd. Op basis van deze uitkomsten is een materialiteitsmatrix (zie figuur 1) opgesteld, die de prioritering van de onderwerpen visualiseert. De meest relevante onderwerpen, vertoond in de rechterbovenhoek, worden in dit jaarverslag besproken.

### Stap 3 – Double materiality

Double materiality is een steeds vaker voorkomend concept waarbij niet alleen wordt gekeken naar de impact van de organisatie op sociale en milieu-gerelateerde onderwerpen (zoals hierboven omschreven), maar ook naar de financiële impact van deze onderwerpen op de organisatie (in positieve of negatieve zin). FrieslandCampina heeft bijvoorbeeld een impact op het milieu door de broeikasgasemissies op de boerderij, maar tegelijkertijd hebben deze emissies en klimaatverandering mogelijk ook een impact op de financiële positie van FrieslandCampina.

Double materiality is een centraal thema binnen de nieuwe Europese rapportageverplichtingen: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die naar verwachting vanaf 2023 van kracht wordt. Als eerste aanzet voor deze nieuwe

regelgeving heeft FrieslandCampina een externe onafhankelijke partij gevraagd om op basis van interviews een analyse te doen op de mogelijke financiële impact van de 25 onderwerpen op FrieslandCampina. Tijdens deze interviews is er een onderscheid gemaakt tussen mogelijke positieve financiële impact (kansen) en mogelijke negatieve financiële impact (risico's). De bevindingen uit dit onderzoek laten zien dat er een correlatie is tussen de onderwerpen die materieel bevonden worden op basis van de materialiteitsanalyse en de onderwerpen die volgens respondenten een significante financiële impact hebben op FrieslandCampina. Dit geldt bijvoorbeeld voor de onderwerpen broeikasgasemissies op de boerderij, melkprijs en gezonde productie met een nutritionele waarde. De uitkomst van deze analyse zal in 2023 worden meegenomen naar aanleiding van de risico-analyse en zal intern worden besproken met risicomanagement-afdelingen. Hiermee bevorderen we de integratie van sociale, milieu-gerelateerde en financiële elementen.

### Stap 4 – Impact op beleid en verslaglegging

De uitkomst van de analyse is meegenomen bij het bepalen van de thema's waarop FrieslandCampina zich gaat focussen. De materiële onderwerpen vormen de basis van de FrieslandCampina-duurzaamheidsstrategie. De executive board en het bestuur zijn betrokken geweest bij het ontwikkelen en goedkeuren van de duurzaamheidsstrategie. Elk kwartaal worden de executive board en het bestuur geïnformeerd over de voortgang op de strategie en de materiële onderwerpen, zodat bijsturing mogelijk is.

Uit de materialiteitsanalyse in 2021 blijkt dat broeikasgasemissies op de boerderij het belangrijkste onderwerp is kijkend naar de relevantie voor stakeholders én kijkend naar de impact die FrieslandCampina daarop heeft volgens het executive leadership team. Dit onderwerp wordt gevolgd door natuur en biodiversiteit, gezonde producten met nutritionele waarde, duurzame innovatie en diergezondheid en -welzijn. Ten opzichte van de analyse in 2019 staan onder meer de onderwerpen natuur en biodiversiteit en gezonde producten met nutritionele waarde hoger in de prioriteitenlijst. Het onderwerp melkprijs staat niet meer in de top 5. Ook onderwerpen die niet in de top 5 staan zijn voor FrieslandCampina relevant en komen in het jaarverslag aan bod.

