

# DE VOLGENDE STAP NAAR MEER WAARDE

GEÏNTEGREERD JAARVERSLAG 2019/2020





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

## LEESWIJZER

Avebe publiceert ieder jaar een jaarverslag om haar stakeholders te informeren over de (financiële) resultaten. Medio 2018 sloten we de voorgaande strategische periode af en in 2018 werd onze nieuwe strategie leidend: 'Binden en Bouwen 2.0 - de volgende stap naar meer waarde'. Met deze nieuwe strategische koers willen we nu en in de toekomst meer waarde creëren voor onze belangrijkste stakeholders: leden, klanten en medewerkers. Dat kan alleen als we naast onze financiële resultaten ook rekening houden met onze impact op andere terreinen. *Duurzaam binden* staat voor de ambitie om *people, planet* en *profit* met elkaar te verbinden en duurzame relaties aan te gaan. *Duurzaam bouwen* betekent het werken aan een solide en toekomstbestendige coöperatie met producten die toegevoegde waarde leveren voor onze klanten. Kortom, als coöperatie vinden wij dat het maatschappelijk belang in evenwicht moet zijn met het financiële belang.

Dit geïntegreerde jaarverslag is tweeledig. Aan de ene kant leggen we verantwoording af over onze financiële resultaten van het afgelopen jaar en daarnaast nemen we u mee in onze ambities en resultaten op het gebied van duurzaamheid. We delen onze voortgang en vertellen wat onze toekomstplannen zijn.

Verslag over het 101e boekjaar van de Coöperatie AVEBE U.A. te Veendam, uit te brengen in de Algemene Ledenvergadering op 10 december 2020.



## AVEBE INNOVATIECENTRUM - GRONINGEN

In 2018 heeft Avebe het nieuwe Innovatiecentrum op de Zernike Campus in Groningen in gebruik genomen. In dit centrum wordt gewerkt aan innovaties op het gebied van aardappelzetmeel en aardappeleiwit. Ook is er ruimte voor startups op het gebied van agrifood. In het gebouw bevinden zich naast diverse laboratoria, een proeffaciliteit, kantoren en een klanteninnovatiecentrum. Innovatie zit in het DNA van Avebe en helpt ons om niet alleen vandaag maar ook in de toekomst een goed rendement te realiseren voor onze leden. Met dit Innovatiecentrum te midden van kennis- en onderwijsinstellingen kan dat nu sneller, beter en efficiënter.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# INHOUDSOPGAVE



- Over Avebe (inclusief Binden en Bouwen 2.0)
- Materialiteit
- Hoe Avebe waarde toevoegt, nu en in de toekomst



- Naar meer waarde
- Groei in goede voeding
- Marktgerichte duurzame aardappelteelt
- Verkleinen van onze ecologische footprint
- Samenwerken voor de klant



- Verslag van de raad van commissarissen
- Verslag van het bestuur
- Risico's en onzekerheden
- Vooruitzichten van het bestuur
- Organisatiestructuur



- Jaarrekening en toelichtingen
- Overige gegevens
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



- Materialiteitsanalyse
- Stakeholderdialoog en samenwerkingen
- Over het verslag
- GRI-tabel



# VOORWOORD



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

**Voor u ligt het geïntegreerde jaarverslag van Royal Avebe over het boekjaar 2019/2020. Dit is de tweede keer dat we financiële verslaglegging combineren met een rapportage over onze duurzaamheidsstrategie.**

Met dit nieuwe verslag zetten we een volgende stap om onze stakeholders nog beter te informeren over hetgeen we hebben bereikt. Veel gaat goed en sommige dingen moeten beter. In de kern is onze strategie Binden en Bouwen 2.0 een voortzetting van de strategie die we sinds 2013 hebben. In de loop van de tijd zijn we concreter geworden in wat we wel en niet willen doen. Bovendien zijn we ambitieuzer geworden. Daarbij is het belangrijk om een scherp oog te hebben voor de ontwikkelingen in de markt en op basis daarvan aanpassingen te doen zonder het doel uit het oog te verliezen.

Op 11 november 2019 bestond Avebe 100 jaar en dit hebben we het hele jaar gevierd met verschillende feestelijke activiteiten. Dit prachtige jubileumjaar sloten we af met een symposium op 14 november waar we het Predicaat Koninklijk ontvingen. Een toevoeging die we nu met trots dragen!

In dit jaar dat tevens is getekend door de invloed van de coronapandemie, hebben we veel aandacht gegeven aan de communicatie met onze leden en medewerkers, maar ook met onze klanten, leveranciers, ondernemingsraad en de vakorganisaties. Daarbij hebben we steeds de gezondheid van iedereen op de eerste plaats gezet. Ik ben onder de indruk van de enorme betrokkenheid van onze leden en medewerkers om samen zo goed mogelijk door deze tijd heen te komen. Ondanks een matige oogst en het uitbreken van het COVID-19 virus heeft Avebe dit jaar zeer goed gepresteerd.

**Bert Jansen**

CEO Avebe

---

DIT PRACHTIGE JUBILEUMJAAR SLOTEN WE AF MET EEN SYMPOSIUM OP 14 NOVEMBER WAAR WE HET PREDICAAT KONINKLIJK ONTVINGEN. EEN TOEVOEGING DIE WE NU MET TROTS DRAGEN!

---



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



### KONINKLIJK

Ter ere van het 100-jarige bestaan van Avebe is door Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander het Predicaat Koninklijk toegekend. Het Predicaat werd op 14 november 2019 tijdens een feestelijk symposium door René Paas, commissaris van de Koning in de provincie Groningen, overhandigd aan bestuursvoorzitter Bert Jansen.

V.l.n.r.: burgemeester van de gemeente Veendam Sipke Swierstra, CEO Avebe Bert Jansen, voorzitter raad van commissarissen Avebe Marijke Folkers, CFO Avebe Rob van Laerhoven en commissaris van de Koning provincie Groningen René Paas.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Coöperatie  
van



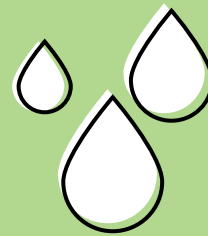
**2.280**  
**TELERS**



**DUCAM**  
operationeel in  
Ter Apelkanaal



**WATERGEBRUIK**  
**16,2 Mm<sup>3</sup>**



CO<sub>2</sub>-EMISSIE  
IN TONNEN  
**207.605**

CO<sub>2</sub>-EQ  
PER TON PRODUCT  
**0,200**

**€ 96,15**  
**per ton**



PRESTATIEPRIJS

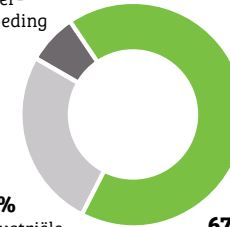
**GROOTSTE**  
MEEST INNOVATIEVE  
AARDAPPELZETMEEL-  
EN -EIWITPRODUCENT  
TER WERELD

**1.326**  
DUURZAAM INZET-  
BARE EN BETROKKEN  
MEDEWERKERS

**23%**

DE WAARDE VAN DE  
VOEDINGSINGREDIËNTEN  
GEBRUIKT IN PLANT-  
AARDIGE EN MILIEU-  
VRIENDELIJKE  
EINDPRODUCTEN IS  
NU 23% VAN  
ALLE VOEDINGS-  
PRODUCTEN

**7%**  
Dier-  
voeding

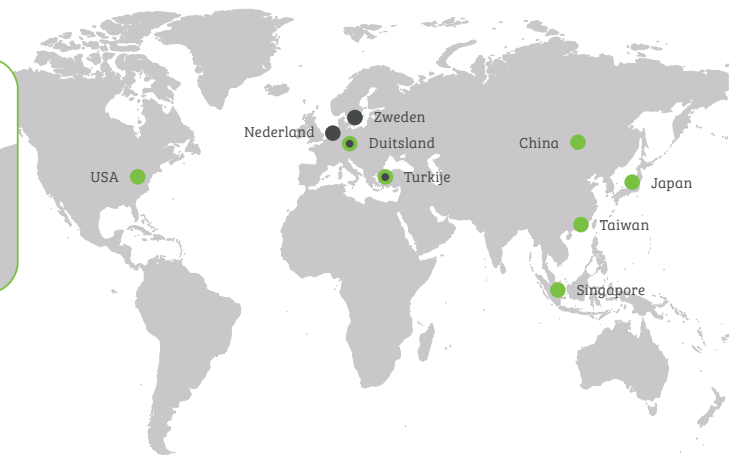


**26%**  
Industriële  
markt

**67%**  
Levens-  
middelen-  
industrie



- Onze locaties
- Verkoopkantoren
- Locaties & verkoopkantoren





---

## **OVER AVEBE**

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# OVER AVEBE

- **OVER AVEBE (INCL. BINDEN EN BOUWEN 2.0)**
- **MATERIALITEIT**
- **HOE AVEBE WAARDE TOEVOEGT, NU EN IN DE TOEKOMST**



## OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# OVER AVEBE

Avebe is een internationale coöperatie van zetmeelaardappeltelers. Onze innovatie is erop gericht om op basis van aardappelzetmeel en aardappeleiwit waardevolle ingrediënten te ontwikkelen voor de voedingsmiddelenindustrie, voor diervoeding en voor industriële toepassingen. Wij hebben de ambitie om op deze wijze bij te dragen aan het verduurzamen van deze sectoren. Samen met onze medewerkers, leden, telers, klanten en andere stakeholders werken we hier iedere dag aan.

## ONZE LEDEN

Onze leden zijn aardappeltelers in Nederland en Duitsland, waarmee we nauw samenwerken om de beste kwaliteit zetmeelaardappelen te leveren. De coöperatie Avebe streeft naar economische en ecologische continuïteit van het bedrijf en de teelt van haar leden.

## ONZE KLANTEN

Avebe ontwikkelt en produceert ingrediënten op basis van aardappelzetmeel en aardappeleiwit voor drie markten: voeding, diervoeding en industriële toepassingen. Zo voorzien we in de behoefte aan duurzame en gezonde producten voor mens en dier.

## ONZE PRODUCTEN

Aardappelzetmeel is verreweg onze belangrijkste grondstof. Maar er zit nog veel meer in de aardappel, zoals eiwit dat een waardevolle grondstof is voor tal van producten. Zo is het een plantaardige vervanger van dierlijke grondstoffen voor vleesvervangers, zuivelproducten en zoetwaren. Ook is het een alternatief voor soja in humane of dierlijke voedingsproducten. Ga naar [www.avebe.nl/producten](http://www.avebe.nl/producten) voor een volledig overzicht van alle merken en ingrediënten.







# OVER AVEBE

## VEREDELING EN TEELTOPTIMALISATIE

Om alle duurzame ambities voor markt en milieu te realiseren, moeten onze telers kunnen beschikken over de beste rassen zetmeelaardappelen die het meest geschikt zijn voor hun bodem, teeltprocessen en die bestand zijn tegen externe condities zoals weersomstandigheden en de aanwezigheid van ziektes en plagen. Om in deze behoefte te voorzien, richt Averis Seeds B.V. - een dochterbedrijf van Avebe - zich op de ontwikkeling, vermeerdering en verkoop van zetmeelaardappellrassen die het meest geschikt zijn voor de zetmeelaardappelteelt in Nederland en Duitsland.

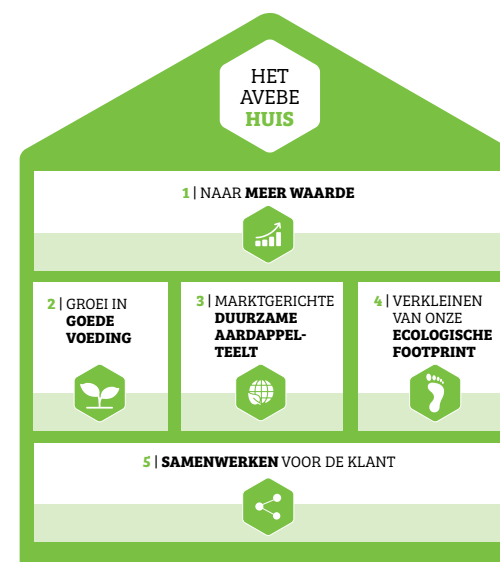
Daarnaast ondersteunt Avebe de telers met het teeltoptimalisatieprogramma Optimeel. Via teeltregistratie, studiegroepen en proef- en demovelden richt Optimeel zich op de verbetering van het rendement van de zetmeelaardappelteelt. Samen met de nieuwe zetmeelaardappellrassen die door Averis zijn ontwikkeld, werkt Avebe aan verduurzaming van de teelt en een goed bedrijfseconomisch resultaat voor de leden.

## BINDEN EN BOUWEN 2.0

De zorg voor het verminderen van de voetafdruk van de voedselproductie motiveert steeds meer mensen en bedrijven om bewust voor plantaardige voeding en ingrediënten te kiezen. Dit is een belangrijke stimulans voor de waardecreatie die Avebe nastreeft. Onze strategie Binden en Bouwen 2.0 zet de bakens uit naar duurzame groei in de komende jaren.

Ons strategische doel is een stijging van de prestatieprijs voor onze leden naar 95 euro per ton aardappelen in 2023. Dit is een doelstelling bij gemiddelde weersomstandigheden, dus zonder uitschieters die de oogst positief of negatief beïnvloeden. Dit doel willen we bereiken via

cross-functionele samenwerking tussen de diverse afdelingen binnen Avebe. Bovendien werken we samen met alle betrokken stakeholders om onze klanten in voeding, diervoeding en industriële toepassingen de beste oplossingen te bieden. Op dit fundament van samenwerking staan drie pijlers - groei in goede voeding, marktgerichte duurzame aardappelteelt en verkleinen van onze ecologische footprint - met duidelijke doelstellingen voor 2023. Doel, fundament en pijlers vormen samen het Avebe Huis van waaruit ook in 2019/2020 in alle pijlers is samengewerkt om de strategie Binden en Bouwen 2.0 te implementeren. Per pijler staan vanaf pagina 15 onze inspanningen beschreven in dit jaarverslag.



## ONZE AMBITIE VOOR 2023

In 2023 hebben we een positieve invloed op het leven van meer dan 500 miljoen consumenten door hun gezondheid, welzijn, voorspoed en milieuvriendelijke levensstijl te bevorderen.



## OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# OVER AVEBE

## VIJF INGREDIËNTEN VOOR VERANTWOORDE GROEI



### 1 | NAAR MEER WAARDE

In de vijf jaar voorafgaand aan de huidige strategieperiode hebben we 10 euro per ton aardappelen aan de prestatieprijs toegevoegd. We willen de komende jaren dezelfde hoeveelheid aardappelen verwerken. We gaan niet groeien in volume. We groeien wél in waarde. In de komende jaren willen we de stijging van de prestatieprijs verder stimuleren door innovatieve producten te ontwikkelen met een hogere waarde. Zo streven we naar het hoogste rendement voor alle stakeholders zoals onze leden, onze klanten en onze medewerkers. Dat noemen we binnen Avebe 'shared value', oftewel 'gedeelde waarde'. Dit is het overkoepelende thema van onze strategie tot 2023.

**DOELSTELLING 2023** | STIJGING VAN DE PRESTATIEPRIJS NAAR 95 EURO PER TON AARDAPPELEN ONDER NORMALE OOGSTOMSTANDIGHEDEN.



### 2 | GROEI IN GOEDE VOEDING

We groeien vooral als toeleverancier aan de voedingsmiddelenindustrie. Dat doen we in markten met hoge toegevoegde waarde. Onze gezonde, voedzame, milieuvriendelijke en plantaardige aardappelingrediënten voegen bijvoorbeeld waarde toe als alternatief voor dierlijke ingrediënten. Daarnaast blijven we oog houden voor onze andere kernmarkten diervoeding en industriële toepassingen.

**DOELSTELLING 2023** | DE WAARDE VAN VOEDINGSINGREDIËNTEN GEBRUIKT IN PLANTAARDIGE EN MILIEUVRIENDELIJKE EINDPRODUCTEN IS VERVIJFVOLDIGD TEN OPZICHTE VAN 2017/2018.\*

\* De doelstelling voor innovatie is nog niet meetbaar gemaakt. Zodra er een nul meting beschikbaar is wordt dat jaar als referentiejaar aangehouden.

\*\* We rapporteren niet meer over onze doelstelling om in 2023 40% van het aardappelsap te hergebruiken als proceswater. Uiteraard blijven we wel aandacht houden voor de mogelijkheid om proceswater uit aardappelsap te winnen en wordt dit meegenomen in andere doelstellingen.



### 3 | MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT

Onze grondstof, de zetmeelaardappel, wordt geteeld door onze eigen leden. Daarmee hebben we een unieke positie die we verder willen uitbouwen. De aandacht gaat uit naar een kwalitatief hoogwaardige grondstof die wordt geteeld op een duurzame en transparante manier. We willen het ledeninkomen per hectare zetmeelaardappelen met 500 euro verhogen door de CO<sub>2</sub>-uitstoot en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen te verlagen en meer zetmeel per hectare te produceren.

**DOELSTELLING 2023** | 10% MINDER MILIEUBELASTING PER HECTARE. 10% MEER AARDAPPELZETMEEL EN AARDAPPELEIWIT VAN EEN HECTARE HALEN. 10% MINDER CO<sub>2</sub>-EMISSIONS PER TON AARDAPPELZETMEEL. 3.000 HECTARE VAN HET AREAAL IS BESTEMD VOOR NIEUWE VARIËTEITEN.



### 4 | VERKLEINEN VAN ONZE ECOLOGISCHE FOOTPRINT

We verkleinen onze ecologische footprint in lijn met de (inter)nationale doelstellingen voor 2030, op de terreinen energie, water en afval. Onze groei in waarde is verantwoord. Dit bereiken we door schone productie en een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Om onze eigen emissie en die van onze klanten te verlagen, richten we ons op het verduurzamen van ons energieverbruik, minder waterverbruik en minder afvalstromen uit tarra en zuiveringsslib.\*\*

**DOELSTELLING 2023** | 12% MINDER CO<sub>2</sub>-EMISSIONS IN TOTAAL EN PER TON PRODUCT TEN OPZICHTE VAN 2017/2018. 20% MINDER WATERGEBRUIK IN TOTAAL TEN OPZICHTE VAN 2017/2018. 25% VERLAGING VAN ZOWEL DE AFVALSTROMEN UIT TARRA ALS UIT ZUIVERINGSSLIB TEN OPZICHTE VAN 2017/2018.



### 5 | SAMENWERKEN VOOR DE KLANT

We stellen de klant centraal bij alles wat we doen. In onze werkwijze staat de gezamenlijke prestatie voorop. Dit bereiken we met gezonde en vitale medewerkers. Onze processen zijn goed op elkaar afgestemd en we streven dezelfde doelen na.

**DOELSTELLING 2023** | >7,5 SCORE OP ZOWEL MEDEWERKERSBETROKKENHEID ALS BEVLOGENHEID. EEN ONGEVALLENFREQUENTIE-INDEX BENEDEN DE 0,5. 8 KRITISCHE GEÏNTEGREERDE PROCESSEN ZIJN VERBETERD SINDS 2018/2019.



## OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# MATERIALITEIT



## NAAR MEER WAARDE

### Prestatieprijs

Belangrijkste financiële indicator van het coöperatief resultaat en het aardappelgeld voor de leden.



## GROEI IN GOEDE VOEDING

### Innovatie

Productinnovatie richten op meer waarde in met name de voedingsmiddelenmarkt en gericht op goede voeding.

### Goede voeding

Het bevorderen van een gezonde en milieuvriendelijke levensstijl met plantaardige voedingsingrediënten.



## MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT

### Nieuwe variëteiten

Ontwikkelen van aardappellrassen die meer zetmeel en eiwit opleveren en beter bestand zijn tegen ziekten en droogte.

### Duurzame productieketen

Optimale inzet van duurzame meststoffen en gewasbeschermingsmethoden, kringlopen en precisietechnologieën binnen de aardappelteelt en optimalisatie opbrengst per hectare.



## VERKLEINEN ECOLOGISCHE FOOTPRINT

### Duurzame productieketen

Onze productieprocessen verbeteren door te focussen op energiebesparing en -vergroening, verlaging waterverbruik en verminderen van afvalstromen zoals tarra en slib.



## SAMENWERKEN VOOR DE KLANT

### Klanttevredenheid

Alleen als we binnen Avebe allemaal de klant centraal stellen - van teler tot verkoopmedewerker - zijn we succesvol. Dit doen we met behulp van onder andere key-accountmanagement en door lange termijn samenwerkingsprojecten met klanten aan te gaan.

je eigen vakgebied heen kijken, dat is een belangrijk uitgangspunt. Gemotiveerde en vitale medewerkers zijn hierin essentieel en daar besteden we op verschillende manieren aandacht aan met duurzame inzetbaarheid als doel.

### Veilig werken

We werken veilig en bieden veilige arbeidsomstandigheden binnen de eigen organisatie.

### Medewerkersbetrokkenheid

Samenwerken en over de grenzen van

### Effectieve organisatie

Meer waarde voor alle stakeholders realiseren door een betere samenwerking. Cross-functioneel werken tussen afdelingen, het optimaliseren van innovatietrajecten en efficiënte productie staan hierin centraal.