# GRI-tabel

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
GRI 102: Algemene indicatoren		
<b>Organisatieprofiel</b>		
102-1	Naam van de organisatie	JV: voorblad; Dit is FrieslandCampina p. 3
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	JV: Dit is FrieslandCampina – Zuivel van gras tot glas p. 3; Dit is FrieslandCampina – De merken van FrieslandCampina p. 7; Dit is FrieslandCampina – Top 10-consumentenmerken p. 8
102-3	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	JV: Corporate Governance – Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten p. 92; Achterzijde
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is	JV: Dit is FrieslandCampina – Zuivel van gras tot glas p. 3; Dit is FrieslandCampina – FrieslandCampina Wereldwijd p. 9
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	JV: Dit is FrieslandCampina – Zuivel van gras tot glas p. 3; Corporate Governance p. 85-110; Corporate Governance – Vennootschap, aandelenkapitaal en statuten p. 92
102-6	Afzetmarkten	JV: Dit is FrieslandCampina – FrieslandCampina Wereldwijd p. 9 Dit is FrieslandCampina – Zuivel van gras tot glas p. 3; Dit is FrieslandCampina – De merken van FrieslandCampina p. 7; Dit is FrieslandCampina – Top tien consumentenmerken p. 8
102-7	Omvang van de verslaggevende organisatie	JV: Dashboard 2021 p. 10; Dit is FrieslandCampina – Zuivel van gras tot glas p. 3; Dit is FrieslandCampina – Wereldwijd p. 9; Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren p. 22; Verslag executive board – Kerncijfers 2021 p. 31; Verslag executive board – Met en voor mensen p. 59
102-8	Samenstelling medewerkersbestand	JV: Verslag executive board – Met en voor mensen p. 59; Verslag executive board – Inclusie, gelijkheid en diversiteit p. 60; Bijlage – HR-data 2021 p. 259
102-9	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie	JV: Dit is FrieslandCampina – Zuivel van gras tot glas p. 3; Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren p. 22

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	JV: Verslag executive board – Kerncijfers 2021 p. 31; Dit is FrieslandCampina – Woord vooraf – p. 13; Verslag executive board – Koninklijke FrieslandCampina in 2021 – ontwikkelingen en resultaten p. 27; Verslag executive board – De zuivelmarkt in 2021 p. 64; Verslag executive board – Nourishing a better planet p. 42; Verslag executive board – Business groups p. 32; Verslag executive board – Vooruitzichten 2022 p. 78; Bijlage – Belangrijkste Risico's en opkomende trends p. 232
102-11	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie	JV: Verslag executive board – Risicobeheersing p. 80; Bijlage – Belangrijkste risico's en opkomende trends p. 232;
102-12	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes die door de organisatie worden onderschreven	JV: Verslag executive board – Betere voeding, betaalbaar voor iedereen p. 43; Verslag executive board – Betere inkomsten voor boeren p. 47; Verslag executive board – Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst p. 48; Verslag executive board – Beter natuur, bevorderen biodiversiteit p. 52; Verslag executive board – Met en voor mensen p. 59
102-13	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	JV: Verslag executive board – Beter inkoop, 100% duurzame grondstoffen p. 54; Verslag executive board – Beter inkomsten voor boeren – Dairy Development Program p. 47; Verslag executive board – Beter natuur, bevorderen biodiversiteit p. 52
<b>Strategie</b>		
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde	JV: Woord vooraf p. 13
<b>Ethiek en integriteit</b>		
102-16	Gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen	JV: Verslag executive board – Met en voor mensen p. 59 Website: Compass voor goed zakelijk gedrag Website: Bedrijfscultuur
<b>Bestuursstructuur</b>		
102-18	De bestuursstructuur van het hoogste bestuurslichaam en de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming ten aanzien van sociale, milieu en economische impact	JV: Corporate governance – Corporate governance p. 85; Bijlage – Toelichting materialiteitsmatrix p. 247;

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
<b>Overleg met belanghebbenden</b>		
102-40	Lijst van betrokken belanghebbenden	JV: Bijlage – Stakeholderdialoog p. 243; Bijlage – Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
102-41	Werknemers onder een CAO	JV: Bijlage – HR-data p. 259
102-42	Uitgangspunten voor inventarisatie/selectie van belanghebbenden	JV: Bijlage – Stakeholderdialoog p. 243; Bijlage – Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
102-43	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	JV: Dit is FrieslandCampina – Waarde creëren – In dialoog met stakeholders p. 23; Bijlage – Stakeholderdialoog p. 243
102-44	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen	JV: Bijlage – Stakeholderdialoog p. 243; Bijlage – Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
<b>Verlagprofiel</b>		
102-45	Ondernemingen in de jaarrekening die niet onder dit verslag vallen	JV: Jaarrekening – Geconsolideerde jaarrekening p.86
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening	JV: Bijlage – Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
102-47	Vastgestelde materiële onderwerpen	JV: Dit is FrieslandCampina – Waarde creëren – Materiele thema's – p. 23; Bijlage – Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie	JV: Er hebben zich geen herformuleringen van informatie voorgedaan anders dan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De waterintensiteitsberekeningen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- In verband met een correctie als gevolg van verlaging van productievolume vanwege dubbeltellingen, is de waterintensiteit van het basisjaar 2018 t/m 2020 herzien.</li> </ul> </li> </ul>
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes	JV: Er zijn geen significante veranderingen in de reikwijdte en afbakening met betrekking tot de vorige verslagperiode anders dan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- de periodieke actualisatie van emissiefactoren;</li> <li>- de berekeningsgrondslag voor 2020 broeikasgasemissies voor de productie (verwerking) en transport van melk, en de broeikasgasemissie van leden-melkveebedrijven is aangepast om beter aan te sluiten bij de Science Based Target initiatieven en vergelijking tussen 2021 en 2020 te waarborgen.</li> </ul>
102-50	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	1 januari 2021 tot 31 december 2021.

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
102-51	Datum van het meest recente, vorige verslag	Het vorige geïntegreerde jaarverslag werd gepubliceerd in maart 2020.
102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks
102-53	Contactpersoon voor vragen over het verslag	Stuur vragen of opmerkingen naar: <a href="mailto:corporate.communication@frieslandcampina.com">corporate.communication@frieslandcampina.com</a> .
102-54	GRI-toepassingsniveau en GRI-tabel	JV: Core toepassingsniveau.
102-56	Beleid met betrekking tot assurance	JV: Verklaringen van de accountant – Controleverklaring van de onafhankelijke accountant p. 205; Verklaringen van de accountant – Assurancerapport van de onafhankelijke accountant p. 221; Corporate Governance – Controle van de financiële verslaggeving en rol van interne auditor en externe accountant p. 92

#### Specifieke indicatoren

##### Broeikasgasemissies boerderij (Standards aspect: Emissions) – GRI Standard 305 (2016)

103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Dit is FrieslandCampina – Woord Vooraf p. 13; Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren – Materiële thema's p. 23; Dit is FrieslandCampina – Our purpose, our plan – Strategische thema's p. 25; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst p. 48; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Dit is FrieslandCampina – Waarde creëren p. 22; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst p. 48; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Dit is FrieslandCampina – Dashboard 2021 p. 10; Verslag executive board – Ontwikkelingen en resultaten p. 27; Verslag executive board – Kerncijfers 2021 – Nourishing a better planet p. 31; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst p. 48; Bijlage: Duurzaamheidsdoelstellingen 2021 p. 246 Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
305-1	Directe broeikasgasemissies scope 1	<p>Dit is FrieslandCampina – Dashboard 2021 p. 10;                      Verslag executive board – Ontwikkelingen en resultaten p. 27;                      Verslag executive board – Kerncijfers 2021 – Nourishing a better planet p. 31;                      Verslag executive board – Nourishing a better planet – Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst p. 48;                      Bijlage: Duurzaamheidsdoelstellingen 2021 p. 246;                      Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247</p> <p>De indicatoren in GRI standaard 305 zijn onvoldoende passend bij de impact van FrieslandCampina en haar leden met betrekking tot uitstoot van broeikasgasemissies te rapporteren. FrieslandCampina heeft ervoor gekozen om eigen indicatoren te ontwikkelen om de broeikasgasemissies voor de productie (verwerking) en transport van melk, en de broeikasgasemissie van leden-melkveebedrijven inzichtelijk te maken, zie onder.</p>
305-2	Indirecte broeikasgasemissies scope 2	<p>Dit is FrieslandCampina – Dashboard 2021 p. 10;                      Verslag executive board – Ontwikkelingen en resultaten p. 27;                      Verslag executive board – Kerncijfers 2021 – Nourishing a better planet p. 31;                      Verslag executive board – Nourishing a better planet – Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst p. 48;                      Bijlage: Duurzaamheidsdoelstellingen 2021 p. 246;                      Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247</p> <p>De indicatoren in GRI standaard 305 zijn onvoldoende passend bij de impact van FrieslandCampina en haar leden met betrekking tot uitstoot van broeikasgasemissies te rapporteren. FrieslandCampina heeft ervoor gekozen om eigen indicatoren te ontwikkelen om de broeikasgasemissies voor de productie (verwerking) en transport van melk, en de broeikasgasemissie van leden-melkveebedrijven inzichtelijk te maken, zie onder.</p>
Eigen indicator	Broeikasgasemissies leden - melkveebedrijven	<p>JV: Dit is FrieslandCampina – Dashboard 2021 p. 10;                      Verslag executive board – Kerncijfers 2021 – Nourishing a better planet p. 31;                      Verslag executive board – Nourishing a better planet – Beter klimaat, klimaatneutrale toekomst p. 48;                      Bijlage: Duurzaamheidsdoelstellingen 2021 p. 246</p>