# HOE AVEBE WAARDE TOEVOEGT, NU EN IN DE TOEKOMST



**205,5 miljoen euro** eigen vermogen  
**39,1 miljoen euro** aan investeringen



**1.326**  
medewerkers



**6**  
productie-  
locaties



Samenwerkingen  
en contact met  
belangrijke stakeholders



Watergebruik,  
37% hernieuwbare  
energie en verant-  
woorde inkoop

## DISTRIBUTIE



Distributie naar  
klanten  
**wereldwijd**

**909 telers**,  
ongeveer de helft van  
het totale Avebe-areaal,  
nemen deel aan Optimeel



**DUCAM**  
operationeel in  
Ter Apelkanaal



**TELEN**  
**Coöperatie**  
van **2.280**  
Nederlandse  
en Duitse telers

## PRODUCTIE



**67%** levensmiddelenmarkt  
**26%** industriële markt  
**7%** diervoeding

**KLANT/  
CONSUMENT**



## ONTWIKKELING



**NAAR  
MEER WAARDE**

**96,15 euro**  
prestatieprijs



**GROEI IN  
GOEDE VOEDING**

Innovatie en ontwikkeling van  
voedingsingrediënten gebruikt  
in plantaardige en milieuvriendelijke  
eindproducten



**MARKTGERICHTE  
DUURZAME  
AARDAPPELTEELT**

Inzet op verlagng van milieubelas-  
ting en CO<sub>2</sub>-emissies op het land  
en groeiend areaal met nieuwe  
Averis rassen



**VERKLEINEN  
ECOLOGISCHE  
FOOTPRINT**

Inzet op vermindering CO<sub>2</sub>-  
emissies, watergebruik en  
afvalstromen in de productie



**SAMENWERKEN  
VOOR DE KLANT**

Duurzaam inzetbare en  
betrokken medewerkers,  
veilige werkomgeving en  
tevreden klanten

We leveren een positieve impact en streven ernaar de  
waarde die we uit de aardappel halen, te vergroten en  
tegelijktijdig onze milieu-impact te minimaliseren.



## OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

PIJLER	INPUT	STRATEGIE	OUTPUT	IMPACT
 <b>NAAR MEER WAARDE</b>	€205,5 miljoen eigen vermogen €39,1 miljoen aan investeringen	We streven naar de beste oplossing voor alle stakeholders: onze telers, onze klanten en onze medewerkers; dat noemen we 'shared value', oftewel 'gedeelde waarde'	<ul style="list-style-type: none"><li>• €96,15 prestatieprijs</li><li>• €8.7 miljoen coöperatief resultaat na belastingen</li><li>• 41,9% solvabiliteit</li></ul>	8. Waardig werk en economische groei 
 <b>GROEI IN GOEDE VOEDING</b>	Ingrediënten Plantaardige alternatieven	Steeds meer waarde toevoegen met onze gezonde, voedzame, milieuvriendelijke en plantaardige aardappelingrediënten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verkoop van door patenten beschermde producten verdubbeld sinds 2010</li><li>• De waarde van de voedingsingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten is nu 23% van alle voedingsproducten</li></ul>	2. Geen honger 12. Verantwoorde consumptie en productie  
 <b>MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT</b>	2.280 leden Digitale demovelden Kweekbedrijf Averis Nieuwe variëteiten Teeltoptimalisatieprogramma Optimeel	We staan voor een duurzame voedselketen waarin onze leden een kwalitatief hoogwaardige grondstof telen op een duurzame en transparante manier	<ul style="list-style-type: none"><li>• -1,7% milieubelasting door gewasbeschermingsmiddelen per ha*</li><li>• 10-jarig gemiddelde zetmeelopbrengst per ha is met 2,9% gedaald</li><li>• CO<sub>2</sub>-emissies per ton zetmeel daalde met 1,5%*</li><li>• Areal met nieuwe Averis rassen is 121 ha</li><li>• Areal deelnemend aan Optimeel is 52,9%</li></ul>	2. Geen honger 9. Industrie, innovatie en infrastructuur 15. Leven op het land   
 <b>VERKLEINEN ECOLOGISCHE FOOTPRINT</b>	16,2 Mm <sup>3</sup> waterverbruik 37% hernieuwbare energie Zonnepanelen voor opwekken zonnestroom Verantwoorde inkoop	Onze groei is verantwoord, gebaseerd op een duurzame productie en een verantwoorde bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"><li>• 207.605 CO<sub>2</sub>-emissie (in tonnen)</li><li>• 0,200 CO<sub>2</sub>-eq per ton product</li><li>• 119.000 slib in bruto gewicht (in tonnen)</li><li>• Tarra is 4,4% van het aardappelgewicht</li></ul>	6. Schoon water en sanitair 7. Betaalbare en duurzame energie 9. Industrie, innovatie en infrastructuur 12. Verantwoorde consumptie en productie    
 <b>SAMENWERKEN VOOR DE KLANT</b>	6 productielocaties 1 hoofdkantoor 8 verkoopkantoren 1.326 medewerkers en kennis Talentmanagement Cross-functionele teams Samenwerkingen Contact met belangrijke stakeholders	Betrokken en gemotiveerde werknemers die blijven leren en gezamenlijk de klant centraal stellen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duurzaam inzetbare en betrokken medewerkers</li><li>• Ongevallenfrequentie-index is 1,1</li><li>• 3 kritische geïntegreerde processen verbeterd</li><li>• 309 klantklachten</li></ul>	8. Waardig werk en economische groei 17. Partnerschap om doelstellingen te behalen  



# GEDEELDE WAARDE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



Avebe wil een positieve impact leveren op de korte en lange termijn. Met onze activiteiten in de keten en strategische doelstellingen voor 2023 richten we ons op langetermijn waardecreatie. De langetermijn-impact die we hebben koppelen we aan Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (VN).



### 2 GEEN HONGER

Iedereen moet toegang hebben tot veilig, voedzaam en voldoende voedsel. Onze ambitie om te blijven groeien in goede voeding en plantaardige toepassingen draagt hieraan bij. Daarnaast zetten we ons in voor een duurzame teelt, voor een duurzaam voedselstelsel en veerkrachtige landbouw.



### 6 SCHOON WATER EN SANITAIR

Avebe vindt het belangrijk efficiënt gebruik te maken van water. Het water voor de productie wordt goed gezuiverd. Ook zetten we een deel van het water opnieuw in als proceswater. We blijven streven naar een hogere efficiëntie in het watergebruik.



### 7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE

We zetten ons in voor hernieuwbare energie middels onze zonneparken. Zo dragen we bij aan de toegang tot duurzame energie. Ook willen we de uitstoot van CO<sub>2</sub> verder verminderen.



### 8 WAARDIG WERK EN ECONOMISCHE GROEI

Avebe vindt het belangrijk dat telers en medewerkers kunnen werken onder goede omstandigheden, nu en in de toekomst. We nemen onze verantwoordelijkheid daarin en werken aan duurzame productieketens.



### 9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR

We optimaliseren onze processen om schonere en milieuvriendelijkere technologieën te ontwikkelen. We investeren in innovaties en verbeteren onze processen. Zodoende creëren we niet alleen een duurzame productie, maar werken we ook aan informatieuitwisseling digitaal.



### 12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE

Avebe vindt het belangrijk duurzaam en efficiënt om te gaan met grondstoffen en energie. We zetten in op hergebruik van reststromen, duurzame energie en reductie van watergebruik. Ook onze productontwikkeling, gericht op plantaardig, draagt bij aan een duurzamer dieet.



### 15 LEVEN OP HET LAND

Samen met onze telers werken we aan het zo verstandig en efficiënt mogelijk gebruik maken van de beschikbare grond. Onze ambities om de milieubelasting van de teelt te verlagen dragen hieraan bij.



### 17 PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN

Avebe werkt actief samen met overheden, kennisinstellingen en andere organisaties om haar duurzaamheidsambities te behalen. Op deze manier kunnen we in gezamenlijkheid SDG's behalen, op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# ONZE RESULTATEN



NAAR MEER  
WAARDE



GROEI IN  
GOEDE VOEDING



MARKT-  
GERICHTE  
AARDAPPELTEELT



VERKLEINEN  
ECOLOGISCHE  
FOOTPRINT



SAMENWERKEN  
VOOR DE KLANT



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



# NAAR MEER WAARDE





OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



## NAAR MEER WAARDE

Waardecreatie voor onze telers, klanten en medewerkers is het overkoepelende doel van Avebe. Dit doen we op een marktgerichte, innovatieve en duurzame wijze. Als coöperatie van telers en met een eigen kweekbedrijf en innovatiecentrum, spelen we een belangrijke rol in de gehele keten: van zand tot klant. Zo werken we samen aan de verhoging van de prestatieprijs.

### PRESTATIEPRIJS

De prestatieprijs geeft de opbrengstwaarde per ton aardappelen weer. Het is een van de belangrijkste indicatoren van het resultaat dat de coöperatie voor haar leden boekt. Om de prestatieprijs van verschillende jaren met elkaar te kunnen vergelijken en variabelen zoals wisselende zetmeelgehalten uit te sluiten, wordt de berekening elk jaar geïjkt op een standaard hoeveelheid aardappelen met een zetmeelpercentage van 19%.

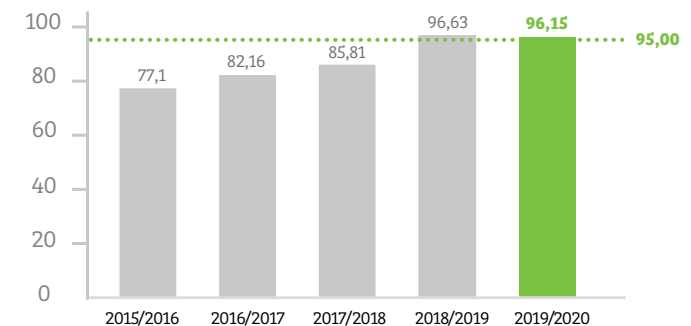


Avebe berekent de prestatieprijs op basis van drie componenten:

- Aardappelgeld: het geld dat Avebe aan alle leden betaalt voor de geleverde aardappelen inclusief alle daaraan te relateren prestatiecomponenten en kortingen.
- Coöperatief resultaat: het financiële resultaat van de coöperatie.
- Overige prestatiecomponenten zoals bewaarvergoeding en volleverpremie en kosten van verlading en transport.

Op basis van deze drie componenten is de prestatieprijs in 2019/2020 op 96,15 euro uitgekomen.

### PRESTATIEPRIJS PER TON AARDAPPELEN



### DOELSTELLING 2023

STIJGING VAN DE PRESTATIEPRIJS NAAR 95 EURO PER TON AARDAPPELEN ONDER NORMALE OOGSTOMSTANDIGHEDEN



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# SPECIALTIES, MET TOEGEVOEGDE WAARDE

Avebe heeft 100 jaar ervaring met zetmeelaardappelen: vanaf het kweken en veredelen van onze speciale aardappelrassen, via de teler die een optimale opbrengst haalt met een steeds kleinere voetafdruk, tot onze fabrieken waar we zetmeel en eiwit isoleren en geschikt maken als waardevolle ingrediënten voor honderden toepassingen bij onze klanten. Aardappelzetmeel was ooit een commodity, maar is nu een specialty. Hoe zit dat?

- We leveren meer toegevoegde waarde voor de klant en duurzamere en gezondere oplossingen voor verschillende stakeholders.
- Transparant en traceerbaar: we controleren het hele proces van kweek, teelt en bewerken van de aardappel tot zetmeel en eiwit.
- Innovatie en optimalisatie: noodzakelijk voor waardegroei omdat land, energie, water en arbeid steeds schaarser en dus duurder worden.
- Kennisontwikkeling: onze technologen binnen R&D, Operations en ons veredelingsbedrijf Averis weten alles van de aardappel.
- Meer met minder: we creëren ecologische en economische meerwaarde met minder milieu-impact.
- Meten en rapporteren: we meten onze klimaatvoetafdruk en publiceren onze resultaten en ambities. Dit vergroot onze kennis van producten en benodigde acties en verbetert daarmee de aardappelprijs.

Transparant rapporteren over onze maatschappelijke impact in relatie tot onze financiële prestaties is de basis voor een duurzaam partnerschap met klanten en leveranciers. Onze samenwerkingen met ABN AMRO en Rabobank zijn hiervan goede voorbeelden.

**“Transparant rapporteren over onze maatschappelijke impact in relatie tot onze financiële prestaties is de basis voor een duurzaam partnerschap met klanten en leveranciers.”**

**Peter-Erik Ywema, Sustainability Director, Avebe**





OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# EEN DUURZAAM PARTNERSCHAP OP BASIS VAN HET EERSTE GEÏNTEGREERDE JAARVERSLAG

ABN AMRO en Rabobank zijn joint sustainability coordinators van Avebe. Als zodanig verstrekken zij Avebe een financiering op basis van duurzaamheids-criteria. Van hieruit is in september 2020 een herfinanciering overeengekomen, mede op basis van Avebe's geïntegreerde verslaglegging.

De Nederlandse bankensector is wereldwijd koploper in dit type financieringsvormen voor organisaties die hun verdienmodel baseren op duurzaamheid. Bedrijven die oog hebben voor de maatschappelijke context waarin zij opereren, koppelen steeds vaker ook niet-financiële doelstellingen aan hun zakelijke ambities. "Transparant rapporteren over bedrijfsprocessen, doelstellingen en resultaten wordt in deze context steeds belangrijker", aldus Floor van der Heijden, Associate Director Sustainability Advisory bij ABN AMRO. "Een geïntegreerd jaarverslag is hiervoor een belangrijk instrument. De boodschap die een bedrijf hiermee afgeeft, is dat financiële en maatschappelijke resultaten gelijkwaardig zijn. Avebe zet deze boodschap nog eens extra kracht bij door concrete duurzaamheidsdoelen aan financiering te koppelen." Maarten Biermans, Head of Sustainable Capital Markets bij de Rabobank is het hiermee eens en vult aan: "Een geïntegreerde rapportage geeft de houdbaarheid van het businessmodel aan. Door financiële en maatschappelijke ambities te integreren, krijg je beter grip op het duurzame verdienpotentieel van de onderneming. Avebe is niet bang om dilemma's te benoemen en hier concrete beheersmaatregelen aan te verbinden." Een partnerschap was dan ook snel gesloten. Het verdiept de relatie en draagt bij aan een betere wereld.





OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



# GROEI IN GOEDE VOEDING



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



## GROEI IN GOEDE VOEDING

De wereldbevolking groeit, waardoor de vraag naar voeding toeneemt. Ook groeit de welvaart, waardoor grote groepen consumenten meer voeding eten met een grotere milieudruk zoals vlees, vis en andere dierlijke producten. Vooral in ontwikkelde consumentenmarkten van Noord-Amerika en Europa neemt de aandacht voor voeding en gezondheid toe. Vanwege allergieën, levensovertuiging of een bewuste leefstijl. Transparantie, het vervangen van dierlijke en allergene ingrediënten en duurzaam geproduceerd: dat is wat voeding tot goede voeding maakt.

### INNOVATIE

De zetmeelaardappel is een rijke bron van duurzame ingrediënten voor diverse categorieën voedingsmiddelen: van vervangers van vlees en vleeswaren, tot plantaardige zuivel en zoetwaren en eiwitrijke dranken en voedingsmiddelen. R&D en innovatie liggen aan de basis om het potentieel van de zetmeelaardappel volledig te benutten.



### PATENTEN

Sinds 2010 is de verkoop van door patenten beschermde producten verdubbeld. Het is belangrijk om continu processen en producten te verbeteren. Daarom breiden we ons aantal patenten voortdurend uit.

### GOEDE VOEDING

Het bewustzijn over het belang van gezonde en duurzame voeding groeit en heeft door de coronacrisis zelfs een extra impuls gekregen. Het is de vraag hoe dit op de lange termijn blijft doorwerken. De onderliggende aandacht voor gezonde en duurzaam geproduceerde voeding en de noodzaak om sneller oplossingen te kunnen aanbieden blijven onverminderd actueel.

#### *Allergeenvrij en clean label*

Naast mensen met een voedingsallergie, baseren ook steeds meer consumenten die geen allergieën hebben hun voedingskeuzes op voedingsmiddelen zonder toegevoegde E-nummers. Dit zijn natuurlijke of synthetisch geproduceerde stoffen die aan een product worden toegevoegd om de smaak, het uiterlijk of de houdbaarheid te verbeteren. Fabrikanten die geen kunstmatig gemaakte stoffen toevoegen, of die natuurlijke stoffen bij naam op het etiket vermelden en niet als E-nummer, geven hun voedingsmiddel een 'clean label' dat bewuste consumenten veel beter begrijpen. Avebe beschikt over innovatieve processen om uit aardappelen specifieke zetmeelproducten en eiwitten te halen. Deze kunnen traditionele ingrediënten waarvoor veel mensen allergisch zijn, zoals gluten, vervangen. Ook levert Avebe voedingsingrediënten voor de productie van voedingsmiddelen zonder E-nummers.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

### *Plantaardig eiwit voor humane voeding*

Goede voeding is naast gezond ook duurzaam geproduceerd. Consumenten, producenten en retailers kennen de uitdagingen om een groeiende wereldbevolking te voeden en te huisvesten. Omdat plantaardige voeding een aanzienlijk lagere milieuoetadruk heeft dan voeding uit dierlijke productieketens, richt Avebe haar innovatie op de ontwikkeling van plantaardige alternatieven voor dierlijke producten (zuivel en vlees) en plantaardige gelatinevervanging. Naast de functionele eigenschappen van plantaardig eiwit als duurzaam alternatief, heeft dit eiwit ook een hoge nutritionele waarde. Eiwit is, zoals bekend, belangrijk voor de opbouw en het herstel van spieren. Dit biedt ook mogelijkheden voor aardappeleiwit als een hoogwaardig bestanddeel van voeding met een hoge nutritionele waarde. Alle productontwikkeling op basis van aardappeleiwit en aardappelzetmeel gebeurt met als randvoorwaarde dat de smaak en eigenschappen behouden blijven of verbeteren.

### *Food Ingredients Europe*

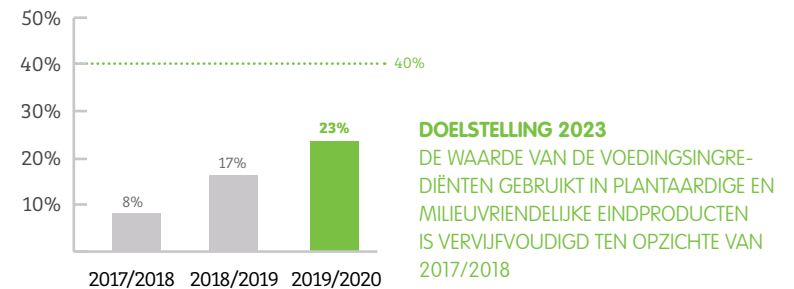
In december 2019, tijdens de grootste Europese voedingsbeurs 'Food Ingredients Europe' in Parijs, presenteerden wij verschillende functionele oplossingen op basis van aardappelen voor gezond, voedzaam en duurzaam voedsel. Zo'n 300 bedrijven toonden nadrukkelijk hun interesse bij onze stand met voedingsinnovaties. Zo toonden we plantaardige feta, roomkaas en desserts met Perfectasol. Dit is onze merknaam voor voedingsingrediënten op basis van aardappelzetmeel én -eiwit waarmee plantaardige zuivel de juiste producteigenschappen krijgt en waarmee we in zoetwaren gelatine kunnen vervangen zonder concessies te doen aan smaak en textuur. Ook toonden we de eerste

prototypes van plantaardige hamburgers gemaakt met getextureerde aardappeleiwitten, die naast een 'vleesachtige' textuur ook een hoge voedingswaarde bieden.

### **GOEDE VOEDING**

In 2019/2020 steeg het waarde-aandeel van goede voeding tot 23%. Dit is het resultaat van onze inspanningen in de afgelopen jaren om gezondere en duurzame oplossingen te bedenken voor plantaardige alternatieven voor vlees, zuivel, kaas en zoetwaren. We ontwikkelden bijvoorbeeld unieke concepten voor plantaardige burgers, paté en worsten. Het doel is een vervijfvoudiging van de waarde van de voedingsingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten in 2023 ten opzichte van 2017/2018. Daarom zetten we de komende jaren onze productontwikkeling op dit gebied voort.

### **WAARDE VAN PRODUCTIE IN PLANTAARDIGE EN MILIEUVRIENDELIJKE EINDPRODUCTEN**



De waarde betreft de sales profit van de gedefinieerde Good Food-producten in het desbetreffende boekjaar uitgedrukt in het percentage van de sales profit van alle Food-producten in referentiejaar 2017/2018.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# PRODUCTONTWIKKELING SAMEN MET KLANTEN: INSPIREREND EN INNOVEREND

Azelis Canada Inc./Chemroy is de exclusieve distributiepartner van Avebe in Canada. Hun verkoopteam bezocht in februari 2020 het Innovatiecentrum in Groningen en kreeg een intensieve training over Avebe, de strategie en de applicaties op basis van zetmeel en eiwit. Dit biedt een stevige basis om heel gericht de specialiteiten en oplossingen van Avebe aan klanten in diverse segmenten op de Canadese markt aan te bieden. Zulke segmenten waarop Avebe zich richt, zijn plantaardige zuivel/kaas, zoetwaren en bakwaren. "De training gaf ons uitstekende technische informatie, maar nog belangrijker waren de sessies in het laboratorium waarin we hebben ervaren hoe prototypes worden gemaakt en welke zintuiglijke producteigenschappen zoals textuur worden gerealiseerd", zegt Shirley Irvine, Director of Food Ingredient Sales bij Azelis. "Deze ervaring versterkt het vertrouwen in het product, waardoor je dit ook heel geloofwaardig kunt verkopen."

Tevens droeg Avebe bij aan een seminar over plantaardige zuivel dat door Azelis werd georganiseerd. Door deel te nemen bood Avebe directe ondersteuning door vragen van klanten te beantwoorden.

De samenwerking tussen Azelis en Avebe resulteerde in een toename van de mogelijkheden in de markt en verkoop van Avebe-oplossingen, vooral in plantaardige zuivel en dan met name plantaardige kaas.

**"Deze ervaring versterkt het geloof in het product, waardoor je dit ook heel geloofwaardig kunt verkopen."**

**Shirley Irvine**, Director Food Ingredient Sales, Azelis





OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# LCA DUURZAME PRODUCTIEKETEN

Avebe helpt haar afnemers met het maken van een levenscyclusanalyse (LCA) om de milieu-impact van de eindproducten te berekenen. De LCA-methodologie is een methode om de milieu-impact van een product te bepalen. Deze methode analyseert per product alle grondstoffen, gebruikte materialen en processen, vanaf de akker tot aan de klant (cradle-to-factory gate).

We hebben de afgelopen maanden onze milieudata gedeeld. Zo hebben we bijvoorbeeld data gedeeld met een klant die de impact van lijmen wil reduceren en met een andere klant die vleesalternatieven op basis van onze producten maakt.

De transitie van dierlijk of fossiel naar plantaardig verlaagt de milieuvoetafdruk van consumentenproducten. Zo vervangt ons eiwit vaak direct kippen-ei-eiwit in het eindproduct. We hebben berekend dat we het afgelopen jaar met onze 'Good Food' ingrediënten een reductie van zo'n 120.000 ton CO<sub>2</sub> hebben gerealiseerd in de voedingsindustrie door dierlijke eiwitten te vervangen door aardappeleiwit en aardappelzetmeel. Dat is meer dan de helft van de CO<sub>2</sub> die Avebe zelf in een jaar produceert.

Niet alleen onze 'Good Food' ingrediënten zorgen voor een CO<sub>2</sub>-reductie in de consumentenproducten. Ook andere ingrediënten voor voedingsmiddelen vervangen dierlijke ingrediënten zoals gelatine. Daarnaast zorgen ook producten voor technische toepassingen op basis van aardappelzetmeel voor de vervanging van synthetische producten in de markt. We hebben berekend dat we met al onze producten jaarlijks meer CO<sub>2</sub> reduceren in de keten, dan we zelf uitstoten. Omdat de berekening van voetafdrukken steeds belangrijker wordt, verbeteren we deze voortdurend door beter te meten en te registreren. Daarnaast spraken we met enkele toeleveranciers over de voetafdruk van chemicaliën die we in onze processen gebruiken.







OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



# MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



## MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT

Samen met haar leden werkt de coöperatie aan een toekomstbestendige zetmeelaardappelteelt die de marktvrage structureel bedient met innovatieve producten en ingrediënten van toegevoegde waarde. Uitgangspunt voor de teelt is hierbij een hogere opbrengst met minder gewasbeschermingsmiddelen en emissies.

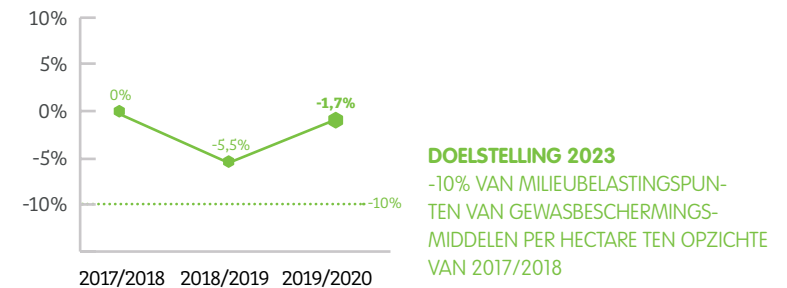
### DUURZAME PRODUCTIEKETEN

Hierbij hebben we samen met de telers de volgende doelen voor 2023:

- In 2023 10% minder milieubelasting per ton hectare ten opzichte van 2017/2018.
- In 2023 10% meer aardappelzetmeel en -eiwit van een hectare halen ten opzichte van 2017/2018.
- In 2023 10% minder CO<sub>2</sub>-emissies per ton aardappelzetmeel ten opzichte van 2017/2018.



### MILIEUBELASTING DOOR GEWASBESCHERMINGS- MIDDELEN PER HA



De milieubelasting door gewasbeschermingsmiddelen wordt jaarlijks berekend door WER (Wageningen Economic Research) op basis van de Milieumeetlat van CLM. De waarden voor waterleven, bodemleven en grondwater zijn omgerekend naar een index. De milieubelasting hangt vooral samen met de ziektedruk als gevolg van weersomstandigheden, de vatbaarheid van variëteiten voor ziektes en de keuze welke gewasbeschermingsmiddelen worden ingezet. Op basis van de teeltregistraties is voor 2019/2020 vastgesteld dat ten opzichte van 2017/2018 sprake is van een lichte daling van de milieubelasting.



OVER AVEBE

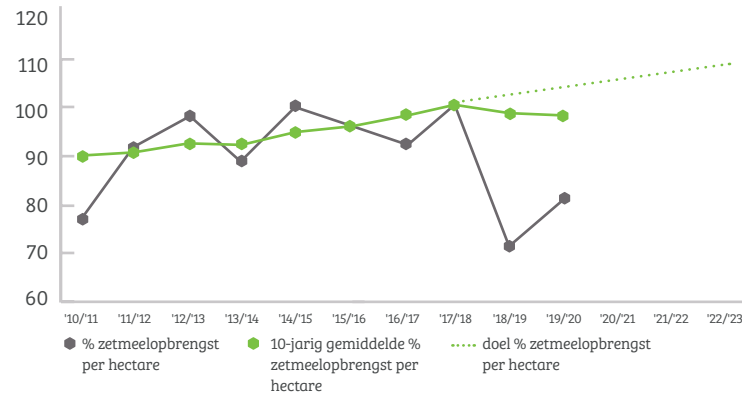
**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

### ZETMEELOPBRENGST PER HA (% TEN OPZICHTE VAN 2017/2018)

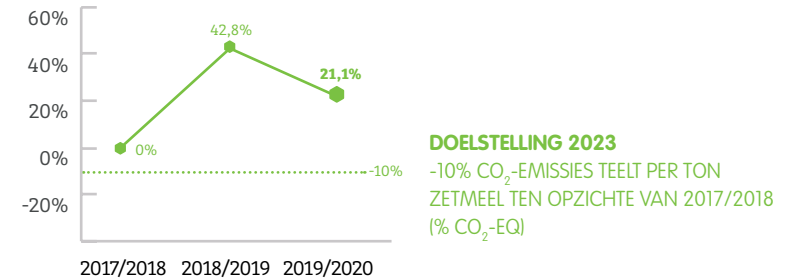


**DOELSTELLING 2023**  
10% HOGERE ZETMEELOPBRENGST PER HECTARE TEN OPZICHTE VAN 2017/2018

De jaarlijkse oogst, en daarmee de zetmeelopbrengst per hectare, is aan fluctuaties onderhevig. Teeltjaar 2017 kende een bovengemiddelde zetmeelopbrengst per hectare. Daarentegen waren de groeiomstandigheden in 2018 door de extreme droogte gecombineerd met hoge temperatuur slecht, met als gevolg een sterk achterblijvende zetmeelopbrengst. Ook in 2019 drukte het weer een zwaar stempel op de opbrengst.

Om een beeld te verkrijgen van de trendmatige verandering is het in open teelten gebruikelijk om met een voortschrijdend gemiddelde te werken. Avebe heeft de ambitie om de gemiddelde zetmeelopbrengst met 10 % te verbeteren door financieel hoger opbrengende rassen en verbetering van de teelt. Ondanks de tegenvallende jaren 2018 en 2019 blijven we ons inzetten om samen met de telers de teelt van zetmeel-aardappelen te optimaliseren.

### CO<sub>2</sub>-EMISSIONS PER TON ZETMEEL



Op basis van de data van de teeltregistratie is met behulp van de Cool Farm Tool de CO<sub>2</sub>-emissie per hectare berekend. Per ton zetmeel is de emissie gestegen door de matige zetmeelopbrengst per hectare en berekening als gevolg van de droogte. Dit laat zien dat een optimale productiviteit van cruciaal belang is voor een duurzame aardappelteelt. De CO<sub>2</sub>-emissie per hectare is wel licht gedaald.

### NIEUWE VARIËTEITEN

Marktgerichte en duurzame aardappelteelt combineert het beste van twee werelden: efficiënte productie van gewassen en producten waar vraag naar is, en een verlaging van de milieubelasting. Ook de veredelingsstechnieken van Averis combineren het beste uit twee werelden: meer zetmeel- en eiwitopbrengst, minder gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en hoger rendement van gebruikte meststoffen. Dit alles om op basis van (combinaties van) zetmeel en eiwit uit aardappel, innovatieve en hoogwaardige ingrediënten voor humane voeding en voor toepassingen in diervoer en industriële processen te ontwikkelen. Dat is in het belang van onze leden en daarop is de R&D van Averis gericht.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



Bij het introduceren van nieuwe rassen op de akker verwachten we meer een exponentiële dan een lineaire groei.



### RESISTENTIE

Averis ontwikkelt zetmeelaardappelrassen die bestand zijn tegen plantziektes. Zo is Avenger een ras met een hoge zetmeelopbrengst dat in 2020 is geïntroduceerd en bestand is tegen phytophthora, aardappelmoehoeid en wratziekte. Volgend jaar volgt Avamond, een hoogproductief ras dat ook goed bestand is tegen aardappelmoehoeid en wratziekte. Onze veredeling richt zich ook op de ontwikkeling van aardappelrassen die beter bestand zijn tegen veranderende weersomstandigheden en die langer kunnen worden bewaard.

Op dit moment heeft Averis nog meer rassen in ontwikkeling. Hierbij werken we met de technologie van DNA-merkers, die het proces enorm versnelt. Zo weten we meteen of zaailingen resistent zijn tegen plantziektes. Zonder deze technologie duurt dat drie tot vijf jaar. Dit stelt ons in staat om meer rassen in het veld testen. In het laboratorium doen we vervolgens vatbaarheidstoetsen om het exacte resistentieniveau te bepalen.

### EFFICIËNTE BEMESTING

Verduurzaming en de aandacht voor stikstofreductie vergroten het belang van efficiënte bemesting. Aardappelen hebben stikstof nodig om te groeien en de aardappelplant zet een aanzienlijk deel van de stikstof om in eiwit en aminozuren, die via onze producten ten goede komen aan mens en dier. Efficiënte bemesting gaat over precies de juiste stikstofgift, zodat de aardappelplant dit het beste kan doen. Dit stikstofrendement is voor ons cruciaal. We weten welke rassen meer of minder stikstof nodig hebben voor een maximale opbrengst. Het verband tussen stikstofbehoefte en opbrengst (zetmeel en eiwit) per ras, is een onderzoekstraject bij Averis en Avebe Agro.

Ook onderzoeken we de minimale stikstofgift waarbij een aardappelplant toch nog optimaal kan groeien. Zo testten we het afgelopen jaar de teelt van verschillende rassen met het beste stikstofrendement op een aantal demovelden in Nederland en Duitsland. Uit resultaten van voorgaande jaren blijkt dat een aantal rassen waaronder Axion het goed doet met een lagere stikstofgift. Omdat het zetmeelpercentage hoger is, blijft de opbrengst aan zetmeel gelijk terwijl de bemestingskosten en de CO<sub>2</sub>-emissies lager zijn. Ook monitoren we de eiwitopbrengst.

### DIGITALE DEMOVELDEN

Avebe beschikt over vijf proef- en demonstratievelden: twee in Nederland (Valthermond en Laren) en drie in Duitsland (Haren, Lathen en Woltersdorf). Dit zijn ook de locaties waar Avebe geregeld telersbijeenkomsten organiseert. Omdat door de coronacrisis fysieke veldbijeenkomsten niet meer mogelijk zijn, hebben de Duitse en Nederlandse Agro-teams in mei 2020 alle informatie rondom de proef- en demovelden online beschikbaar gemaakt. Zetmeelaardappel telers kunnen op deze manier toch alle kennis en informatie opdoen over onder andere nieuwe rassen, bemesting en duurzaamheid. Tijdens het groeiseizoen kunnen zij de ontwikkelingen in het veld per locatie online volgen.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

### GEWASGROEI OBJECTIEF METEN MET DRONES

We werken met innovatieve technologieën om de teelt te verbeteren, zoals dronetechnologie waarmee we gewasgroei objectief kunnen meten. Dat werkt veel beter dan de traditionele manier van scores geven aan gewassen op proefvelden. Een drone-opname is niet afhankelijk van menselijke beoordeling en meet objectief hoe groen de akkers zijn. Dit is weer te koppelen aan relevante teelteigenschappen. Ook gebruiken we kunstmatige intelligentie (AI) om de drone-opnames te analyseren tot objectieve analyses die we gebruiken om R&D en innovatie te stimuleren.

### OPTIMEEL

Optimeel is het teeltoptimalisatieprogramma van Avebe dat erop is gericht om het rendement van de zetmeelaardappelteelt te verbeteren. Dit gebeurt via teeltregistratie, studiegroepen, proef- en demovelden en introductie van nieuwe zetmeelaardappellassen die door Averis zijn ontwikkeld. De teeltregistratie verschaft inzicht in de teelthandelingen in de praktijk. Door gegevens uit te werken en te vergelijken, wisselen de deelnemers aan dit programma kennis uit.

### TEELTREGISTRATIE DEELNAME

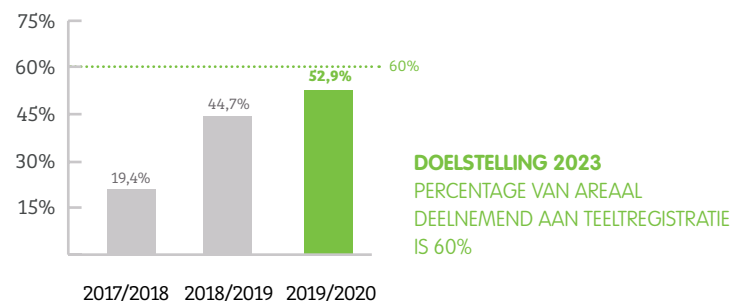
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Deelnemers</b>	159	208	630	793	909
<b>Percelen</b>	318	479	1.699	3.911	4.442

Bron: Optimeel Teeltverslag 2019/2020



In 2019 is het aantal telers dat deelneemt aan de teeltregistratie van Optimeel met ruim 14% gestegen. Het aantal deelnemende Nederlandse telers steeg licht, terwijl de Duitse aardappeltelers een inhaalslag maken. Op dit moment is ruim de helft van de Nederlandse telers en ruim 10% van de Duitse telers deelnemer aan Optimeel. Het totale aantal van 909 deelnemers in 2019 vertegenwoordigt ongeveer de helft van het totale Avebe-areaal. In 2023 willen we dat de deelnemers 60% van het areaal vertegenwoordigen.

### ONTWIKKELING DEELNAME TEELTREGISTRATIE IN PERCENTAGE (HA/HA)



Avebe organiseerde in 2019 acht Optimeel-studiegroepen over rendementsverbetering in de teelt. Daarnaast organiseerde Avebe twee veldbijeenkomsten (op 31 mei en 5 september), een 'Onkruidag' (28 mei) en de 'Zetmeelaardappeldag' op 10 juli. In de eerste helft van 2020 kon er geen fysieke veldbijeenkomst worden georganiseerd vanwege het coronavirus. Als alternatief waren telers in staat om de digitale demovelden te bezoeken op een moment dat het hen uitkwam.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# AKKERBOUWER JAN-WILHELM SCHORLING (DUITSLAND): “SAMEN BEREIKEN WE MEER”

Jan-Wilhelm Schorling heeft twee akkerbouwbedrijven: zijn familiebedrijf van 120 hectare in Nedersaksen waar hij vooral aardappelen verbouwt - zowel consumptie- als zetmeelaardappelen - en een maatschap van 1200 hectare in Saksen-Anhalt. Daar bestaat het bouwplan naast zetmeelaardappelen en suikerbieten uit gerst, tarwe, rogge en mais. Sinds 2013 levert hij aan Avebe en sinds 2018 neemt hij deel aan Optimeel om zijn bedrijf toekomstgericht te maken.

## **Duurzaam bodembeheer**

Beide akkerbouwbedrijven hebben sinds 1990 de ploeg in de schuur laten staan en met een uitgekiend plan van gewasrotatie en de inzet van bodembedekkers en groenbemesters kiest de Duitse akkerbouwer voor duurzaam bodembeheer. “Zo bouwen we organische stof op, binden we CO<sub>2</sub>, verbetert het bodemleven en kan de bodem beter water vasthouden, hoewel we soms toch moeten beregenen als er onvoldoende neerslag is”, zegt Schorling. “De afgelopen jaren hebben we specifieke bodembewerking toegepast, met bodemkaarten voor gerichte bemesting. Dat levert goede resultaten op. Een vervolgstap is direct inzaaien zonder voorafgaande bodembewerking.”

## **Behoud van rendement**

Schorling kent de uitdagingen waarvoor de akkerbouw zich gesteld weet. “Beperkingen in het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en strikte mestwetgeving hebben veel invloed”, zegt Schorling. “Ook merken we de klimaatverandering, zodat we ernaar streven om bij een efficiënte inzet van middelen een zo goed mogelijk resultaat te halen. Gelukkig helpt Avebe hierbij met uitstekende begeleiding, zowel op het veld als in de logistiek. Avebe zorgt voor behoud van rendement voor aardappeltelers door zinvolle productontwikkeling en marketing en via Optimeel helpt Avebe haar telers om duurzamer te opereren.”

## **Kennisuitwisseling**

Sinds 2018 neemt Schorling deel aan Optimeel. “Dit is voor ons een mooie kans om onze aardappelteelt verder te optimaliseren”, zegt hij. “De uitvoerige verzameling en analyse van data zijn waardevolle informatiebronnen. Dat geldt ook voor de digitale demonstratievelden. Zonder te reizen kan ik deze goed online bekijken. Het bevordert de kennisuitwisseling. In tijden van corona was dit een goed alternatief voor de veldbijeenkomsten met andere aardappeltelers die ik altijd als zeer waardevol ervaar. Want samen bereiken we meer!”



**“Avebe zorgt voor behoud van rendement voor aardappeltelers door zinvolle productontwikkeling en marketing en via Optimeel helpt Avebe haar telers om duurzamer te opereren.”**

**Jan-Wilhelm Schorling, akkerbouwer,**  
Saksen-Anhalt, Duitsland



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



# VERKLEINEN VAN ONZE ECOLOGISCHE FOOTPRINT



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



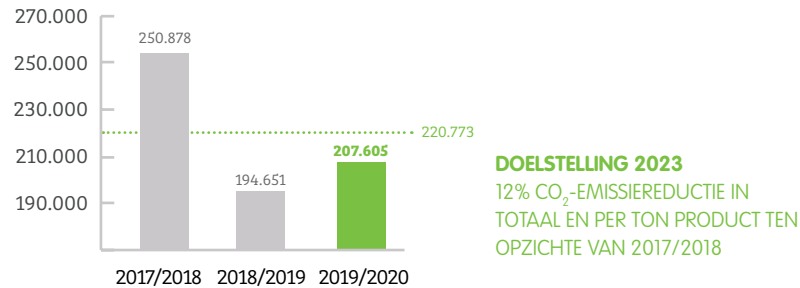
## VERKLEINEN VAN ONZE ECOLOGISCHE FOOTPRINT

Door gebruik te maken van nieuwe technologie, hernieuwbare energie en door de efficiëntie van onze processen te verbeteren, verkleint Avebe haar ecologische voetafdruk. Innovatie werkt mee aan het realiseren van deze doelstelling, zoals de DUCAM-technologie die een aanzienlijke reductie in energiegebruik oplevert. Soms echter, leidt innovatie tot nieuwe producten die weliswaar bij onze klanten een aanzienlijke reductie van de voetafdruk opleveren, maar waarbij ons eigen productieproces meer energie verbruikt. Naast het verminderen van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot, zijn ook het minimaliseren van ons waterverbruik en vermindering van afvalstromen belangrijke doelstellingen om onze klimaatvoetafdruk te verkleinen.



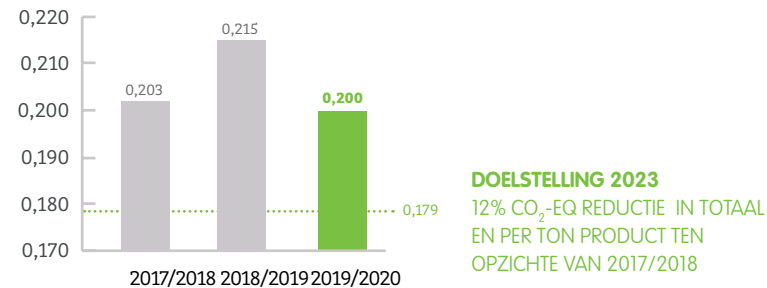


### CO<sub>2</sub>-EMISSIE (IN TONNEN)\*



\* Dit betreft de uitgestoten CO<sub>2</sub> (scope 1 en 2) gecorrigeerd voor hetgeen geproduceerd voor derden (andere bedrijven op locatie). De emissiefactor voor GVO's voor vergroende elektriciteit is op 0 gesteld.

### CO<sub>2</sub>-EQ PER TON PRODUCT\*\*



\*\* Dit betreft de CO<sub>2</sub>-eq in tonnen scope 1 en 2 (zie bovengenoemde definitie, exclusief de CO<sub>2</sub>-eq voor geëxporteerde elektriciteit) afgezet tegen de geproduceerde hoeveelheid producten.

Door de slechte oogst van de afgelopen twee jaar geven de cijfers geen goed beeld. De sterke daling van de absolute emissie wordt hierdoor veroorzaakt. Ook zijn er meer derivaten geproduceerd in verhouding tot de hoeveelheid natief zetmeel. Hierdoor neemt de gemiddelde emissie per ton product toe.

### REDUCTIE CO<sub>2</sub>-UITSTOOT

Voor het verminderen van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot hanteren we een twee-sporenbeleid. Waar mogelijk verminderen we het gebruik van energie. Daarnaast kopen we elektriciteit in die voortkomt uit duurzame bronnen.