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
<b>Natuur &amp; biodiversiteit (Standards aspect: Biodiversity) – GRI Standard 304 (2016)</b>		
103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren – Materiële thema's p. 23; Dit is FrieslandCampina – Our purpose, our plan – Strategische thema's p. 25; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere natuur, bevorderen biodiversiteit p. 52; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Verslag executive board – Nourishing a better planet p. 42; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere natuur, bevorderen biodiversiteit p. 52; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Verslag executive board – Ontwikkelingen en resultaten p. 27; Verslag executive board – Kerncijfers 2021 – Nourishing a better planet p. 31; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
304-2	Significante gevolgen van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit	Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren – Materiële thema's p. 23; Dit is FrieslandCampina – Our purpose, our plan – Strategische thema's p. 25; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere natuur, bevorderen biodiversiteit p. 52; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247  De GRI-indicator is onvoldoende specifiek om de impact van FrieslandCampina inzichtelijk te maken op biodiversiteit. FrieslandCampina heeft ervoor gekozen om eigen indicatoren te ontwikkelen om de impact (in de toekomst) inzichtelijk te maken.
Eigen indicator	Aantal leden-melkveehouders die gebruikmaken van de biodiversiteitsmonitor	JV: Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere natuur, bevorderen biodiversiteit p. 52
Eigen indicator	Actief natuur- en landschapsbeheer door de melk-veebedrijven	JV: Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere natuur, bevorderen biodiversiteit p. 52

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
<b>Gezonde producten met nutritionele waarde</b>		
103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Dit is FrieslandCampina – Woord Vooraf p. 13; Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren – Materiële thema's p. 23; Dit is FrieslandCampina – Our purpose, our plan – Strategische thema's p. 25; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd	JV: Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren p. 22; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere voeding, betaalbaar voor iedereen p. 43; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Dit is FrieslandCampina – Dashboard 2021 p. 10; Verslag executive board – Kerncijfers 2021 – Nourishing a better planet p. 31; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere voeding, betaalbaar voor iedereen p. 43; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
Eigen indicator	Productsamenstelling	JV: Dit is FrieslandCampina – Dashboard 2021 p. 10; Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren p. 22; Verslag executive board – Kerncijfers 2021 – Nourishing a better planet p. 31; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere voeding, betaalbaar voor iedereen p. 43;
Eigen indicator	Balans productaanbod	JV: Verslag executive board – Kerncijfers 2021 – Nourishing a better planet p. 31; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere voeding, betaalbaar voor iedereen p. 43
<b>Duurzame innovatie</b>		
103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Dit is FrieslandCampina – Woord Vooraf p. 13; Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren – Materiële thema's p. 23; Verslag executive board – Vooruitzichten 2022 – De zuivelsector p. 78; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd?	JV: Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere voeding, betaalbaar voor iedereen p. 43; Verslag executive board – Fundamenten – Innovatie p. 72; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Verslag executive board – Fundamenten – Innovatie p. 72; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
Eigen indicator	Investerings in research & development-activiteiten	JV: Verslag executive board – Fundamenten – Innovatie p. 72