Voor het eerst zien we dit jaar een lichte daling in de CO<sub>2</sub>-uitstoot per ton bij een relatief lage productie. Dit betekent dat we erin geslaagd zijn efficiënter te produceren. We verwachten dat die trend zich volgend jaar voortzet doordat DUCAM dan de gehele campagneperiode draait.

### ZONNEPARKEN

Sinds de zomer van 2020 verpacht Avebe haar voormalige vloeivelden aan het bedrijf Solarfields voor de realisatie van zonnepark Hollandia in Nieuw-Buinen. Dit park staat voor ruim een derde op grond van Avebe. Op een perceel van circa 100 hectare komen hier 300.000 zonnepanelen te staan op een verhoogde constructie boven het maaiveld. Hieronder kan dus gewoon gras blijven groeien, blijft beweiding door bijvoorbeeld schapen mogelijk en behoudt het veld zijn functie als afvalwaterbuffer voor Avebe's productielocatie Gasselternijveen. Het zonnepark is omgeven door een dijk waardoor het aan het zicht wordt onttrokken. De grond van de aardappelen die vrijkomt uit het productieproces (tarra) wordt verwerkt in deze dijk.

Na ingebruikname in december 2020 heeft het zonnepark Hollandia een capaciteit van 120 megawatt, dit komt overeen met ruim 30.000 huishoudens. De locatie van Avebe in Gasselternijveen gaat 37% van deze zonne-energie afnemen. Een vergelijkbaar, maar kleiner project van 11 megawatt doen we samen met het bedrijf PowerField op onze locatie in Ter Apelnkanaal. Naast duurzame energie levert dit ook extra werkgelegenheid op, voornamelijk bij de aanleg van het park.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Voordat we zonneparken opzetten, toetsen we deze aan de ‘zonneladder’: de voorkeursvolgorde van de overheid bij het toestaan van nieuwe zonneparken. Avebe levert zo samen met anderen een bijdrage aan het opwekken van duurzame elektriciteit, terwijl we kostbare natuur- en landbouwgronden ontzien.

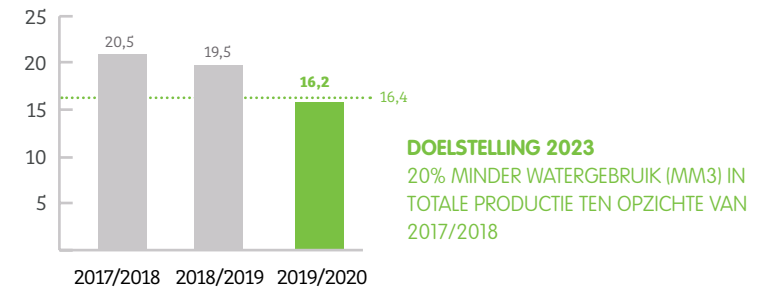
#### **WATER: EEN STRATEGISCHE HULPBRON**

Water is voor Avebe een belangrijke hulpbron. Ons doel is om in 2023 20% minder water te gebruiken vergeleken met 2017/2018.

In Ter Apelkanaal gebruiken we circa 80% van al ons water. Daarom richten we ons in eerste instantie op deze locatie. Een aanzienlijk deel van het waterverbruik in Ter Apelkanaal is verdunningswater. We moeten namelijk het gezuiverde, maar nog steeds zoute water zodanig verdunnen, zodat het geen nadelige impact heeft op het milieu. Door de productie van een aantal zetmeelderivaten over te plaatsen naar onze locatie in Foxhol, waar we deze efficiënt hebben geïntegreerd, konden we een productielijn in Ter Apelkanaal sluiten en besparen we nu jaarlijks circa 3 miljoen m<sup>3</sup> verdunningswater. Bovendien gebruiken we in Ter Apelkanaal onze nieuwe energiebesparingstechniek DUCAM (zie pagina 39 in dit verslag) waarmee we in Ter Apelkanaal nog eens 350.000 m<sup>3</sup> water van goede kwaliteit genereren die we niet van elders hoeven aan te voeren.

Ons waterverbruik is spectaculair afgenomen. Dit komt vooral doordat we een deel van de productie hebben verplaatst van Ter Apelkanaal naar Foxhol om minder verdunningswater nodig te hebben. Waterreductie blijft een belangrijk punt van aandacht op alle locaties.

#### **WATERGEBRUIK (Mm<sup>3</sup>)\***



\* Het totale watergebruik in Mm<sup>3</sup> is uitgedrukt in het totaal aan drinkwater, bronwater en oppervlaktewater van de zes productielocaties van Avebe.

De komende jaren blijven we actief op het terugdringen van het gebruik van verdunningswater en werken we actief samen met lokale overheden zoals het Waterschap. Ook passen we nieuwe chemische processen toe, zodat we minder zout produceren en dus minder verdunningswater nodig hebben. Voor een aantal kleine producten hebben we het proces al aangepast en nu zijn we van plan dit te doen voor het grootste product. Hierdoor, en door over de hele linie scherp te sturen op het waterverbruik dat we meten, verwachten we stapsgewijs een flinke besparing van ongeveer 750.000 m<sup>3</sup> water per jaar te realiseren.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



### TARRA EN ZUIVERINGSSLIB VERMINDEREN

Avebe wil de twee afvalstromen zuiveringsslib en tarra verminderen. Beide stromen willen we met 25% reduceren ten opzichte van 2017/2018.

### ZUIVERINGSSLIB

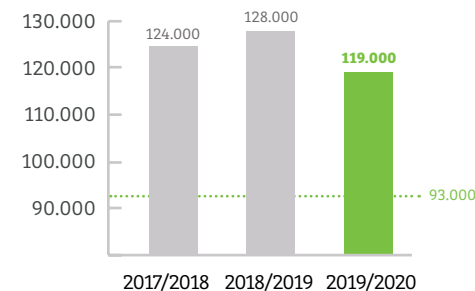
Het afvalwater van Avebe bevat resten van aardappelsap, -eiwit en -zetmeel uit het productieproces. Na zuivering van het afvalwater blijft zuiveringsslib achter. De reductie van zuiveringsslib vraagt extra inspanningen, omdat onze inzet op meer producten voor goede voeding leidt tot meer vervuild water en daarmee tot meer zuiveringsslib.

We streven ernaar om dit soort neveneffecten te compenseren om zo onze doelstellingen op het gebied van afvalstromenreductie te behalen. Daarom zijn op een aantal locaties initiatieven gestart, zoals bij Avebe KPW, waar we zuiveringsslib indikken waardoor het volume in Duitsland het afgelopen jaar met 75% afnam ten opzichte van referentiejaar 2017/2018. In Nederland gaan de eerste initiatieven tijdens de intercampagne van 2020 van start. Zo passen we de afvalwaterzuiveringsinstallatie in Gasselternijveen aan, zodat deze afvalwater beter verwerkt en minder slib produceert. Ook plaatsen we meetapparatuur in de afvalwaterstromen waarmee we in 2021 operationele verbeterprogramma's (World Class Operations Management - WCOM) kunnen uitvoeren.

De hoeveelheid slib die we in 2019/2020 produceerden was hoger dan oorspronkelijk verwacht. In Foxhol werd dit veroorzaakt door de hoge output van producten voor de papierindustrie en in Gasselternijveen doordat de waterzuivering onvoldoende capaciteit had om de hoeveelheid afvalwater goed te verwerken. Volgend jaar verwachten we een positief effect ten opzichte van dit jaar door de investeringen die in de intercampagne plaatsvinden.

### ZUIVERINGSSLIB

SLIB (bruto gewicht slib in ton)



**DOELSTELLING 2023**  
25% VERLAGING VAN ZOWEL DE AFVALSTROMEN UIT TARRA ALS UIT SLIB TEN OPZICHTE VAN 2017/2018



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

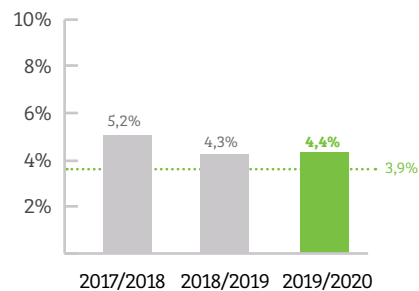
### TARRA

Aan de aardappelen die in onze fabrieken arriveren kleeft vaak nog grond. Dit noemen we tarra. Om de hoeveelheid tarra te reduceren, hebben we in 2019 onze afspraken met de telers over het leveren van aardappelen aangepast, waardoor het nu aantrekkelijker is om schone aardappelen te leveren. Een klein deel van de tarra verwerken we in de landschapswal rondom het zonnepark in Nieuw-Buinen. Daarnaast zijn we op zoek naar machines die beter reinigen dan de huidige en die voldoen aan eisen met betrekking tot kosten, gewicht en dergelijke. Een betere standaardmachine is tot nu toe nog niet gevonden. We zijn hierover in overleg met machinebouwers.

Tarra is in 2019/2020 nagenoeg ongewijzigd ten opzichte van 2018/2019. Ten gevolge van de relatief gunstige oogstomstandigheden en toenemende aandacht voor tarrareductie was het percentage lager dan in het referentiejaar 2017/2018.

### TARRA

TARRA (% tarra van aardappelgewicht)



#### DOELSTELLING 2023

25% VERLAGING VAN ZOWEL DE AFVALSTROMEN UIT TARRA ALS UIT SLIB TEN OPZICHTE VAN 2017/2018





OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# FABRIEK VAN DE TOEKOMST

Ter ere van haar 100-jarig bestaan organiseerde Avebe eind 2019 de Student Challenge. Avebe daagde studenten van verschillende disciplines en universiteiten uit om de fabriek van de toekomst te ontwerpen. De doelstelling: zorg voor een volledige verwaarding van de aardappel tot een reeks hoogstaande producten die de plant-based transitie mogelijk maken. Zet hiervoor slimme processen in, die minimale inzet van energie, chemie en water vragen.

Zo'n 70 studenten gingen in multidisciplinaire teams aan de slag. Een deskundige jury beoordeelde de inzendingen. Het niveau en de ideeën van de studenten maakten veel indruk. "Het winnende team heeft een nieuwe fabriek ontworpen waarbij rekening is gehouden met allerlei aspecten. Van oplossingen voor duurzaam energiegebruik en de verwaarding van vezels en vetten tot een 3D-ontwerp van de nieuwe fabriek. Met een uitgebreide analyse heeft het team elke processtap uitgewerkt," aldus Marc Laus, R&D manager Product Technology bij Avebe en organisator van de Student Challenge. Avebe gaat een aantal aangelegde ideeën toetsen op praktische bruikbaarheid.

"Het was een geweldige ervaring," licht Connor Calnan, vierdejaarsstudent Chemische Technologie aan Hanzehogeschool Groningen, namens het winnende team enthousiast toe. "Ik heb niet alleen goed leren samenwerken, ook heb ik Avebe beter leren kennen en weet nu beter wat de toepassingsmogelijkheden zijn voor de markten industrie, humane voeding en diervoeding. Ik beschrijf de aardappel dan ook voortaan als proteïneplant."

De drie studenten uit het winnende team ontvingen ieder een jaar collegegeld.



**"Ik heb niet alleen goed leren samenwerken, ook heb ik Avebe beter leren kennen en weet nu goed wat de toepassingsmogelijkheden zijn voor de markten industrie, humane voeding en diervoeding. Ik beschrijf de aardappel dan ook voortaan als proteïneplant."**

**Connor Calnan**, vierdejaarsstudent  
Chemische Technologie aan  
Hanzehogeschool Groningen



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# STIKSTOF EEN BELANGRIJKE HULPSTOF

In januari 2020 nam Avebe haar nieuwe stikstofinstallatie voor de dextrinefabriek DexTAK in Ter Apelkanaal in gebruik. Deze fabriek produceert dextrine (koolhydraten op basis van zetmeel) voor de lijmindustrie en voor de voedingsmiddelenindustrie. Voor een veilige procesvoering is stikstof nodig, die Avebe voorheen in vloeibare vorm liet aanvoeren. De nieuwe installatie produceert op locatie stikstof in de vorm van gas, dat meteen kan worden toegepast. Hierdoor is de aanvoer van stikstof door externe partijen niet meer nodig. Dit bespaart op jaarbasis ruim 700 vrachtritten en levert, ondanks dat het proces zelf voor Avebe meer energie kost, in de keten een enorme CO<sub>2</sub>-reductie op.

Wouter Kok, Team Leader van de DexTAK fabriek: “Door de stikstofinstallatie reduceren we niet alleen onze CO<sub>2</sub>-uitstoot, maar besparen we jaarlijks ruim een half miljoen euro. Het inkopen van stikstof is een stuk duurder dan dat we het zelf produceren.” Bijkomend voordeel is dat de continuïteit van het productieproces wordt geborgd, doordat stikstof altijd beschikbaar is. Meme Kruijer, Main Operator in de fabriek, vervolgt: “Ik voel me bovendien een stuk veiliger in de fabriek, doordat de kans op explosies aanzienlijk is verminderd.”

Door een goede samenwerking tussen de leverancier en medewerkers is het project gerealiseerd in minder dan een half jaar tijd. De stikstofinstallatie is ontwikkeld met het bedrijf Air Products.

Stikstof is een onderwerp dat vaak negatief in het maatschappelijk debat genoemd wordt. In deze discussie staat de stikstofverbinding ammoniak en NO<sub>x</sub> centraal. Onze stikstoffabriek haalt stikstof (N<sub>2</sub>) uit de lucht, waar al 80% N<sub>2</sub> in zit, en raakt daarmee niet aan de maatschappelijke stikstofdiscussie.

**“Door de stikstofinstallatie reduceren we niet alleen onze CO<sub>2</sub>-uitstoot, maar besparen we jaarlijks ruim een half miljoen euro.”**

**Wouter Kok, Team Leader van de DexTAK fabriek**





OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# DUCAM

## OPERATIONEEL IN TER APELKANAAL

Dit jaar is het project DUCAM (Duurzaam Concentreren van Aardappelsap met Membranen) operationeel geworden op onze locatie in Ter Apelkanaal. Ongeveer vier jaar geleden is Avebe met de ontwikkeling van dit project gestart. DUCAM richt zich op het reduceren van het energiegebruik bij het winnen van eiwitten uit aardappelsap.

Eiwitwinning uit aardappelsap is een energie-intensief proces. Het aardappelsap wordt aan de kook gebracht, waardoor het eiwit uitvlokt. Na afscheiding van het eiwit wordt het resterende water ingedampt. In dit nieuwe innovatieve en efficiënte productieproces zetten we twee membraantechnologieën in: ultra-filtratie (UF) en omgekeerde osmose (RO). Dit zorgt ervoor dat we het aardappelsap eerst concentreren met membranen waardoor nog maar een derde van het sap moet worden gekookt. Ook de in te dampen hoeveelheid halveert. Het proces zorgt ervoor dat water uit het aardappelsap kan worden hergebruikt als proceswater.

Erik Koops, Programma manager CO<sub>2</sub>-reductie bij Avebe: “De potentie van de energiebesparing is enorm. Door minder energie te gebruiken kan de CO<sub>2</sub>-emissie van de zetmeelfabriek in Ter Apelkanaal met 23% verminderd worden, waarmee een forse bijdrage geleverd wordt aan onze ambitie om per 2023 de CO<sub>2</sub>-emissie met 12% te verminderen voor heel Avebe.”

Hij vervolgt: “De verwachting is daarnaast dat, als Avebe volgend jaar een volledige campagne draait met DUCAM, zo'n 0,4 miljoen m<sup>3</sup> water te besparen is per jaar.” Dat is 12% besparing op het proceswater in Ter Apelkanaal en 2,7% op het totale waterverbruik in Ter Apelkanaal.

DUCAM is een uniek en efficiënt proces dat ons in staat stelt om de extra energiebesparing die van ons gevraagd wordt in het kader van het National Energieakkoord van 2013 in één keer te kunnen vervullen.

Dit project is een samenwerking met Wafilin Systems B.V. Het project is uitgevoerd met subsidie van het Ministerie van Economische Zaken, Nationale regelingen EZ subsidies, Topsector Energie uitgevoerd door Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

**“De potentie van de energiebesparing is enorm. Door minder energie te gebruiken kan de CO<sub>2</sub>-emissie van de zetmeelfabriek in Ter Apelkanaal met 23% verminderd worden, waarmee een forse bijdrage geleverd wordt aan onze ambitie om per 2023 de CO<sub>2</sub>-emissie met 12% te verminderen voor heel Avebe.”**

**Erik Koops**, Programma manager CO<sub>2</sub>-reductie, Avebe





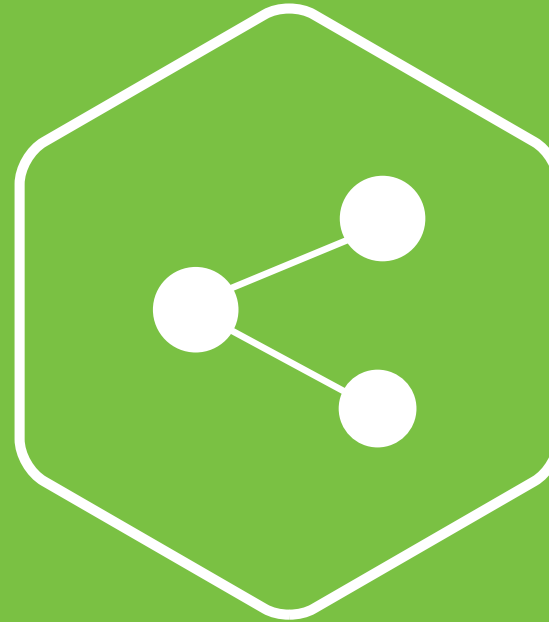
OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



# SAMENWERKEN VOOR DE KLANT





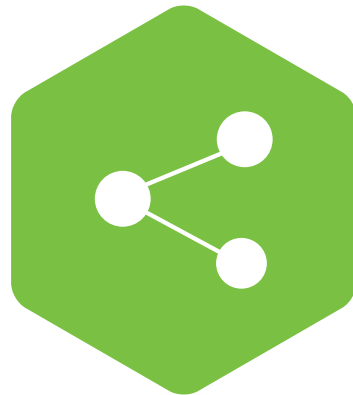
OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



## SAMENWERKEN VOOR DE KLANT

Binnen Avebe staat de klant op 1. We werken samen met onze leden, klanten, onderzoeksinstellingen en andere betrokkenen om gezonde, voedzame en milieuvriendelijke ingrediënten te produceren. Wij vinden het belangrijk dat dit gebeurt onder verantwoorde omstandigheden voor mens en milieu. Hiervoor zijn betrokken medewerkers cruciaal. Ketenverantwoordelijkheid en goed werkgeverschap vinden wij dan ook zeer belangrijk.

### KETEN

#### VERANTWOORDE INKOOP

Avebe koopt maatschappelijk verantwoord in. Traditioneel ging inkoop om het juiste product of dienst voor de juiste prijs, maar inmiddels is inkoop een belangrijk onderdeel van onze strategie Binden en Bouwen 2.0. “We hebben de kennis en innovatie van onze leveranciers nodig om



een volgende stap in verduurzaming te zetten. Samen creëren we waarde voor onszelf en voor de planeet”, aldus Bas Wijnbergen, Director Procurement bij Avebe. “Onze klanten en leveranciers beoordelen onze duurzaamheidsprestaties, want de CO<sub>2</sub>-reductie die Avebe realiseert is relevant voor de duurzaamheid van het eindproduct. Wij gebruiken bijvoorbeeld natriumcarbonaat (soda) in 8% oplossing, wat betekent dat we 92% water vervoeren. Als we in plaats daarvan droge soda inkopen, besparen we transportkosten en verlagen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot.” Daarnaast heeft Avebe zich bijvoorbeeld geïnteresseerd in het gebruik van uitsluitend duurzaam gecertificeerde (RSPO) palmolie. Dit is een uitdaging omdat nog niet alle derivaten en fracties als RSPO-gecertificeerd beschikbaar zijn.”

Avebe wil haar prestaties en die van haar toeleveranciers inzichtelijk maken via monitoringssystemen zoals Ecovadis en Sedex. “Op basis daarvan zijn we in 2019 gestart met het ontwikkelen van onze Responsible Sourcing Policy (RSP)”, zegt Wijnbergen. “Dit beleid omschrijft onze leidende principes op het gebied van mens en milieu. In 2021 moeten al onze leveranciers deze RSP-principes hebben ondertekend.”

### GOED WERKGEVERSCHAP

#### TALENT MANAGEMENT

Het is belangrijk dat onze medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen, zodat zij nu, maar ook in de toekomst inzetbaar zijn. Binnen Avebe zien we ontwikkeling van medewerkers dan ook als een continu proces. Naast het verwerven van inhoudelijke kennis ondersteunen we mede-



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

werkers ook bij de ontwikkeling van hun vaardigheden. Zo investeren we onder andere in de ontwikkeling van managementvaardigheden, projectmanagementvaardigheden en persoonlijk leiderschap. Dat doen we door steeds vaker met medewerkers in gesprek te gaan over hun (toekomstige) inzetbaarheid, interesses, passies en loopbaanambities. Zo draaien we momenteel een pilot met een Talent Scan binnen de afdeling Innovations. Medewerkers kunnen zelf aangeven op welk vlak zij hun kennis en vaardigheden verder willen uitbreiden. Op deze manier blijven we ze ondersteunen in het ontwikkelen van hun talenten. Daarnaast wordt er momenteel binnen Operations gewerkt met opleidingsmatrixen waarin duidelijk wordt welke kennis en vaardigheden (competenties) iemand nu bezit en wat hij/zij nog moet doen om in de toekomst inzetbaar te blijven. Dit alles om er samen zorg voor te dragen dat we 'eruit halen wat erin zit'.

### **MEDEWERKERSBETROKKENHEID**

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers vitaal zijn, zich kunnen ontwikkelen en zich betrokken voelen bij Avebe. Dit op een wijze waar samenwerken, saamhorigheid en verbondenheid met de strategische doelen van de coöperatie belangrijke pijlers zijn. We toetsen de betrokkenheid van onze medewerkers regelmatig via een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Het meest recente MTO vond plaats in september 2020.\* In de eerste helft van 2020 hebben we onderzocht hoe onze medewerkers het beleid van Avebe tijdens de beginperiode van de coronacrisis hebben ervaren. Deze enquête is ingevuld door 51,2% van

\* In 2023 willen we een score van >7,5 op zowel medewerkersbetrokkenheid als bevoegenheid behalen. In ons volgende jaarverslag rapporteren we hierover.



de medewerkers in Nederland. Uit dit onderzoek bleek dat onze medewerkers zeer tevreden zijn over de samenwerking met collega's en - voor de medewerkers die vanuit huis werken - over de ICT-mogelijkheden om op afstand te werken. Als verbeterpunt wordt het op afstand samenwerken genoemd.

Sinds het uitbreken van de coronacrisis zijn we gelukkig nog steeds in staat alle productielijnen te bezetten en het werk te verrichten dat nodig is om onze leden en klanten tevreden te houden. Een enorme betrokkenheid van onze medewerkers ligt hieraan ten grondslag, wat ook blijkt uit een sterke daling van het ziekteverzuim binnen Avebe.





# SOCIALE KERNCIJFERS



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

## AANTAL MEDEWERKERS

Cijfers zijn op basis van head count met de peildatum 31 juli 2020.

	Nederland*	Duitsland	Zweden	Overig	Totaal
<b>Aantal medewerkers</b>	1.086	133	71	91	1.381
% fulltime medewerkers	84%	94%	99%	88%	86%
<b>Geslacht medewerkers</b>					
% man	84%	76%	86%	53%	81%
% vrouw	16%	24%	14%	47%	19%
<b>% medewerkers met een vast contract van het aantal medewerkers</b>					
% man	75%	70%	85%	52%	73%
% vrouw	15%	24%	14%	46%	18%
<b>% medewerkers met een contract voor een bepaalde tijd van het aantal medewerkers</b>					
% man	3%	6%	1%	0%	3%
% vrouw	1%	0%	0%	1%	1%
% uitzendkrachten en externen	6%	0%	0%	1%	5%
<b>% medewerkers vallend onder cao</b>	93%	99%	99%	25%	89%
<b>Man/vrouw-verhouding management</b>	21%				
<b>Ziekteverzuim</b>	5,6%				

\* inclusief externen



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

## VEILIG WERKEN

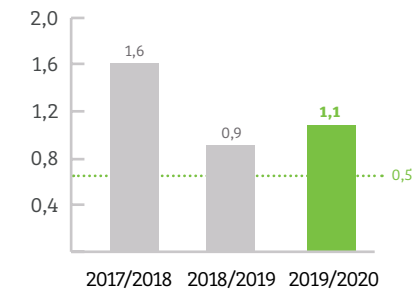
Een veilige werkomgeving voor alle medewerkers is heel belangrijk en krijgt continu aandacht. Een veilige werkplek vraagt bij ons om technische maatregelen, een (veiligheids)beheerssysteem en het creëren van bewustwording over veiligheid onder onze medewerkers.

Daarom organiseren we jaarlijks veiligheidsdagen en verzorgen we opleidingen waarin veiligheidsthema's centraal staan. In 2018 startte het programma Safety by Nature. Dit programma hebben we afgelopen jaar verder uitgerold in de organisatie. Het programma vergroot het veiligheidsbewustzijn onder onze medewerkers door gedrag centraal te stellen. Medewerkers worden gestimuleerd om zelf te zorgen voor een veilige werkomgeving, door elkaar te stimuleren in veilig gedrag. Daarnaast lopen er veiligheidsstudies om gevaren op de werkvloer te identificeren en beheersen. Verder blijven we werken aan het verbeteren van het werkvergunningproces om veilig werken aan installaties te bevorderen.

## ONGEVALLENINDEX

We meten veiligheid aan de hand van de ongevallenfrequentie-index (TRIFR; Total Recordable Injury Frequency Rate, een internationale standaard). We nemen hierin alle medewerkers op onze locaties mee, dit is inclusief medewerkers van externe partijen die op onze locaties werken. We voelen ons verantwoordelijk voor iedereen die werkzaam is op onze locaties.

## ONGEVALLENINDEX



### DOELSTELLING 2023

EEN ONGEVALLENFREQUENTIE-INDEX BENEDEN DE 0,5. IN 2019/2020 EN 2020/2021 EEN ONGEVALLENFREQUENTIE-INDEX BENEDEN DE 0,7. IN 2021/2022 EEN ONGEVALLENFREQUENTIE-INDEX BENEDEN DE 0,6.

Afgelopen jaar waren er 12 ongevallen. Hiermee is de ongevallenindex 1,1 en hebben we onze doelstelling voor 2019/2020 niet gehaald. De meeste incidenten worden veroorzaakt door vallen, struikelen en uitglijden of beknellingen. Elk bedrijfsongeval is er één te veel. We streven naar géén incidenten. We identificeren de onveilige situaties die hieraan voorafgaan en kijken hoe we deze kunnen voorkomen om de kans op volgende incidenten en letsel te minimaliseren. Ook blijven we ons inzetten voor meer veiligheidsbewustzijn onder onze medewerkers, doen we veiligheidsstudies voor het identificeren van gevaren en het beheersen ervan en verbeteren we het werkvergunningproces om veilig te kunnen werken aan installaties. Dit heeft ook de komende jaren een hoge prioriteit.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



Toen de coronacrisis uitbrak ondernam Avebe snel actie om de gezondheid en veiligheid van haar medewerkers te waarborgen. Veel medewerkers werken inmiddels voor langere tijd thuis. Voor de medewerkers die niet vanuit huis konden werken is een veilige werkplek gecreëerd met richtlijnen voor hygiëne, looproutes en vergader- en werkplekken. Niet alleen voor ons intern is dit van belang, ook voor onze leveranciers die bij ons op de locaties komen. Tevens informeren we onze klanten regelmatig over de ontwikkelingen rondom corona bij Avebe. We waarden persoonlijk contact met klanten, maar door deze uitzonderlijke omstandigheden bleek online overleg een goed alternatief.

## SAMENWERKEN

### CROSS-FUNCTIONELE TEAMS

Samenwerking is binnen Avebe belangrijk om voor de klant het beste resultaat te behalen. We zijn scherp op de mogelijkheden die een natuurproduct als de zetmeelaardappel biedt om op de voortdurend veranderde klantvraag een goed antwoord te geven. Binnen Avebe werken vertegenwoordigers van verschillende afdelingen samen in cross-functionele teams om oplossingen te ontwikkelen. Bijvoorbeeld voor externe factoren zoals wisselende weersomstandigheden die de oogst negatief beïnvloeden of bij het bedenken van innovatieve toepassingen op basis van zetmeel en eiwit. Essentieel bij deze vorm van samenwerking is dat de medewerkers een gezamenlijk belang en afgestemde doelen hebben.

### EFFECTIEVE ORGANISATIE MET HET PROGRAMMA XFHP

Het programma XFHP is een voorbeeld van cross-functionele samen-

werking voor de klant. XFHP staat voor Drive Cross Functional High Performance. Het programma is in januari 2019 gestart en heeft tot doel de meest kritische geïntegreerde processen die cruciaal zijn voor de realisatie van de strategie te identificeren en te verbeteren. Daarnaast willen we met het programma een continue verbeteringscyclus tot stand brengen. We analyseren deze processen en stellen procesverbeteringen voor.



## VERBETERING KRITISCHE GEÏNTEGREERDE PROCESSEN

### DOELSTELLING 2023

8 KRITISCHE GEÏNTEGREERDE PROCESSEN  
VERBETERD SINDS 2018/2019

Afgelopen jaar hebben we drie processen met het grootste verbeterpotentieel geselecteerd.

- **Project exportdocument 'Certificaat van Oorsprong' CVO**

Het doel was om het aantal klachten gerelateerd aan het CVO-document te verminderen. We maakten een duidelijkere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden, nieuwe werkinstructies waardoor het bijvoorbeeld duidelijk wordt wanneer een CVO-document nodig is en actualiseerden de masterdata. Dit helpt medewerkers bij het aanvragen van deze documenten.



OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

- **Projectopvolging van product gerelateerde klachten van klanten**  
We willen zo snel mogelijk op klachten reageren. Hiervoor implementeerden we afgelopen jaar een nieuw intakeprotocol met werkinstructies, structureel overleg tussen verschillende afdelingen en actualiseerden we de masterdata.

- **Project beschikbaarheid containers en kwaliteit van 40ft High Cube containers**

Om problemen bij het bestellen en laden van containers te verminderen en de fouten in de uitvoering van bestellingen te minimaliseren, stelden we duidelijkere werkinstructies op basis van geactualiseerde masterdata op. In 93% van de gevallen wordt nu meteen de juiste container gebruikt. Voorheen was dit nog 40%.

De projecten zijn begeleid door betrokken projectleiders. De cross-functionele teams bestonden uit teamleden die in hun normale werkzaamheden ook bij deze processen betrokken zijn, zodat ze direct resultaat zien.

De processen voor komend jaar worden nu geïdentificeerd, zodat we tijdig de nieuwe projecten kunnen opstarten.

### **S&OP PROCES**

Met zo'n twintig productielijnen op zes productielocaties en 800 verschillende producten, is het belangrijk om het productieproces zo in te richten dat we de verwachte verkoop, het voorraadniveau en de productie goed op elkaar afstemmen. We gebruiken hiervoor S&OP (Sales

& Operations Planning). Dit is een geïntegreerd proces waarbij we deze verschillende afdelingen samenbrengen. De werking van S&OP geeft heel mooi aan hoe cross-functionele teams samen waarde creëren. Uitdagingen zoals droogte en een lagere oogst of (onverwachte) pieken in de vraag signaleren we tijdig. Tijdens periodieke overleggen bespreken we de gevolgen en de maatregelen om vroegtijdig actie te ondernemen.

### **KLANTEN**

#### **KLANTTEVREDENHEID**

We streven naar tevreden klanten. Elk jaar krijgt Avebe diverse vragen van klanten over veel verschillende onderwerpen. De Customer Service afdeling geeft al deze klanten een antwoord. Ook hiervoor is goede samenwerking tussen verschillende afdelingen noodzakelijk. Medewerkers zijn zich steeds meer bewust van hun rol in dit proces en zoeken proactief naar oplossingen, zeker sinds de Binden en Bouwen 2.0 strategie. Dit leidt tot betere samenwerking en een efficiënt proces.

De Customer Service afdeling heeft oog voor opkomende trends. "We fungeren als centraal station binnen Avebe," aldus Tineke Frans, werkzaam bij de afdeling Customer Service. "De vragen die binnenkomen laten goed zien welke onderwerpen in de maatschappij spelen. Zo zagen we een aantal jaar geleden duurzaamheid sterk opkomen doordat we steeds meer vragen over CO<sub>2</sub> en onze ketenverantwoordelijkheid kregen." Avebe kan hierdoor goed voorsorteren op opkomende trends en anticiperen op steeds vaker voorkomende vragen van klanten.





OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Ondanks onze inspanningen voor tevreden klanten, krijgen we helaas ook wel eens klachten van klanten. In 2020 is het aantal klantklachten licht gedaald tot 309. Dit is een reductie van 33% ten opzichte van 2017/2018. We vinden het belangrijk om het aantal klachten te laten dalen en richten de processen zo in dat we klachten voorkomen.



Het aantal klantklachten is gedefinieerd als klachten die na onderzoek terecht zijn gebleken, exclusief de kleinere damaged bags-klachten (onder 250 euro).





OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# PRODUCTONTWIKKELING SAMEN MET KLANTEN: INSPIREREND EN INNOVEREND

In industriële toepassingen, zoals lijmen, inkt en textiel, ontwikkelt Avebe oplossingen op basis van aardappelzetmelen die een volwaardige vervanger zijn van op olie gebaseerde grondstoffen.

In de papierindustrie wordt papier of karton geproduceerd dat weinig tot geen olie of vet opneemt en bijvoorbeeld wordt gebruikt voor het verpakken van warm voedsel zoals gebakken vis. Voor de productie van dit papier of karton worden vaak fluor-bevattende chemicaliën gebruikt. Door het gebruik van ons zetmeel kunnen dezelfde producteigenschappen worden bereikt zonder gebruik van deze schadelijke chemicaliën. Daarnaast is het mogelijk om dit papier of karton dicht te sealen. Hierdoor zijn niet-hernieuwbare synthetische polymeren ook niet meer nodig.

Deze verduurzaming komt tot stand doordat Avebe in cross-functionele teams werkt. Sales brengt voor industriële toepassingen in kaart of duurzamere producten gewenst of noodzakelijk zijn. Vervolgens selecteert Innovations in nauwe samenwerking met de klant een geschikt product dat duurzamer is, zonder concessies te doen aan belangrijke producteigenschappen zoals de verwerkbaarheid in de machines van de klant. “Het geeft een goed gevoel als onze gezamenlijke inspanningen binnen Avebe leiden tot een duurzamer eindproduct voor de klant”, zegt Anna Marie Dijk-van Delden, Technical Service Manager Industrial.

**“Het geeft een goed gevoel als onze gezamenlijke inspanningen binnen Avebe leiden tot een duurzamer eindproduct voor de klant”**

**Anna Marie Dijk-van Delden**, Technical Service Manager Industrial, Avebe







OVER AVEBE

**ONZE RESULTATEN**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# ESCAPE ROOM VOOR HET WERVEN VAN JONG TALENT

Na de student challenge hebben we veel aanvragen gekregen van universiteiten en hogescholen om presentaties en workshops te geven aan studenten. Avebe ontwikkelde daarom samen met adviesbureau Frisse Blikken een Escape Room voor het werven van nieuw jong talent. “Dit is een hippe manier om studenten kennis te laten maken met Avebe,” aldus Giena Klaassens, Director Talent Management bij Avebe. Avebe zet de Escape Room in op carrièredagen van MBO- en HBO-scholen. Dit is een spannende en laagdrempelige manier om studenten te informeren over de uitdagingen en kansen in de aardappelketen en de mogelijkheden die Avebe biedt om na hun studie daar interessant werk van te maken. De cases die zij in de Escape Room zien, tonen het belang aan van goede samenwerking tussen verschillende disciplines en de maatschappelijk relevante vraagstukken over duurzaamheid.

Giena Klaassens vervolgt: “Deze Escape Room werkt ook erg goed als hulpmiddel voor teambuilding bij ons intern. De cases zijn uitdagend en vragen om verschillende expertises en vaardigheden. Cross-functionele samenwerkingen zijn hierin noodzakelijk.” Eind 2020 wordt de Escape Room in gebruik genomen.

**“Dit is een hippe manier om studenten kennis te laten maken met Avebe.”**

**Giena Klaassens**, Talent Management, Avebe





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

# BESTUUR EN BORGING

- **VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**
- **VERSLAG VAN HET BESTUUR**
- **RISICO'S EN ONZEKERHEDEN**
- **VOORUITZICHTEN VAN HET BESTUUR**
- **ORGANISATIESTRUCTUUR**



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

## EEN JAAR VOL UITDAGINGEN

### TERUGBLIK

De kracht van de coöperatie komt tot uiting als de uitdagingen groot zijn. Na teeltjaar 2018, een jaar met extreme droogte, was er de verwachting op een normaal jaar. De weersomstandigheden in 2019 zorgden wederom voor een tegenvallende oogst bij onze leden. Avebe had de uitdaging om met onvoldoende grondstoffen een goede prestatieprijs neer te zetten. Kostenefficiëntie en goed inspelen op de marktkansen waren de belangrijkste focuspunten.

De kans dat de grondstofbehoefte vaker van onvoldoende niveau zal zijn, neemt toe als gevolg van schaarste in landbouwgrond en klimaatverandering. Zorgdragen dat de coöperatie ook een goede prestatie kan leveren met een tegenvallende aardappeloogst is een van de scenario's die het bestuur heeft uitgewerkt. De raad vindt deze scenario's zeer belangrijk voor de continuïteit van Avebe en voor haar vermogen om haar leden structureel een goede aardappelprijs te bieden.

De coronacrisis, die onverwacht en snel kwam, heeft laten zien dat Avebe snel kan schakelen. In deze periode is het contact tussen de raad van commissarissen en het bestuur geïntensiveerd. Avebe heeft laten zien goed te kunnen inspelen op veranderingen; het risicobeheersysteem zorgde voor voldoende structuur om de impact van deze crisis beheersbaar te houden. In aanpalende markten kwamen verschillende krachten op gang, Avebe heeft hierdoor een aantal maatregelen moeten nemen om het collectief te beschermen. Kansen op de korte termijn kunnen op de langere termijn een enorme impact hebben.

Corona heeft alle mensen in de wereld geraakt, eenieder reageert hier op zijn eigen manier op. De medewerkers van Avebe hebben laten zien dat ze zeer loyaal en betrokken zijn bij Avebe. Thuiswerken en zich houden aan de opgestelde richtlijnen heeft ervoor gezorgd dat Avebe tot nu toe coronavrij is gebleven en dat het ziekteverzuim zelfs lager was dan dezelfde periode vorig jaar.

Met een prestatieprijs van 96,15 euro per ton, heeft Avebe wederom een goede prestatie geleverd. Echter het saldo van onze leden is voor het tweede jaar op rij niet hoog genoeg bij iedereen, de verminderde opbrengst is met deze prijs niet gecompenseerd. De raad vindt het van belang dat er hard gewerkt blijft worden om de teelt van zetmeelaardappelen voor onze leden aantrekkelijk te houden.

### DE WEG NAAR MEER WAARDE

De strategie Binden en Bouwen 2.0 moet er met verschillende programma's voor zorgen dat de saldo's voor onze leden stijgen en de milieu-impact van de teelt en verwerking van zetmeelaardappelen wordt verkleind.

We zien dat er hard wordt gewerkt aan de verschillende strategische programma's. De investering in DUCAM is een mooi voorbeeld waarin verschillende doelen vorm krijgen. Daarnaast zijn er door de raad investeringen goedgekeurd voor de uitbreiding van de productie van hoogwaardige eiwitten. Plantaardige voeding is een interessante markt, die Avebe steeds beter kan bedienen. De innovatiekracht die Avebe heeft ontwikkeld vinden wij zeer positief. Het benutten van deze



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

kracht en het combineren met de bestaande kennis draagt steeds meer bij aan het resultaat.

Afgelopen jaar is vaak gekeken hoe de verdere groei gefinancierd kan worden. Hierover is regelmatig gesproken met de raad van commissarissen, maar ook met de ledenraad. Het in balans houden van de solvabiliteit, terwijl we toch voldoende kunnen investeren, vraagt om een realistische blik. Blijven focussen op risicobeheersing en kosten is belangrijk om niet te struikelen in het eigen verlangen om snelheid te maken. De raad vindt het belangrijk dat Avebe een solvabel bedrijf is en blijft.

### **VERDUURZAMING ZOEKT RICHTING**

Verduurzaming is een license to operate. In een speelveld waarin steeds meer mensen invloed uitoefenen op de wijze waarop de landbouw moet verduurzamen, zien we dat de politieke eisen toenemen. Alleen al de Green Deal, heeft een enorme impact. Avebe's activiteiten beslaan de hele keten van zetmeelaardappelen, dit biedt enorme kansen.

We zien dat de strategische programma's op het gebied van verduurzaming op de akker en het verminderen van afval achterlopen. Als coöperatie wil Avebe niet op de stoel van de ondernemer gaan zitten, maar de raad vindt het wel belangrijk dat Avebe een gidsende rol speelt voor haar leden en de komende periode een plan opstelt waarin Avebe richting kan geven aan haar leden en andere stakeholders.

### **ONZE ROL**

Als raad van commissarissen houden wij toezicht op het beleid van het bestuur, zowel het beleid binnen de onderneming alsook het beleid binnen de coöperatie. Daarnaast staan we het bestuur met raad terzijde. Bij deze taken worden de belangen van alle interne en externe stakeholders meegenomen. Er zijn vele formele taken, maar uiteindelijk is het

vormen van een klankbord voor het bestuur de belangrijkste rol van de raad. Naast het toezicht houden vormt de raad de werkgever van het bestuur. In deze rol voeren we jaarlijks functioneringsgesprekken met de leden van het bestuur.

Om haar diverse taken te kunnen vervullen heeft de raad van commissarissen een aantal commissies. Binnen deze commissies wordt inhoudelijk naar verschillende onderwerpen gekeken en wordt hierover advies verstrekt aan de gehele raad.

De auditcommissie kijkt naar onder andere de financiële verslaglegging en naar de controle-elementen voor de accountant bij de jaarrekening, bijvoorbeeld of de prestatieprijs juist tot stand is gekomen. Daarnaast kijkt deze commissie ook naar de risico's die Avebe loopt en wat Avebe eraan doet om risico's te herkennen en te beheersen. Avebe heeft de afgelopen jaren veel aandacht gehad voor risico's, hierdoor zagen wij als raad dat de coronacrisis direct in een duidelijke systematiek werd aangepakt. Een degelijke aanpak zorgt voor het optimaal beperken van de effecten van de crisis.

De beroepscommissie beoordeelt beroepen die worden ingediend door de leden. Door een toenemend aantal beroepszaken, als gevolg van droogte en marktprijsontwikkelingen, is er gekeken naar de beslis-systemen die bij Avebe zijn gehanteerd voor het opleggen van boetes. De raad vindt het uiterst belangrijk dat objectiviteit bij het opleggen van boetes wordt gewaarborgd.