Indicator	Beschrijving	Verwijzing
<b>Diergezondheid &amp; -welzijn</b>		
103-1 (2016)	Managementbenadering: Waarom is het onderwerp materieel?	JV: Dit is FrieslandCampina – Waarde Creëren – Materiële thema's p. 23; Verslag executive board – Nourishing a better planet p. 42; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen p. 54; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-2 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp beheerd	JV: Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen p. 54; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
103-3 (2016)	Managementbenadering: Hoe wordt het onderwerp geëvalueerd?	JV: Verslag executive board – Kerncijfers 2021 – Nourishing a better planet p. 31; Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen p. 54; Bijlage: Toelichting materialiteitsmatrix p. 247
Eigen indicator	Percentage melkveebedrijven met beweiding en gedeeltelijke beweiding	JV: Verslag executive board – Nourishing a better planet – Betere inkoop, 100% duurzame grondstoffen p. 54;

# HR-data 2021

## Diversiteit senior management

Vrouw	25,6%
Man	74,4%
Totaal	100,0%

## Dienstverband

Parttime	9,0%
Fulltime	91,0%
Totaal	100,0%

## Type contract

Bepaalde tijd	10,3%
Onbepaalde tijd	89,7%
Totaal	100,0%

## Part-time vs. Full-time verdeeld per geslacht

Parttime	Vrouw	5,7%
	Man	3,3%
Fulltime	Vrouw	22,9%
	Man	68,1%
Totaal		100,0%

## Werknemers onder collectieve arbeidsovereenkomst (cao)

Niet gedekt door cao	33,4%
Gedekt door cao	66,6%
Totaal	100,0%

## Bepaalde tijd versus onbepaalde tijd – verdeeld per geslacht en regio

Bepaalde tijd			
Vrouw	Afrika en Midden-Oosten	0,0%	
	Azië en Oceanië	3,1%	
	Duitsland	0,1%	
	Noord- en Zuid-Amerika	0,0%	
	Rest van Europa	0,2%	
	Nederland	0,9%	
	Man	Afrika en Midden-Oosten	0,1%
Azië en Oceanië		3,7%	
Duitsland		0,2%	
Noord- en Zuid-Amerika		0,0%	
Rest van Europa		0,5%	
Nederland		1,4%	

Onbepaalde tijd			
Vrouw	Afrika en Midden-Oosten	0,7%	
	Azië en Oceanië	7,4%	
	Duitsland	1,6%	
	Noord- en Zuid-Amerika	0,3%	
	Rest van Europa	5,9%	
	Nederland	8,2%	
	Man	Afrika en Midden-Oosten	4,0%
Azië en Oceanië		23,9%	
Duitsland		4,3%	
Noord- en Zuid-Amerika		0,6%	
Rest van Europa		8,5%	
Nederland		24,3%	
Totaal		100,0%	

# Begrippenlijst

---

## Aandeel Affordable Nutrition

Percentage totaal verkochte volume Affordable Nutrition consumentenproducten ten opzichte van het totaal verkochte volume consumentenproducten in Indonesië, Vietnam, de Filippijnen, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust. Zie ook de website van FrieslandCampina.

## Affordable Nutrition

Affordable Nutrition-producten hebben als doel om de toegang tot betaalbare, gezonde en/of verrijkte voeding in onze markten met lagere inkomens (Indonesië, Vietnam, de Filippijnen, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust) te vergroten. Het zijn producten die in deze landen gericht zijn op consumenten met een laag- of middeninkomen, een lokaal aantrekkelijke prijs en een kleine verpakkingsgrootte hebben. Zie ook de website van FrieslandCampina.