De werkgeverstaak van de raad van commissarissen wordt voorbereid door de selectie, remuneratie en benoemingscommissie. Het bespreken van de arbeidsvoorwaarden voor het bestuur en het selecteren van leden voor voordracht aan de ledenraad, zijn onder andere taken van deze commissie. Het afgelopen boekjaar is ernaar gestreefd om een



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

extra lid van de raad van commissarissen te kunnen voordragen aan de ledenraad tijdens de algemene ledenraad in juli. Deze extra benoeming was vooruitlopend op het aftreden van Kasper de Graaf eind 2020. Corona heeft er echter voor gezorgd dat de procedure niet kon verlopen zoals gewenst. Hiermee is de voordracht uitgesteld tot de jaarvergadering in december 2020.

	Audit-commissie	Beroeps-commissie	SRB-commissie
<b>Marijke Folkers</b>			(VZ)
<b>Dirk Kloosterboer</b>			
<b>Hans-Wilhelm Giere</b>			
<b>Magda Veenendaal</b>			
<b>Johan Emmens</b>		(VZ)	
<b>Robert Smith</b>	(VZ)		
<b>Peter Poortinga</b>			
<b>Martin Möllering</b>			
<b>Kasper de Graaf</b>			

## RESULTAAT

De raad van commissarissen heeft de jaarrekening over 2019/2020 beoordeeld en een toelichting op de cijfers gekregen van de accountant. De raad is van mening dat de jaarrekening volledig is en van voldoende kwaliteit is.

De raad van commissarissen steunt het bestuur in de genomen besluiten het afgelopen jaar. De raad keurt het voorstel van het bestuur met betrekking tot de resultaatsbestemming goed.

De ledenraad wordt verzocht om:

- De jaarrekening over 2019/2020 vast te stellen.
- De resultaatsbestemming over 2019/2020 goed te keuren.
- Decharge te verlenen over het gevoerde beleid aan het bestuur.
- Decharge te verlenen aan de raad van commissarissen met betrekking tot het gehouden toezicht.

## SAMEN KOMEN WE VERDER

Economisch en ecologisch rendement zijn belangrijk voor iedereen die direct bij Avebe is betrokken. We merken echter dat de coronapandemie en de toenemende politieke druk een wissel trekt op eenieder als individu. Daarom is het van belang om met elkaar in verbinding te blijven. Met elkaar zijn er het afgelopen jaar weer vele stappen gezet, niet alle stappen leiden voor iedereen tot tevredenheid. Sommige ontwikkelingen gaan voor de één niet snel genoeg en voor de ander juist in de verkeerde richting of te snel. Desondanks zijn we het er allemaal over eens dat er binnen de gehele keten waarin Avebe actief is enorme kansen zijn om samen verder te komen. Laten we samen deze kansen benutten!

### **Marijke Folkers-in 't Hout**

Voorzitter raad van commissarissen



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

# VERSLAG VAN HET BESTUUR

**In het boekjaar 2019/2020 realiseerde Avebe een prestatieprijs van 96,15 euro per ton. Dit is vergelijkbaar met het voorgaande jaar (96,63 euro). We hebben het boekjaar afgesloten met een positief coöperatief resultaat van 8,7 miljoen euro.**

Het boekjaar werd sterk beïnvloed door twee belangrijke ontwikkelingen: het tweede jaar op rij extreme droogte in de zomer die resulteerde in opnieuw een zeer matige oogst en het uitbreken van de corona-pandemie in maart 2020.

Twee opeenvolgend slechte oogstjaren, dat komt niet vaak voor. De coronacrisis zorgde voor een grote verschuiving tussen de verkopen via retail en via foodservice. Veel producten die Avebe op de markt brengt, worden toegepast in gemakvoeding en juist deze producten waren veelgevraagd. Aan de andere kant verkoopt Avebe ook aan foodservice-klanten, vooral in Azië. Hier was juist sprake van vraaguitval. De campagneprijsprijs kwam uit op 76,50 euro per ton (vorig jaar 80 euro per ton).

De dollarkoers was een groot deel van het jaar gunstig, maar tegen het einde van boekjaar werd deze duidelijk slechter. Opnieuw zijn we erin geslaagd om de kosten goed onder controle te houden, onder andere door vacatures voorlopig niet in te vullen vanwege de onzekere omstandigheden.

## OOGST 2019

Het areaal was in dit boekjaar stabiel. De droogte in combinatie met de zeer hoge temperaturen had als gevolg dat we substantieel minder grondstof ter beschikking hadden. Het uiteindelijk geoogste volume kwam wel boven het niveau van 2018 uit. De kwaliteit van de aardappelen was over het algemeen goed, het zetmeelpercentage lag met 19% iets onder het meerjarig gemiddelde.

De aardappelzetmeelfabrieken in Duitsland en in Ter Apelkanaal kenden een korte campagne. De fabriek in Gasselternijveen produceerde tot de eerste week van mei, om zo te kunnen beschikken over zoveel mogelijk aardappelwit dat we onder het merk Solanic verkopen.

Toen in maart corona in Europa en ook in Nederland uitbrak, hebben de diverse overheden lockdowns ingesteld. Omdat daardoor de foodservice-markt nagenoeg volledig wegviel, was er geen bestemming meer voor een groot volume fritesaardappelen. Avebe kon zo laat in de campagne geen extra aardappelen verwerken. Enerzijds vanwege de korte reactietijd en anderzijds omdat veel extra zetmeel de markt zou verstoren. Dit zou een negatieve invloed hebben gehad op de prestatieprijs voor onze leden. We hebben onze aanpak intensief besproken met onze (ledenraads)leden en we zijn het eens geworden over de beste aanpak. Omdat deze aanpak verschillend uitwerkt voor de diverse leden, hebben we besloten om het volleervolume, dat recht geeft op een premie, met 10% te verlagen. Het ligt in de lijn der verwachting dat de ontwikkelingen rond fritesaardappelen ook in de komende jaren hun weerslag zullen hebben op de prijsvorming in dat segment.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

## MARKT

De lagere oogsten in veel Europese landen veroorzaakten door de ontstane schaarste relatief hogere prijzen, vooral voor natief zetmeel. Toch hebben we onze strategische klanten, die immers onze toekomst bepalen, van voldoende producten kunnen voorzien.

De vraag naar voedingseiwit stijgt. De markt voor vleesvervangers groeit snel en ons eiwit wordt ook steeds vaker toegepast in andere markten waar vervanging van dierlijke ingrediënten gewenst is, zoals in zuivel en plantaardige gelatinevervanging. Ook gecombineerde toepassingen van ons zetmeel en eiwit zijn succesvol. Zo versterken onze belangrijkste producten elkaar.

Door de coronacrisis ontstond er een moeilijke situatie met betrekking tot het transport naar afnemers in Azië en Noord-Amerika. Uiteindelijk hebben we alle orders kunnen uitleveren, zij het soms met enige vertraging. Het is ons ultieme streven om een betrouwbare leverancier te zijn voor onze klanten, ook in deze uitzonderlijke omstandigheden.

## PRODUCTIE

Een paar jaar geleden implementeerden we het zogeheten programma World Class Operations Management (WCOM). Hierbij staat het continu verbeteren in combinatie met leiderschap gericht op verandering centraal. We maken hier goede voortgang.

In het boekjaar was de impact van corona op de productieomgeving groot. Het werken op anderhalve meter van elkaar vraagt veel discipline. Er was minder ruimte om opleidingen en trainingen te organiseren. Positief bijeffect was een volledige focus op de kwaliteit en output van de productie, hetgeen resulteerde in een hoger productievolume. Er was weer sprake van minder klachten van klanten, de jarenlange focus hierop heeft duidelijk resultaat.

Ten aanzien van veiligheid hebben we onze doelstelling niet gehaald. Het blijft belangrijk om veilig werken onder de aandacht te brengen van onze medewerkers en van derden die werken op onze locaties.

## INVESTERINGEN

De totale investeringen zijn onder budget uitgekomen en bedroegen ongeveer 40 miljoen euro. Dat was niet het gevolg van geplande besparingen. Er is, onder andere door corona, vertraging opgetreden bij sommige projecten. Omdat we geen concessies willen doen aan de kwaliteit van de investeringen, hebben we deze vertraging geaccepteerd.

De DUCAM-installatie in Ter Apelkanaal is in gebruik genomen. De belangrijkste investeringen die in dit jaar zijn gestart, betreffen de bouw van een nieuwe eiwitwinningsinstallatie in onze fabriek in Dallmin (Duitsland), het uitbreiden van de productiecapaciteit voor speciale papierproducten in Foxhol en het aanpassen van de energievoorziening in Gasselternijveen. Dit laatste is nodig om voldoende capaciteit te hebben voor de uitbreiding van de capaciteit voor de productie van voedingseiwit. Aan het einde van het boekjaar is goedkeuring gegeven aan een grote uitbreiding van die capaciteit, de belangrijkste investering voor het boekjaar 2020/2021.

Al met al zal het bedrag dat we de komende jaren willen investeren flink stijgen. Reden temeer om de stijging van de prestatieprijs in de komende jaren krachtig te blijven stimuleren. De investeringen voor de komende jaren zullen worden gefinancierd uit enerzijds de operationele kasstromen en anderzijds door de herfinanciering met de banken welke per 16 september 2020 is geëffectueerd. Met een solvabiliteit van 41,9% op 31 juli 2020 heeft Avebe een gezonde balans.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

### **KONINKLIJK**

In het boekjaar sloot Avebe het jubileumjaar af. Een jaar met feestelijke activiteiten om 100 jaar Avebe te vieren! Bij alle activiteiten stond de verbinding tussen onze leden en medewerkers centraal. Zo was er een zetmeelaardappeldag, een jubileumfestival, een sponsorfietstocht voor de stichting Make a Wish en verscheen er een jubileumboek. Op het afsluitende jubileumsymposium werd 100 jaar Avebe bekroond met het Predicaat Koninklijk.

### **STRATEGIE**

De strategie van Avebe gaat uit van een stabiel volume grondstof. Door vervolgens te investeren in duurzaamheid en innovatie, neemt de toegevoegde waarde sterk toe. Zo kan de prestatieprijs verder stijgen en kunnen onze leden meer inkomen genereren. In het boekjaar hebben we op deze ambitie goede voortgang gerealiseerd.

Ten aanzien van duurzaamheid is onze opdracht veelledig. Dat begint uiteraard bij betrokken medewerkers die door Avebe worden gestimuleerd om nu en in de toekomst gemotiveerd te blijven. Duurzaamheid gaat uiteraard ook over onze klimaatambities. Natuurlijk hebben we als doel om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze productiebedrijven zodanig te verminderen dat we kunnen voldoen aan de opdracht voor de industrie in Nederland. Het accent ligt hier op minder energieverbruik door aardappelsap in alle aardappelzetmeelfabrieken via filtratie geschikt te maken om als proceswater te kunnen dienen, zodat we veel minder in hoeven te dampen. Daarnaast investeren we in nieuwe droogtechnieken met minder energieverbruik.

Door te focussen op de ontwikkeling van bijvoorbeeld ingrediënten voor vleesvervangers, kunnen we in de keten een grote bijdrage leveren aan een betere voetafdruk van onze klanten. Hoewel deze bijdrage van Avebe niet wordt meegenomen bij de berekening van onze voetafdruk in

Nederland, vinden we het van groot belang een flinke bijdrage in de keten te leveren. Ook willen we onze reststromen significant beperken. Daarbij is de kringloopgedachte leidend.

Op de akker hebben we concrete duurzaamheidsdoelen gesteld, we willen hier snel concreter worden. Er vindt in Nederland en Duitsland een intensief en complex maatschappelijk debat plaats over de toekomst van de landbouw in ons land. Met betrekking tot de teelt van zetmeelaardappelen gaat die discussie vooral over het beperken van gewasbeschermingsmiddelen, het verbeteren van de bodemgezondheid, efficiënt gebruik van water en het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Door substantiële stappen te zetten, kunnen we als keten veel duurzamer worden waarbij veel maatregelen kostenverlagend uitwerken. Door een constructieve discussie te voeren, die leidt tot concrete stappen, verzekeren we de teelt van een goede en duurzame toekomst.

Ons kweekbedrijf Averis, dat zich bezighoudt met de ontwikkeling van nieuwe aardappellassen die betere ziekteresistenties hebben, minder stikstofbemesting vragen en een betere opbrengst per hectare realiseren, is van groot belang.

Samenvattend kijken we terug op een jaar met een flink lager volume aardappelen en veel complicaties door corona. Dat we desondanks de prestatieprijs overeind hebben kunnen houden, bewijst dat Avebe goed kan omgaan met sterk wisselende externe omstandigheden. In die zin willen we een groot compliment geven aan onze telers en medewerkers. Wij geloven sterk in de principes van onze coöperatie: alleen door samenwerking komen we waar we willen zijn.





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

# RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Het verwezenlijken van de doelstellingen en het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten brengen risico's met zich mee. Avebe wil deze risico's tijdig herkennen, analyseren en op effectieve en efficiënte wijze beheersen en/of financieel afdekken binnen de primaire bedrijfsprocessen. Op deze manier zijn wij beter in staat de strategie binnen de organisatie in te bedden, te monitoren en te verwezenlijken.

Risicomanagement is bij Avebe ondergebracht onder de verantwoordelijkheid van de Manager Internal Audit, die hierover verantwoording aflegt aan de CFO. De risicomanager, die als taak heeft het risicomanagementproces aan te jagen, risicosessies te faciliteren en de rapportages te verzorgen, is werkzaam op de afdeling Internal Audit en rapporteert aan de Manager Internal Audit. Risicomanagement wordt uitgevoerd langs een drietal pijlers: strategie, projecten en processen/compliance. Periodiek wordt gerapporteerd aan het bestuur en de auditcommissie. Op deze wijze wordt de auditcommissie en uiteindelijk de raad van commissarissen geïnformeerd over risicomanagement.

We schetsen de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen, die voortkomen uit het risicomanagementproces. Deze selectie is gemaakt op basis van inschattingen van de kans dat het risico optreedt en de mogelijke impact indien het risico plaatsvindt.





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

## STRATEGISCHE RISICO'S

### Risico

### oorzaken en gevolgen

### beheersmaatregelen

#### **Niet behalen van strategische doelstellingen**

(verhogen van de prestatieprijs, groei in *good food*, duurzame landbouw en verbeteren ecologische footprint)

- Extreme weersinvloeden (droogte of neerslag) en moeilijk beheersbare bodemziektes kunnen leiden tot fors minder aanvoer van zetmeelaardappelen.
- De wet- en regelgeving in relatie tot gebruik van gewasbeschermingsmiddelen wordt steeds stringenter.
- Onvoldoende financiering voor benodigde investeringen kunnen ertoe leiden dat we doelen niet halen.
- Omdat de markt uiterst dynamisch is, luistert het doorvertalen van investeringen in relevante en goed getimede producten uiterst nauw.
- Verduurzaming vereist voldoende bewustwording. Zo niet, dan ontbreekt de urgentie en staan investeringen onder druk.

Dit kan leiden tot het niet (tijdig) behalen van één van de strategische doelstellingen, reputatieschade, verlies van omzet, klanten, leden, toeleveranciers en medewerkers.

- Op basis van scenario-analyses (zoals wat te doen bij extreme droogte of excessieve regenval) stellen we een beheersplan op.
- Optimaliseren van de teeltopbrengst per hectare.
- (Door)ontwikkeling van nieuwe resistente zetmeelaardappelrassen.
- De klant centraal stellen en streven naar optimale klanttevredenheid.
- Focus op de kwaliteit van ons projectmanagement om projecten tijdig, binnen budget en conform kwaliteitseisen af te ronden.
- Innovatiebeleid op basis van marktbehoeften en een juiste balans tussen korte en lange termijn innovatie.
- Implementatie van maatregelen door transparant projectmanagement met meetbare KPI's.
- Monitoring van het effect van onze implementatiestrategie door een intern strategisch bureau.
- Sinds 2019 is de afdeling Sustainability ingericht die zich onder andere richt op het vergroten van de bewustwording ten aanzien van duurzaamheid.
- Duurzaamheid is vertaald in heldere KPI's en de monitoring is onderdeel van de planning & control cyclus. Duurzaamheid is ingebed in ons beleid met betrekking tot de operatie, investeringen etc.

## TACTISCHE RISICO'S

### Risico

### oorzaken en gevolgen

### beheersmaatregelen

#### **Pandemie**

- Een pandemie in algemene zin.
- Een tweede besmettingsgolf als gevolg van COVID-19.

Dit kan leiden tot onder andere besmettingen onder personeelsleden, stilstand van productieprocessen en vertraging van investeringsprojecten. Tevens kan het effect hebben op de continuïteit van de leveringen naar onze klanten en verlies van omzet.

*Ten aanzien van de effecten dient in ogenschouw te worden genomen dat Avebe als vitaal bedrijf wordt beschouwd aangezien wordt geleverd aan de voedingsmiddelenindustrie.*

- Crisismanagementorganisatie.
- Vanuit deze crisismanagementorganisatie een cross-functioneel ingerichte taskforce die de effecten monitort en daar waar nodig bijstuurt.
- Op basis van scenarioanalyses zijn concrete beheersplannen opgesteld (zowel worst-case scenario's als most likely scenario's).



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

## TACTISCHE RISICO'S

### Risico

### oorzaken en gevolgen

### beheersmaatregelen

#### Cyber security risico

- Hoge mate van automatisering in de primaire bedrijfsprocessen.
- Onvoldoende beveiliging van software, hardware en netwerken kan leiden tot beveiligingsrisico's.
- Onvoldoende bewustwording medewerkers ten aanzien van cyber security risico's.

Dit kan leiden tot gehackte systemen, stilstand van productieprocessen, diefstal van cruciale gegevens, reputatieschade, verlies van marktvoorsprong en financiële schade.

- We hebben een IT security en privacy beleid opgesteld en geïmplementeerd, tevens is een IT Security Officer aangesteld.
- Tijdig updaten van software en hardware.
- We versterken onze firewalls.
- Het vergroten van bewustzijn bij personeel door ze actief bewust te maken van online risico's.
- We controleren op afwijkend gedrag.
- We maken gebruik van externe veiligheidscontroles en penetratietesten.
- Alleen geautoriseerde medewerkers hebben toegang tot de serverruimtes.

#### Uitval datacenter/ ICT-systemen

- Een calamiteit op de locatie van ons datacenter, bijvoorbeeld door een stroomstoring, ontploffing of overstroming.
- Een voorziening in het datacenter die door technische of procesoorzaken uitvalt.

Dit kan leiden tot het niet (geheel) functioneren van de operationele productie, de netwerken op kantoorlocaties en buitenlandse locaties.

- We hebben brand- en blusvoorzieningen geïnstalleerd.
- We hebben een back-up voor de stroomvoorziening ingericht.
- We hebben extra systemen in het datacenter om systeemuitval op te vangen (redundantie).
- We plegen goed onderhoud van het datacenter.
- We maken de back-ups van kantoordata op een andere locatie dan het datacenter.
- We hebben een calamiteitenplan (Disaster Recovery Plan) opgesteld.
- Alleen geautoriseerde medewerkers hebben toegang tot de serverruimtes.

#### Groei aantal personeelsleden dat onvoldoende in staat is om werkzaamheden voor Avebe te verrichten

- Veranderende werkomstandigheden door nieuwe processen, technologie of organisatiestructuur.
- Ziekte van medewerkers, onder meer door vergrijzing onder het personeel.
- Onduidelijkheid onder medewerkers omdat de prestatiedoelstellingen onvoldoende concreet zijn.
- Beoordelingsgesprekken die niet tijdig plaatsvinden.
- Onvoldoende informatie/inzicht voor managers om op competenties en opleidingswensen van medewerkers te sturen.

Dit kan leiden tot lagere productiviteit, meer productiefouten en beperkt inzicht in opleidingseisen en -wensen. Onvoldoende aansluiting van de opleiding van medewerkers op de behoefte van de organisatie leidt tot onjuiste strategische formatieplanning.

- Interventies door bedrijfsmaatschappelijk werk.
- We bieden onze medewerkers een PMO (Periodiek Medisch Onderzoek) aan.
- We maken gebruik van de TTC-methodiek (Tijd Taak Competentie) om zicht te krijgen op de oorzaak van verzuim of onvoldoende functioneren.
- We richten strategische formatieplanning in en hanteren dit als sturingsmiddel.
- Op de productielocaties hanteren we een inzetbaarheidsmatrix teneinde werkplekgeschiktheid vast te stellen.
- We hanteren een digitaal leerplatform (LMS) voor training en educatie.
- De gesprekscycli met medewerkers zullen we goed monitoren.
- Talentmanagement heeft een prominente plek gekregen sinds de recente organisatiewijziging van de HR afdeling.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

## OPERATIONELE RISICO'S

Risico	oorzaken en gevolgen	beheersmaatregelen
<b>Persoonlijke veiligheid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Open productieprocessen: bijvoorbeeld onderhoud/schoonmaak van wastrommels en vacuümfilters.</li><li>• Risicobeoordeling is niet up-to-date hetgeen mogelijke oorzaken voor verwondingen creëert.</li><li>• Wijzigingen in procedures worden niet altijd (juist) uitgevoerd.</li><li>• Risicocultuur met betrekking tot gevaarlijke chemicaliën en machines is laag.</li></ul> <p>Dit kan leiden tot persoonlijke ongelukken, sancties door de Inspectie SZW (en gerelateerde reputatieschade), bedrijfsonderbreking of (civiele) rechtszaken.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Per locatie is een BNO-/BHV-organisatie ingericht.</li><li>• Avebe heeft op de productielocaties veiligheidszoning aangebracht en procedures ingevoerd rondom persoonlijke beschermingsmiddelen en het periodiek lopen van veiligheidsrondes.</li><li>• We voeren een veiligheidsbewustzijnsprogramma uit.</li><li>• Aannemers en toeleveranciers ontvangen veiligheidsinstructies.</li><li>• In geval van onveilige situaties worden deze gemeld en opgevolgd in Primecase.</li><li>• We voeren veiligheidsstudies uit in de vorm van HAZOP-studies en Risico Inventarisatie en Evaluaties (RI&amp;E's).</li><li>• We voorzien in Explosie-veiligheidsdocumenten (EVD's).</li></ul>
<b>Contaminatie van producten</b> (binnen productieproces of opslag)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het onvoldoende voedselveilig produceren van onze producten.</li><li>• Als de beveiliging van externe silo's tekort schiet, kunnen criminelen toegang krijgen.</li><li>• Terroristen of criminelen die onze producten verontreinigen of vergiftigen ('food fraud').</li></ul> <p>Contaminatie leidt tot waardeverlies van Avebe-producten en reputatieschade. In het ergste geval kan het leiden tot verwerking van gecontamineerd Avebe-product met alle (gezondheids)risico's van dien en het terugroepen van producten (recall).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avebe is via interne en externe audits AEO en FSSC22000 (voedselveiligheid) gecertificeerd.</li><li>• We investeren in maatregelen die voedselveiligheid garanderen.</li><li>• Het periodiek actualiseren van de 'food fraud' risk assessment.</li><li>• We hebben diverse standaardprocedures (bijvoorbeeld voor recalls en klachtenafhandeling) ingericht.</li></ul>

## FINANCIËLE RISICO'S

Risico	oorzaken en gevolgen	beheersmaatregelen
<b>Financiële risico's<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Variabele rente op de kredietfaciliteit.</li><li>• Investerings in en leningen aan buitenlandse groepsmaatschappijen.</li><li>• In- en verkopen in vreemde valuta.</li><li>• Kredietrisico op openstaande vorderingen.</li></ul> <p>Dit betreffen alle oorzaken vanuit de reguliere bedrijfsvoering van Avebe en kunnen leiden tot financiële risico's.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• We gebruiken Interest Rate Swaps om de rente op korte schulden om te zetten in een vaste rente.</li><li>• We gebruiken valutatermijncontracten en valutacallopties die de onderneming indekken tegen de risico's van het in- en verkopen van vreemde valuta.</li><li>• We hebben een kredietverzekering afgesloten om het kredietrisico op verkopen te verkleinen.</li><li>• We monitoren en voldoen aan de vereisten vanuit het bankconvenant gerelateerd aan de externe financiering.</li></ul>

<sup>1</sup>Zie pagina 82 en 83 voor een uitgebreide toelichting op de financiële risico's.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

## COMPLIANCE RISICO'S

### Risico

### oorzaken en gevolgen

### beheersmaatregelen

#### **Avebe werkt met buitenlandse agenten**

- In landen zonder eigen verkooporganisatie maakt Avebe gebruik van buitenlandse agenten.

Dit kan leiden tot hogere risico's op het gebied van corruptie omdat de werkzaamheden van de agent buiten de directe (interne) beheersomgeving van Avebe vallen.

- De contracten met agenten worden op basis van een vaste standaard opgesteld, inclusief een 'right to audit'.
- Zowel voor nieuwe als bestaande agenten voeren we antecedentenonderzoek uit.
- De commissie die buitenlandse agenten voor hun werkzaamheden ontvangen, is in overeenstemming met de door de agent uitgevoerde activiteiten.
- Onze buitenlandse agenten moeten zich conformeren aan ons anti-corruptiebeleid.

#### **Fraude en corruptie**

- Er bestaat kans op diefstal van middelen en kennis van de organisatie (zoals gereedschappen, koper, patenten en concurrentiegevoelige productinformatie).
- Verslaggevingsfraude.
- Fraude met betrekking tot producten binnen de voedingsmiddelenindustrie ('food fraud').

Dit kan leiden tot diverse gevolgen zoals financiële schade en reputatieschade.

- We delen alle gedragscodes met medewerkers (Corporate Governance-code, Klokkenluidersprocedure, Interne gedragscode en Handboek Mededinging).
- We organiseren workshops voor externe medewerkers.
- We hebben een IT security en privacy beleid opgesteld en geïmplementeerd, tevens is een IT Security Officer aangesteld.
- Functiescheiding in processen, we scheiden nadrukkelijk de beheersfuncties en de beschikkingsfuncties.
- We actualiseren periodiek onze frauderisicoanalyse en daaraan gerelateerde beheersmaatregelen worden periodiek getoetst middels interne audits.

#### **Niet voldoen aan wet- en regelgeving**

- Besluit Risico Zware Ongevallen/Seveso: niet voldoen aan de vereisten gesteld vanuit het Besluit.
- ATEX (stofexplosie):
  - achterstand op benodigde ATEX-aanpassingen;
  - geen ATEX-gebaseerd ontwerp/materialen/gereedschap bij wijzigingen/onderhoud.

Dit kan leiden tot (tijdelijk) verlies van de gebruikersvergunning (Licence to Operate) op de productielocaties.

- We hebben een veiligheidsbeheerssysteem geïmplementeerd op onze productielocaties die invulling geeft aan de vereisten vanuit het BRZO/Seveso.
- Er worden periodieke interne en externe audits uitgevoerd op het veiligheidsbeheerssysteem.
- We voorzien in Explosie-veiligheidsdocumenten (EVD's).
- Door onze medewerkers te trainen verhogen we het ATEX bewustzijn.
- Bij onderhoud en aanpassing van het productieproces krijgt verminderde stofvorming voortdurend de aandacht.
- Schoonmaakprocedures en veiligheidsinspectierondes.

#### **Wijzigende wet- en regelgeving**

- Het verwerken van aardappelen resulteert in een aantal afvalstromen.
- De aardappelafvalstroom die Avebe verstrekt aan boeren om als mest te gebruiken voor hun land voldoet niet meer aan de vergunningseisen en van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Dit kan leiden tot toenemende kosten voor de verwerking en in het uiterste geval kan dit verlies van de gebruikersvergunning (Licence to Operate) tot gevolg hebben.

- We zijn erop gericht om alle kritieke problemen en wijzigingen in wet- en regelgeving tijdig onder de aandacht te brengen bij de autoriteiten en met hen de vergunningsvoorwaarden in de tijd overeen te komen.
- Agro accountmanagement stelt in samenwerking met de boeren een optimale planning op voor het leveren van aardappelafval.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

# VOORUITZICHTEN VAN HET BESTUUR

**In een coöperatie als Avebe gaat het vaak over het weer. De oogst van het komende jaar werd voorafgegaan door late nachtvorst in mei, droogte in mei en juni, een natte julimaand, een lange hittegolf en wederom droogte begin augustus. Het is dus op het moment van schrijven van dit verslag nog niet duidelijk wat dit allemaal betekent voor de oogst van 2020. Het volume lijkt wat hoger uit te komen dan de twee afgelopen jaren, maar zal zich wellicht onder het meerjarig gemiddelde bevinden. Ook het komende jaar zullen we door goede interne samenwerking en in nauw overleg met onze klanten de juiste oplossingen weten te vinden.**

Door steeds meer innovatieve zetmeelderivaten, een grotere beschikbare hoeveelheid voedingseiwit en daardoor het verminderen van de afhankelijkheid van meer generieke producten, wordt Avebe weerbaarder en minder gevoelig voor prijsschommelingen in de markt.

We spelen onverminderd in op de trend naar meer hoogwaardige, plantaardige voeding en kunnen daaraan een grote bijdrage leveren. Ook zogeheten clean label producten, die gemaakt worden zonder gebruik van chemicaliën en daardoor voldoen aan de wens van onze klanten om het aantal E-nummers in hun producten sterk te verminderen, heeft onze volle aandacht.

Duurzaamheid blijft centraal staan in alles wat we doen. We brengen de projecten die zijn ontstaan om de voetafdruk van onze productie te verminderen consequent tot uitvoering. We zullen meer aandacht geven aan hetgeen onze leden kunnen bijdragen aan een duurzamere teelt. Avebe vervult daarbij een gidsende rol. Dat zal regelmatig tot in-





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

tensieve discussies leiden over wat wel en niet meer moet gebeuren, maar we zijn ervan overtuigd dat nu het moment is om te handelen.

We zullen meer investeren in het ontwikkelen van nieuwe aardappellrassen op basis van de modernste veredelingsstechnieken.

Een zetmeelaardappel is een natuurproduct en de teelt ervan is mede afhankelijk van de weersomstandigheden. Slechtere en betere oogsten zullen elkaar afwisselen. Uiteindelijk gaat het om optimalisering van het inkomen dat wij onze leden kunnen bieden, zowel in absolute zin als ook in vergelijking met alternatieve gewassen. Oplopende kosten van de teelt moeten daarbij worden meegenomen.

In het afgelopen boekjaar was de impact van het coronavirus op onze bedrijfsvoering minimaal. Hoe het virus zich ontwikkelt in het boekjaar 2020/2021 en wat de effecten zullen zijn is onzeker. We verwachten geen onregelmatigheden in onze bedrijfsvoering en zetten ons in voor de gezondheid van onze medewerkers.

Onze strategische doelstelling - verhogen van de prestatieprijs - is bijgesteld van 95 naar 100 euro per ton onder normale omstandigheden in 2024. Om dit te realiseren, verhogen we ons investeringsbudget naar 60 miljoen euro gedurende vijf jaar, waarvan minstens de helft bestemd is voor duurzame innovatie.

Ook op de langere termijn is een stapsgewijze verhoging van de prestatieprijs mogelijk. Het innovatieve potentieel van Avebe is in alle opzichten groot. In combinatie met de betrokkenheid en het grote aanpas-

singsvermogen van onze medewerkers zijn we vol vertrouwen dat we op korte en langere termijn onze doelstellingen blijvend kunnen realiseren.

De weg daarheen loopt niet recht en zal gepaard gaan met vallen en opstaan. Innovatie is nu eenmaal een proces waarbij zekerheden ingevruild worden voor onzekerheden. Dat is nooit eenvoudig maar wel broodnodig. Groei van de omzet door het op duurzame wijze verhogen van de toegevoegde waarde door goed inzetbare en betrokken medewerkers is de weg die we vol vertrouwen zullen volgen.

Namens het bestuur

**B.C. Jansen**

**R.P.F. van Laerhoven**



# ORGANISATIE- STRUCTUUR



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

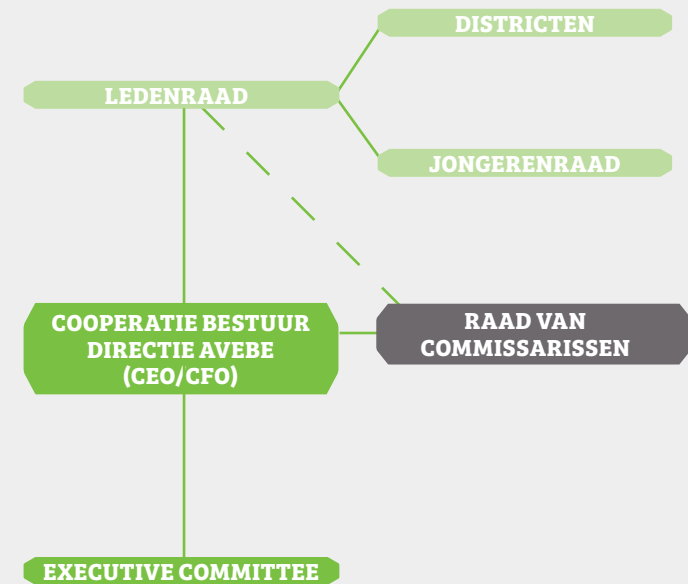
## LEDENRAAD

Als coöperatie van zetmeelaardappeltelers is de ledenraad het hoogste orgaan van Avebe. Via de ledenraad hebben de leden zeggenschap over belangrijke onderwerpen, zoals het benoemen van leden van de raad van commissarissen, het vaststellen van de jaarrekening en overige besluiten over onderwerpen die in de statuten zijn vastgelegd. Daarnaast is de ledenraad ook een klankbord voor het bestuur van de coöperatie. De ledenraad is samengesteld uit leden die per district zijn gekozen. Daarnaast kent de ledenraad ook een jongerenraad. De jongerenraad is een kweekvijver voor bestuurlijk talent binnen de coöperatie. De leden van deze raad vertegenwoordigen de aspirant- en jonge leden.

## BORGING BINDEN EN BOUWEN 2.0

Om invulling te geven aan de strategische doelen zijn vijftien programma's gevormd. Diverse teams onder leiding van de Strategic Business Owners en programmamanagers hebben de opdracht om deze uit te voeren. Zij rollen concrete projecten uit en rapporteren de voortgang aan de executive committee. Peter-Erik Ywema, directeur Duurzaamheid, borgt de voortgang van de duurzaamheidsdoelstellingen en rapporteert aan de CEO. De executive committee is eindverantwoordelijk voor de gehele strategie en daarmee ook de verduurzaming van Avebe.

## Bestuursmodel coöperatie



LEDEN



NIET-LEDEN



LEDEN EN NIET-LEDEN





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

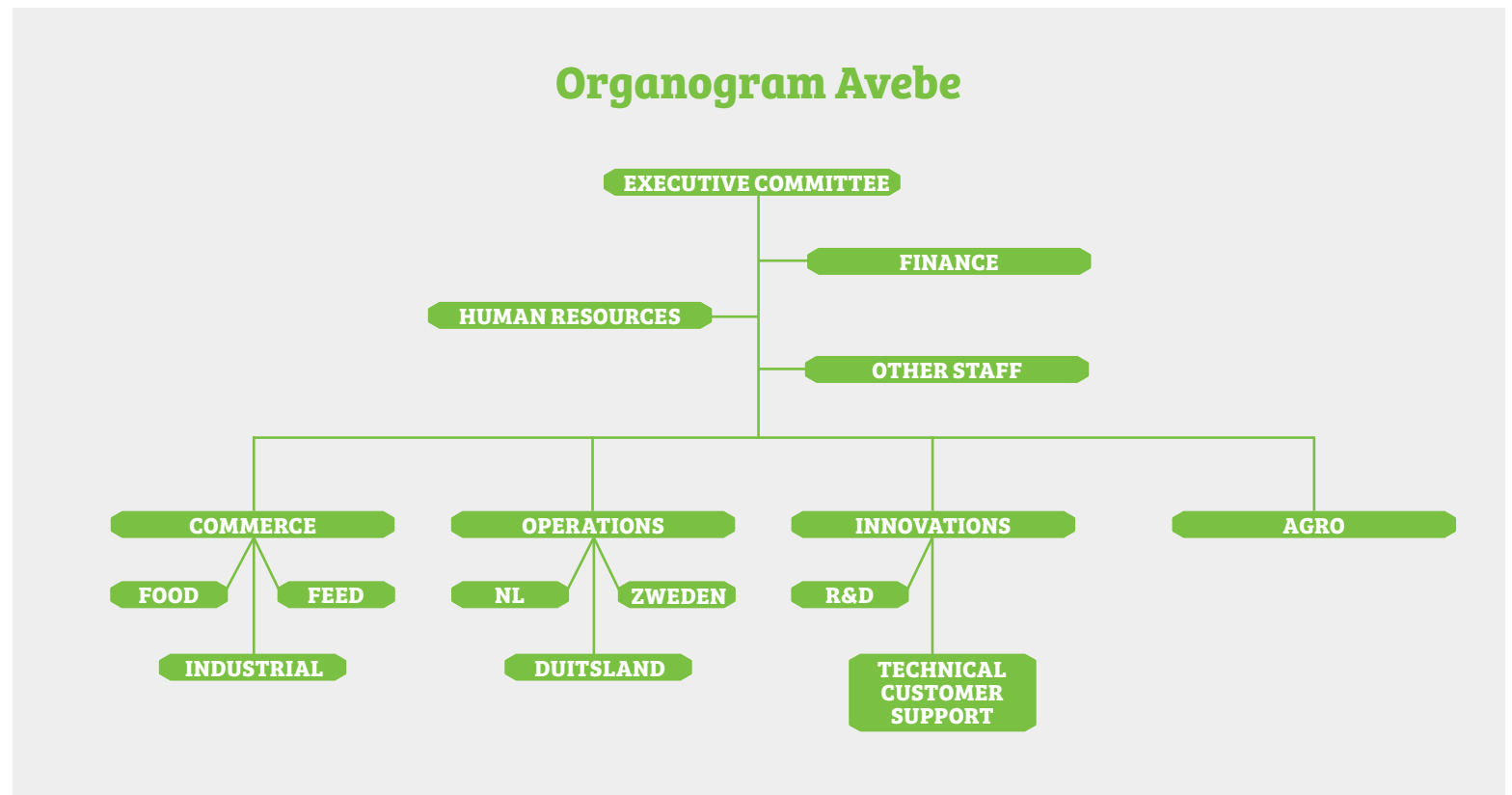
JAARREKENING

BIJLAGES

## CORPORATE GOVERNANCE

De coöperatie staat bekend als een transparante en democratische ondernemingsvorm met een strategie gericht op de lange termijn. Daarom past Avebe principes en best practices toe zoals opgenomen in de Governance Code van de Nationale Coöperatieve Raad. Hiermee vergroten wij de transparantie en kwaliteit van het bestuur en toezicht in onze coöperatie.

Meer informatie over de organisatiestructuur, de gedragsnormen die we hanteren richting onze stakeholders, waarden en bedrijfsprincipes zijn te vinden in het integriteitspakket. Avebe hanteert ook een klokkenluidersbeleid. Daar is in 2019/2020 geen gebruik van gemaakt.





# COÖPERATIE BESTUUR EN EXECUTIVE COMMITTEE



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

Het (coöperatie)bestuur, bestaande uit Bert Jansen (voorzitter en tevens CEO) en Rob van Laerhoven (lid en tevens CFO), vertegenwoordigt de coöperatie en voert de besluiten van de ledenvergadering (ledenraad) en de raad van commissarissen uit. Het bestuur, samen met de directeuren HR, Agro, Commerce, Innovations en Operations, vormen het executive committee. Het executive committee is verantwoordelijk voor het borgen van de strategie en de tactische en operationele aspecten van deze strategie en bijbehorend beleid.



B.C. Jansen, 1959  
voorzitter en CEO

*Benoemd per 1 september 2008  
Aandachtsgebieden: Operations,  
Commerce, Agro, Innovations, HR,  
Communicatie, Duurzaamheid en  
Public Affairs*



N.D. Buijs, 1967  
Global HR Director a.i.\*



M.T. Puttman, 1963  
Managing Director Commerce



M.E. Tettelaar, 1959  
Managing Director Operations



R.P.F. van Laerhoven, 1967  
CFO

*Benoemd per 1 augustus 2017  
Aandachtsgebieden: Finance, ICT,  
Corporate & Legal Affairs, Energy  
Efficiency en Auditing*



J.L. de Rooij, 1967  
Director Agro



G. ten Bolscher, 1968  
Managing Director Innovations



# RAAD VAN COMMISSARISSEN



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

De raad van commissarissen van Avebe bestaat uit negen leden, waarvan er vijf lid zijn van de coöperatie. De raad houdt toezicht op het bestuur en de uitvoering van de strategie, het beleid van de coöperatie en dochterondernemingen. Daarnaast is de raad onder meer verantwoordelijk voor het belonen en aanstellen van bestuursleden (werkgeverschap van het bestuur) en voor het goedkeuren van de jaarrekening en de budgetten. De commissarissen worden benoemd door de ledenraad en de raad kiest uit haar midden een voorzitter. Naast de formele rol die de raad heeft, geeft ze ook gevraagd en ongevraagd adviezen over de te voeren strategie en het beleid in de coöperatie.