## Balans productaanbod

De indeling van de productgroepen is bepaald op basis van het soort product (bijvoorbeeld melkproduct, kaas, boter of vleesvervanger) en de plek van het product in de dagelijkse voeding (basisvoedingsmiddel voor dagelijks gebruik, verwenproduct voor af en toe of product voor een specifieke doelgroep). Jaarlijks wordt de balans in het assortiment consumentenproducten van FrieslandCampina met betrekking tot basisvoedingsmiddelen voor dagelijks gebruik en verwenproducten voor af en toe uitgedrukt als percentage van het totale verkochte volume consumentenproducten. Zie ook de website van FrieslandCampina.

## Dairy Development

FrieslandCampina heeft 150 jaar ervaring in de wereld van de melkveehouderij en benut de opgedane kennis om melkveebedrijven in Azië, Afrika en Oost-Europa verder te ontwikkelen met Dairy Development-activiteiten. Hiermee ondersteunt FrieslandCampina – o.a. met trainingen – lokale melkveehouders in Nigeria, Vietnam, Thailand, Maleisië, Indonesië, Pakistan, Roemenië, Ivoorkust en de Filippijnen bij het verbeteren van de kwaliteit van hun melk, het verhogen van de productiviteit per koe, het verduurzamen en vergroten van de efficiëntie van de bedrijfsvoering en het toegang krijgen tot de markt.

## Deelweidegang

Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar weiden van minimaal 25 procent van het rundvee (niet alleen melkgevende koeien, maar ook al het andere rundvee) van een melkveebedrijf, op een weide met voldoende grasaanbod, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

## Duurzame agrarische grondstoffen

Grondstoffen met wereldwijd erkende duurzaamheidscertificaten of producten waarvoor een plan voor duurzame ontwikkeling wordt opgesteld in samenwerking met leveranciers.

## Energieverbruik

Totaal netto-energieverbruik in gigajoule per productievolume in tonnen. Externe registratie van het verbruik van gas, olie, etc. met gekalibreerde apparatuur vormt de basis voor de verbruikte hoeveelheden. Wanneer stoom, gas of elektriciteit wordt gekocht, maar weer wordt doorverkocht naar andere partijen, wordt deze hoeveelheid afgetrokken van de totaal gekochte hoeveelheid. Wanneer stoom aan derden wordt geleverd, wordt de hoeveelheid energie (1 ton stoom = 2,5 GJ) geadministreerd als negatief verbruik. Wanneer een proces minder energie vraagt om hetzelfde doel te bereiken, wordt het als efficiënter beoordeeld. Acquisities worden na een volledig kalenderjaar opgenomen in de gerapporteerde cijfers voor energieverbruik.

## Garanties van Oorsprong/groene certificaten

Garanties van Oorsprong of groene certificaten zijn certificaten die worden afgegeven voor iedere MWh elektriciteit die afkomstig is van hernieuwbare energiebronnen: wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa en mest-vergisting. FrieslandCampina koopt deze certificaten om te waarborgen dat de gebruikte elektriciteit in de productielocaties van FrieslandCampina van een hernieuwbare bron is.

### Groene stroom

Elektriciteit die is opgewekt uit hernieuwbare energiebronnen zoals wind, zonne-energie, co-vergisting van biomassa, mestvergisting, etc.

### Groene energie uit eigen keten

Hernieuwbare energie gegenereerd bij leden-melkveebedrijven of geproduceerd op productielocaties. Hieronder vallen gas en elektriciteit geproduceerd uit mest, zonne-energie en windenergie.

### Klimaatneutrale, groeigerelateerde broeikasgasemissies

De netto-broeikasgasemissies van FrieslandCampina minus de compensatie door middel van de aankoop van Garanties van Oorsprong. De netto broeikasgasemissies betreffen de op het Greenhouse Gas-protocol gebaseerde emissies van de melkveehouderij, het transport van de melk van de boerderijen naar de productielocaties en het transport tussen productielocaties en afnemers. De broeikasgasemissies worden administratief gecompenseerd. De gerapporteerde broeikasgasemissies zijn exclusief de broeikasgassen afkomstig van dochterondernemingen die geacquireerd zijn na 2010.

### Ongevallenratio en totaal aantal ongevallen

De ratio van het totaal aantal ongevallen resulterend in verzuim (ten minste één kalenderdag verloren werk, exclusief de dag van het ongeval), vervangend werk of medische behandeling door spoedeisende hulp of huisarts per 200.000 gewerkte uren. Het gaat om werkgerelateerde ongevallen. De ongevallenratio wordt als volgt berekend: het totaal aantal ongevallen/het totaal aantal gewerkte uren x 200.000. Alle medewerkers van FrieslandCampina en onderaannemers die werken onder het toezicht van FrieslandCampina voor entiteiten waarin FrieslandCampina gedurende ten minste twaalf maanden een overheersende zeggenschap heeft, vallen binnen de reikwijdte van deze indicator. Het totaal aantal (absolute) ongevallen wordt ook gerapporteerd in het Jaarverslag. Dat betreft naast het aantal ongevallen van medewerkers van FrieslandCampina en onderaannemers die werken onder toezicht van FrieslandCampina, ook onderaannemers die werken buiten het toezicht van FrieslandCampina.

### Productsamenstelling

Het aandeel consumentenproducten in het assortiment van FrieslandCampina dat voldoet aan de criteria voor onder meer proteïne, calorieën, suiker, zout en vet, zoals beschreven in de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level, uitgedrukt als een percentage van het totaal verkochte volume consumentenproducten. Zie ook de website van FrieslandCampina.

### Productsamenstelling Affordable Nutrition

Het aandeel Affordable Nutrition-consumentenproducten (zie ook definitie Affordable Nutrition), in Indonesië, Vietnam, de Filippijnen, Pakistan, Nigeria en Ivoorkust, dat voldoet aan de FrieslandCampina Affordable Nutritional Standards, onderdeel van de FrieslandCampina Global Nutritional Standards Next Level. Dit percentage wordt uitgedrukt als een percentage van het totaal verkochte volume Affordable Nutrition consumentenproducten in deze landen. Zie ook de website van FrieslandCampina.

### Recyclebare verpakking

Voor de definitie van recyclebaarheid neemt FrieslandCampina als uitgangspunt de definities van RecyClass en van de Ellen MacArthur Foundation (EMF) in de context van de New Plastics Economy Global Commitment (ondertekend door FrieslandCampina). Recyclebaar betekent dat verpakkingen kunnen worden gerecycled in materialen die als vervanging dienen van nieuwe grondstoffen. Daarom zijn materialen die geen verdere gebruikscyclus kennen (plastic-to-road), waste-to-energy en waste-to-fuel uitgesloten.

Verder onderscheidt FrieslandCampina sinds dit jaar twee niveaus van recycling, in lijn met EMF: 1) Recyclebaar op schaal en 2) Ontworpen voor recycling maar nog niet op schaal gerecycled. Uiteindelijk wordt er gewerkt naar een systeem waarin verpakkingen in de praktijk en op de juiste schaal gerecycled worden. Echter kan FrieslandCampina soms al stappen zetten op het herontwerpen van een verpakking, wanneer deze nog niet altijd gerecycled worden. Met de twee niveaus kan er prioriteit gegeven worden aan het herontwerpen van verpakkingen om ze geschikt te maken voor recycling. Tegelijkertijd wordt er samengewerkt met verschillende partijen uit de keten om recycling op schaal mogelijk te maken.

Sinds 2021 omvat de KPI beide niveaus van recycling. Hiervoor zijn alle verpakkingen op componentniveau bekeken. De reikwijdte van de gerapporteerde recyclebare verpakkingen omvat de reikwijdte van de gehele organisatie. Ten aanzien van de indicatoren met betrekking tot de recycling van verpakkingen zijn er door ons enkele assumpties en schattingen gemaakt. Dit betreft onder meer het aantal keer dat verpakkingen hergebruikt worden.

### **Traceerbaarheid naar bron**

Het volume van door de onderneming ingekochte palmolie, soja, pulp en papier en cacao dat herleidbaar is naar de bron. De bron is voor palmolie gedefinieerd als de lokale palmolie-pers, voor cacao het lokale pakhuis van de coöperatie, voor soja het land van oorsprong en voor pulp en papier het bos, de plantage of de regio van oorsprong. Om administratieve redenen vindt de traceerbaarheid van palmolie plaats over de volumes van het vorige verslagjaar en wordt daarover gerapporteerd in het lopende verslagjaar.

### **Waterverbruik**

Wateronttrekking uit een put/grondwater en kraanwater-/waterleiding-netwerk. Het waterverbruik wordt gemeten per ton verwerkt product, dat wil zeggen het totale nettowaterverbruik in kubieke meters per totaal productie-volume in tonnen.

### **Weidegang**

Het gedurende ten minste 120 dagen per kalenderjaar, gedurende ten minste 6 uur per dag (of ten minste 720 uur per kalenderjaar) weiden van alle in aanmerking komende melkgevende koeien van een melkveebedrijf, zodat de dieren hun natuurlijke graasgedrag kunnen blijven uitoefenen.

Weidegang draagt bij aan een vermindering van ammoniakemissie. Ten eerste zijn de koeien een periode niet in de stal, waardoor er in de stal minder mest is en de emissie in de stal vermindert. Ten tweede doordat bij weidegang urine gescheiden van de mest op de bodem komt. Pas bij menging van urine en mest wordt ureum omgezet in ammoniak. De inzet op het verhogen van het aantal weide-uren als ammonia-reducerende maatregel kan een verhogend effect hebben op het aandeel bedrijven met (volledige) weidegang.

# Toelichting

---

Dit geïntegreerde jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. beschrijft de financiële resultaten en de ontwikkelingen en resultaten op het gebied van waardecreatie en duurzaamheid over 2021. Het jaarverslag is opgemaakt per 31 december 2021. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS), en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), voor zover van toepassing. Het verslag is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) Standards, toepassingsniveau 'core' en de intern gehanteerde criteria voor niet-financiële KPI's, zoals samengevat in de begrippenlijst (zie pagina 260 t/m 262).

De melkprijs 2021, die de leden van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. ontvangen voor de door hen geleverde melk, is vastgesteld op basis van het FrieslandCampina-melkgeldreglement 2020-2022.

Alle bedragen vermeld in dit verslag zijn in euro's, tenzij anders aangegeven.

Naast het jaarverslag publiceert Koninklijke FrieslandCampina N.V. een ondersteunende reportingwebsite met kerncijfers, video's en jubileumverhalen.

Voor meer informatie over ontwikkelingen en resultaten van FrieslandCampina kunt u terecht op [www.frieslandcampina.com](http://www.frieslandcampina.com).

Van dit verslag is een Engelse vertaling beschikbaar. In geval van verschillen tussen versies prevaleert de Nederlandse tekst. Het jaarverslag van Koninklijke FrieslandCampina N.V. staat ook op [www.frieslandcampina.com](http://www.frieslandcampina.com).

In dit jaarverslag worden onder meer de volgende begrippen gebruikt:

- Koninklijke FrieslandCampina N.V. (de 'vennootschap', de 'onderneming' of 'FrieslandCampina');
- Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. (de 'coöperatie');
- Raad van commissarissen van de vennootschap (de 'raad van commissarissen');
- Executive board van de vennootschap (de 'executive board').



## Colofon

Uitgave

**Koninklijke FrieslandCampina N.V.**

Stationsplein 4

3818 LE Amersfoort

T +31 33 713 3333

Ontwerp & realisatie

**CF Report**

Tekstbijdragen

**Frank van der Vorst**

Sustainability

**Sustainalize**