M. Folkers-in 't Hout, 1983  
Voorzitter<sup>1</sup>  
*benoemd in 2016*



D. Kloosterboer, 1954  
Vicevoorzitter  
*benoemd in 2018*



K.A. de Graaf, 1967  
*benoemd in 2008*



R.P. Smith, 1960  
*benoemd in 2018*



H.W. Giere, 1959  
Vicevoorzitter  
*benoemd in 2014*



J. Emmens, 1969  
*benoemd in 2015*



M. Möllering, 1964  
*benoemd in 2016*



P. Poortinga, 1961  
*benoemd in 2013*



M. Veenendaal, 1956  
*benoemd in 2012*



L. van der Ree, 1975  
Secretaris  
*Benoemd in 2018*

<sup>1</sup> benoemd als voorzitter op 1 november 2018.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

**BESTUUR EN BORGING**

JAARREKENING

BIJLAGES

# DISTRICTS- RADEN

## NOORD

G.J. Laarman, voorzitter<sup>1</sup>  
S. Wieringa, (vice)voorzitter<sup>4</sup>  
D.D. Bouwman  
E.H. Emmens  
H.J. Hoiting  
A.H. Houwing, vicevoorzitter<sup>5</sup>  
C. Kamphuis  
K. de Jonge<sup>2</sup>  
J. Smant  
S.P. Spanninga  
H.J. Takens

## OOST

K. Bakker, voorzitter  
L. Tammes, vicevoorzitter  
H.G. Begeman  
D.P.J.R. Beuling  
P. Boonman  
J. Deuring  
H.W. Kaiser  
J.R. Kunst  
H. Migchels  
J. Nieboer Jzn.<sup>2</sup>  
A.G. de Vries<sup>1</sup>

## MIDDEN

J.R. Oosting, voorzitter<sup>1</sup>  
J.A. Daling, voorzitter<sup>4</sup>  
R.H. Roosjen, vicevoorzitter  
A. de Boer  
W. van Dalen<sup>2</sup>  
H. van der Horst  
H. Houwing  
R.H. Kunst  
R. Otten  
H.J. Prins  
B.F.J.M. van der Sterren

## ZUID

H.G. Herbert, voorzitter  
J.H. Kersten, vicevoorzitter  
P.J. Evenhuis  
M.J.H. Koopman  
R. Kuper  
W.H. Meijerink  
D.J. Meinen  
B. Michel  
A.J. van Roekel  
D. Woestenenk

## KPW

D. Möller, voorzitter  
F. Schröder, vicevoorzitter  
C. Basedau  
H. Dammann  
M. Dralle  
O. Glühe  
H.G. Harms  
B. Kaufmann  
J. Meyer<sup>2</sup>  
H. Saucke<sup>1</sup>  
S. Schwedt<sup>3</sup>

## WESER-EMS

R. Bruns, voorzitter<sup>1</sup>  
B. Specken, (vice)voorzitter<sup>4</sup>  
C. Kaiser, vicevoorzitter<sup>5</sup>  
J. Kruse  
G. Lehmkuhl  
C. Möller  
L. Pott<sup>2</sup>  
R. van Werde

<sup>1</sup> afgetreden per 12 december 2019

<sup>2</sup> per 13 december 2019

<sup>3</sup> tussentijds afgetreden per 13 mei 2020

# JONGEREN- RAAD

## NOORD

H. Kammer, voorzitter  
A. Groenwold  
A. Vegter

## OOST

B. Schuitema  
R. Speelman  
G.H. Sterenburg

## MIDDEN

R. Buiten  
J. Kunst  
M. Wolf<sup>1</sup>

## ZUID

E. Bakker  
W. Katerberg<sup>2</sup>  
J. Klumpers

## KPW

M. Hennings  
J. Keil  
S. Riemer

## WESER-EMS

M. Harren  
M. Krüssel  
M. Schulte

<sup>4</sup> voorzitter per 13 december 2019

<sup>5</sup> vicevoorzitter per 13 december 2019



---

OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# JAARREKENING

**ALLE BEDRAGEN IN EURO X 1.000, TENZIJ ANDERS VERMELD.**



# GECONSOLIDEERDE BALANS

## PER 31 JULI 2020



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

<b>ACTIVA</b>	<b>31-7-2020</b>	<b>31-7-2019</b>	<b>Ref</b>
<b>Vaste activa</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>	124	277	2
<b>Materiële vaste activa</b>			3
Bedrijfsgebouwen en terreinen	35.894	35.353	
Machines en installaties	143.964	149.533	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	19.326	9.336	
Activa in uitvoering	40.940	40.951	
	<b>240.124</b>	<b>235.173</b>	
<b>Financiële vaste activa</b>			4
Andere deelnemingen	151	151	
Overige leningen	1.539	1.495	
	<b>1.690</b>	<b>1.646</b>	
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Vorraden</b>			5
Zetmeel	41.315	35.149	
Derivaten	82.476	73.295	
Nevenproducten	21.150	13.444	
Overige producten	26.800	27.658	
	<b>171.741</b>	<b>149.546</b>	
<b>Vorderingen</b>			6
Handelsdebiteuren	68.554	79.279	
Overige vorderingen	7.192	6.263	
Overlopende activa	127	156	
	<b>75.873</b>	<b>85.698</b>	
<b>Liquide middelen</b>	<b>865</b>	<b>1.036</b>	7
<b>Totaal activa</b>	<b>490.417</b>	<b>473.376</b>	



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

<b>PASSIVA</b>	<b>31-7-2020</b>	<b>31-7-2019</b>	<b>Ref</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	205.493	203.689	<b>8</b>
	<b>205.493</b>	<b>203.689</b>	
<b>Voorzieningen</b>			
Reorganisatie	922	1.821	<b>9</b>
Belastinglatenties	66	137	
Pensioenen	1.486	1.470	
Overige	10.432	9.734	
	<b>12.906</b>	<b>13.162</b>	
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan kredietinstellingen	162.644	153.747	<b>10</b>
Handelscrediteuren	58.990	55.585	
Schulden ter zake van pensioenen	5.974	4.278	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.334	967	
Overige schulden	25.842	31.119	<b>11</b>
Overlopende passiva	10.234	10.829	
	<b>272.018</b>	<b>256.525</b>	
<b>Totaal passiva</b>	<b>490.417</b>	<b>473.376</b>	



# GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

	2019/2020	2018/2019	Ref
Bruto-omzet	611.204	610.588	12
Directe verkoopkosten	40.567	36.321	
<b>Netto-omzet</b>	<b>570.637</b>	574.267	
Wijziging in voorraden gereed product	23.053	-13.398	
Geactiveerde productie	1.769	1.319	
Overige bedrijfsopbrengsten	4.745	9.025	13
	<b>29.567</b>	-3.054	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>600.204</b>	571.213	
Kosten grond- en hulpstoffen	332.948	312.437	
Salarissen	85.361	80.961	14
Sociale lasten	25.645	26.037	
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	34.311	34.118	15
Overige bedrijfskosten	108.208	106.245	
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>586.473</b>	559.798	
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>13.731</b>	11.415	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	68	103	
Rentelasten	-3.758	-5.357	
<b>Per saldo lasten</b>	<b>-3.690</b>	-5.254	
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>10.041</b>	6.161	
Belastingen	-1.363	-937	16
<b>Coöperatief resultaat na belastingen</b>	<b>8.678</b>	5.224	





# GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

		2019/2020	2018/2019	Ref
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	Coöperatief resultaat na belastingen	8.678	5.224	
	Aanpassingen voor: Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	34.311	34.118	15
<b>Mutaties werkkapitaal</b>	Mutatie voorraden	-22.195	7.214	5
	Mutatie vorderingen	9.825	-2.401	6
	Mutatie kortlopende schulden	6.473	2.765	
		<b>-5.897</b>	7.578	
	Dotatie voorzieningen	2.307	2.702	
	Onttrekkingen voorzieningen	-2.549	-3.387	
	Mutatie voorzieningen	<b>-242</b>	-685	9
<b>Bruto operationele kasstroom</b>		<b>36.850</b>	46.235	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	Investeringen in vaste activa	-39.057	-45.389	23 4
	Desinvesteringen in vaste activa	93	17	
	Overige mutaties in vaste activa	-44	-418	
		<b>-39.008</b>	-45.790	
<b>Netto operationele kasstroom voor financieringsactiviteiten</b>		<b>-2.158</b>	445	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	Eindbetaling leden	-3.174	-2.883	21
	Mutatie leningen leden-leveranciers	-	-	
	Terugbetaling agio	-1.522	-1.521	21
	Rendement op agio	-436	-529	21
	Ontvangen agio	2	64	
	Overige	149	307	
		<b>-4.982</b>	-4.562	21
<b>Netto kasstroom</b>		<b>-7.139</b>	-4.117	
	Koers- en omrekenverschillen	<b>-1.929</b>	-88	
<b>Mutatie nettoschuld</b>		<b>-9.068</b>	-4.205	
<b>Samenstelling nettoschuld</b>				
	Nettoschuld kredietinstellingen per 1 augustus	<b>152.711</b>	148.506	
	Mutatie nettoschuld	<b>9.068</b>	4.205	
	Nettoschuld kredietinstellingen per 31 juli	<b>161.779</b>	152.711	



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

# TOELICHTING

## ALGEMEEN

### GRONDSLAGEN DOELSTELLING

#### DOELSTELLING

Coöperatie AVEBE U.A. heeft het doel in stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoeve uitoefent of doet uitoefenen. Zij tracht dit doel te bereiken door het verwerken van grondstoffen tot zetmeel en andere daaruit te winnen producten.

#### VESTIGINGSADRES, RECHTSVORM EN INSCHRIJFNUMMER HANDELSREGISTER

Coöperatie AVEBE U.A. is feitelijk gevestigd op Prins Hendrikplein 20, 9641 GK te Veendam, Nederland en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 02300804.

#### CONSOLIDATIEGRONDSLAGEN

In de consolidatie worden de financiële gegevens van Coöperatie AVEBE U.A. opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Coöperatie AVEBE U.A. direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap

kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Intercompanytransacties, intercompanywinsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompanytransacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep. Voor een lijst met geconsolideerde groepsmaatschappijen wordt verwezen naar pagina 96.

#### KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De nettoschuld in het kasstroomoverzicht bestaat uit de schulden aan kredietinstellingen verminderd met de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Het rendement op Agio en de terugbetaling van Agio zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De investeringen in vaste activa zijn opgenomen op basis van de verloopstaten van de vaste activa en niet in kasstroom vorm. Dit in verband met het niet herleidbaar zijn van bedragen op leveranciersniveau naar investeringen of kosten.

## **VREEMDE VALUTA**

### **FUNCTIONELE VALUTA**

De posten in de jaarrekening van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de groepsmaatschappij haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van Coöperatie AVEBE U.A.

### **OMREKENING IN VREEMDE VALUTA**

Activa en passiva luidend in vreemde valuta worden omgerekend tegen de per balansdatum geldende koersen. Transacties luidend in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. Uit omrekening voortvloeiende koersverschillen worden ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht. Activa en passiva van buitenlandse deelnemingen worden omgerekend tegen de koers per balansdatum; de posten in de exploitatierekening worden tegen de gemiddelde koers gedurende het jaar omgerekend.

Koersverschillen met betrekking tot de omrekening van het vermogen van buitenlandse deelnemingen en met betrekking tot vorderingen op, respectievelijk schulden aan deelnemingen met een vermogenskarakter, worden in het vermogen, als een wettelijke reserve verwerkt.

## **VERBONDEN PARTIJEN**

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Daarnaast behoort het bestuur van Avebe tot de verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

## **GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING**

### **STELSELWIJZIGING**

Als gevolg van wijzigingen in verslaggevingsregels met betrekking tot de verwerking van kosten voor groot onderhoud (RJ 212), is er sprake van een stelselwijziging. In voorgaande boekjaren werden kosten voor groot onderhoud, indien de onderliggende activa nog niet volledig was afgeschreven, verantwoord in het jaar waarin deze zich voordeden. Vanaf boekjaar 2019/2020 worden de kosten voor groot onderhoud op basis van de componentenbenadering geactiveerd en afgeschreven volgens de geldende afschrijvingstermijnen. De stelselwijziging is prospectief verwerkt en heeft daarmee geen impact op de vergelijkende cijfers. De impact van de stelselwijziging op het resultaat van het huidige boekjaar is nihil.

### **VERGELIJKING MET VOORGAAND JAAR**

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar behoudens de genoemde stelselwijziging.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

### **ALGEMEEN**

De (geconsolideerde) jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de raad voor de Jaarverslaggeving. Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de exploitatierekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### **CONTINUÏTEIT**

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling.

### **CORONA**

Hoewel de financiële impact van de toekomstige ontwikkelingen van het coronavirus ten tijde van het opmaken van deze jaarrekening nog niet volledig duidelijk is, zijn wij van mening dat op basis van de momenteel beschikbare informatie, de inmiddels genomen maatregelen en bestaande liquiditeitsbuffer, de bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerde continuïteitsveronderstelling niet geraakt wordt.

### **SCHATTINGEN**

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de executive committee van Coöperatie AVEBE U.A. zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat het management schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen.

Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### **IMMATERIËLE VASTE ACTIVA**

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf bijzondere waardeverminderingen.

### **Uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling**

Uitgaven voor onderzoek ten behoeve van nieuwe producten en nieuwe productietechnieken worden als kosten verantwoord. Uitgaven voor ontwikkeling worden slechts geactiveerd indien onomstotelijk vaststaat dat er een te identificeren actief ontstaat, dat toekomstig economisch voordeel voor Coöperatie AVEBE U.A. oplevert.

### **Goodwill**

Goodwill, die voortkomt uit acquisities, wordt geactiveerd tegen verkrijgingsprijs en afgeschreven over de verwachte economische levensduur met een maximum van twintig jaar.

Goodwill wordt berekend als het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel in de waarde van het eigen vermogen volgens de waarderingsgrondslagen van Coöperatie AVEBE U.A., rekening houdend met reële waarden, reorganisatiekosten en daarop betrekking hebbende belastingen. Intern gecreëerde goodwill wordt door Coöperatie AVEBE U.A. niet gewaardeerd.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

### **Software**

Software wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met afschrijvingen op basis van de verwachte economische levensduur. Software wordt afgeschreven over een periode van vijf jaar.

### **MATERIËLE VASTE ACTIVA**

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs, verminderd met de afschrijvingen. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Indien subsidies worden ontvangen, die door de overheid op de investeringen zijn toegekend, worden deze in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. De jaarlijkse, lineaire afschrijvingen zijn gebaseerd op de getaxeerde levensduur van gebouwen van vijftwintig jaar en van machines en installaties van tien jaar. De andere vaste bedrijfsmiddelen worden in vijf jaar of minder afgeschreven, afhankelijk van de activasoort. Uitgaven voor groot onderhoud van activa die al volledig zijn afgeschreven worden geactiveerd en afgeschreven volgens de per activasoort geldende afschrijvingstermijn, mits levensduurverlengend. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

### **FINANCIËLE VASTE ACTIVA**

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij een aandeelhoudersbelang van meer dan 20%. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor de aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan

van de waarderingsgrondslagen van de betreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voorzover Coöperatie AVEBE U.A. in deze situatie geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming respectievelijk het stellige voor-nemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere reële waarde. De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde (zie verder de paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen'); afwaardering vindt plaats ten laste van de exploitatierekening.

### **BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN**

Door Coöperatie AVEBE U.A. wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort bepaald. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde wordt bepaald met behulp van de actieve markt. Voor activa waarvoor onduidelijkheid bestaat over marktgegevens en/of toekomstige kasstromen is de boekwaarde op nihil gesteld. Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de exploitatierekening. Indien wordt vastgesteld dat een in het verleden verantwoorde bijzondere waardevermindering niet meer bestaat of is afgenomen wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt middels een disconteringsvoet. De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de vennootschap op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen en verwerkt dit direct in de exploitatierekening.

#### **VOORRADEN**

Grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs bepaald op basis van 'first-in, first-out', onder aftrek van een voorziening voor incurantheid of, indien van toepassing, tegen lagere opbrengstwaarde. Zetmeel, derivaten en nevenproducten zijn

gewaardeerd tegen integrale kostprijs, voorzover nodig onder aftrek van een voorziening voor incurantheid of, indien van toepassing, tegen lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Het in de integrale kostprijs opgenomen gedeelte voor de aardappelen is de benaderde kostprijs gebaseerd op de meerjarig gemiddelde inkoopprijs van spilgewas tarwe waarvoor Coöperatie AVEBE U.A. inschattingen heeft gemaakt voor de gemiddelde productie per hectare en de variabele kosten. De in de integrale kostprijs opgenomen toeslag voor vaste kosten is gebaseerd op een normatieve productie per boekjaar.

#### **VORDERINGEN**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de exploitatierekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Overige effecten opgenomen onder de vorderingen zijn gewaardeerd tegen reële waarde.

#### **LIQUIDE MIDDELEN**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken worden opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

### **WETTELIJKE RESERVE**

De wettelijke reserve betreft ongerealiseerde koersresultaten op netto-investeringen in buitenlandse groepsmaatschappijen en verstrekte leningen evenals gerealiseerde en ongerealiseerde koersresultaten op valutatermijncontracten afgesloten ter afdekking van het valutarisico op bovengenoemde investeringen en leningen.

### **VOORZIENINGEN**

#### **Algemeen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

#### **Reorganisatie**

De reorganisatievoorziening heeft betrekking op de geschatte kosten van vóór het einde van het verslagjaar gemaakte reorganisatieplannen inzake bepaalde delen van de organisatie, die gecommuniceerd zijn vóór het opmaken van de jaarrekening. Daarnaast heeft dit betrekking op medewerkers waarmee op individueel niveau afspraken worden of zijn gemaakt.

#### **Belastinglatenties**

Latente belastingen worden berekend op basis van het verschil tussen de fiscale waardering van de activa en de passiva en de commerciële boekwaarde per einde boekjaar, tegen de geldende belastingtarieven.

Actieve en passieve belastinglatenties binnen dezelfde fiscale eenheid worden gesaldeerd. Latente belastingvorderingen worden opgenomen indien het waarschijnlijk is dat toekomstige winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut. Latente belastingvorderingen zijn opgenomen onder de financiële vaste activa en latente belastingverplichtingen onder de voorzieningen.

#### **Pensioenen**

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door Coöperatie AVEBE U.A. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Coöperatie AVEBE U.A. heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Mutaties in de pensioenvoorziening worden ook in de exploitatierekening verwerkt. Het bedrag dat als pensioenvoorziening is opgenomen, is de beste schatting van de nog niet afgefinancierde bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Pensioenregelingen van dochterondernemingen in het buitenland, die vergelijkbaar zijn met de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, worden eveneens volgens de verplichtingenbenadering verwerkt. Van buitenlandse pensioenregelingen die niet vergelijkbaar zijn wordt een beste schatting gemaakt van de per balansdatum bestaande verplichting, op basis van een in Nederland algemeen aanvaardbare actuariële waarderingmethodiek.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

### **Overige**

De overige voorzieningen hebben betrekking op de voorziening voor jubileumuitkeringen, sloopkosten en overige verplichtingen en risico's die samenhangen met de bedrijfsactiviteiten. De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 0,4% als discountingsvoet gehanteerd.

De voorziening voor sloopkosten is bepaald op basis van de verwachte kosten voor de geplande sloop van gebouwen en machines voor de eerstkomende vijf jaren. De voorziening voor overige verplichtingen en risico's die samenhangen met de bedrijfsactiviteiten is tegen nominale waarde opgenomen.

De voorziening vanwege loondoorbetaling bij ziekte wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. In deze voorziening zijn tevens begrepen eventuele ontslagvergoedingen te betalen aan deze personeelsleden. De voorziening loondoorbetaling bij ziekte wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte loondoorbetalingen gedurende het dienstverband.

### **SCHULDEN**

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen

bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de exploitatierekening als interestlast verwerkt.

### **LEASING**

Leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom niet bij Coöperatie AVEBE U.A. ligt, worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden op lineaire basis verwerkt in de exploitatierekening over de looptijd van het contract.

### **RESULTAATBEPALING**

#### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

#### **Verkoop van goederen**

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

#### **Netto-omzet**

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen onder aftrek van kortingen en dergelijke, vrachtkosten en van over de omzet geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen de groep.





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

### **Bedrijfsresultaat**

Het bedrijfsresultaat bestaat uit de netto-omzet, de kosten van grond- en hulpstoffen, de personeelskosten, de afschrijvingskosten, de kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten.

### **Kosten van grond- en hulpstoffen**

Dit betreft de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochte producten, dan wel de kosten ter verkrijging van de verkochte producten. De kosten van de grond- en hulpstoffen zijn berekend volgens de Fifo-methode (first-in, first-out). Het onder deze post opgenomen bedrag voor de aankoop van zetmeelaardappelen is bepaald op basis van de campagneprijs vermeerderd met toeslagen en vermeerderd of verminderd met het effect van de berekening van de aardappel-component in het gereed product. Voor de waarderingsgrondslag wordt verwezen naar de post voorraden op pagina 78.

### **Personeelskosten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de exploitatierekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

### **Koersverschillen**

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de exploitatierekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen, tenzij hedge-accounting wordt toegepast.

### **Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### **Rentebaten en rentelasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

### **FISCALE EENHEID**

Coöperatie AVEBE U.A. vormt met haar 100% Nederlandse deelnemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond van de standaard voorwaarden zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting en verwerking van belastingen binnen de fiscale eenheid. De moeder rekt af op basis van fiscale resultaten van de dochters met inachtneming van de toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid aan de verschillende maatschappijen die daar van deel uit maken.

### **BELASTINGEN**

De belasting over het resultaat wordt per land berekend over het resultaat voor belastingen in de exploitatierekening, rekening houdend met beschikbare fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Belastingverrekeningen binnen de fiscale eenheid in Coöperatie AVEBE U.A. worden verwerkt.

### **RESULTAAT DEELNEMINGEN**

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Coöperatie AVEBE U.A. wordt toegerekend.

### **OVERHEIDSSUBSIDIES**

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de exploitatierekening.

### **FINANCIËLE INSTRUMENTEN**

De treasury-activiteiten, waaronder valuta- en rentemanagement alsmede financiering van de groep en haar werkmaatschappijen, worden centraal gecoördineerd vanuit Nederland. Het door het bestuur goedgekeurde beleid is gericht op het hedgen van valutaposities die ontstaan als gevolg van in- en verkopen in vreemde valuta.

Als indekkingsinstrumenten worden met name valutacallopties en valutatermijncontracten gebruikt. Het innemen van speculatieve posities is niet toegestaan. De afgeleide financiële instrumenten (valutatermijntransacties, valutacallopties en renteswaps) worden uitsluitend afgesloten bij financiële instellingen die bij Coöperatie AVEBE U.A. kredietverstrekkers zijn.

Derivaten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde, de vervolgwaardering van afgeleide financiële instrumenten ('derivaten') is afhankelijk van het feit of het onderliggende derivaat beursgenoteerd is of niet. Indien het onderliggende beursgenoteerd is, dan wordt het derivaat tegen reële waarde opgenomen.

Indien het onderliggende niet-beursgenoteerd is, wordt het derivaat tegen kostprijs of lagere marktwaarde opgenomen. De wijze van verwerking van waardeveranderingen van het afgeleide financieel instrument is afhankelijk van of er met het afgeleide financiële instrument hedge-accounting wordt toegepast of niet.

Coöperatie AVEBE U.A. past hedge-accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedgerelatie, wordt dit gedocumenteerd. Coöperatie AVEBE U.A. stelt door middel van een test periodiek de effectiviteit van de hedgerelatie vast. Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie. De vreemde valutarisico's op een netto investering van een bedrijfsuitoefening in het buitenland worden afgedekt, waarbij de koersverschillen worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen in het eigen vermogen.

#### **Translatie-afdekking**

Coöperatie AVEBE U.A. dekt het valutarisico op netto-investeringen in buitenlandse groepsmaatschappijen en verstrekte leningen af middels valutatermijncontracten, waar dit uit oogpunt van daarmee verbonden kosten mogelijk is. Voor deze valutatermijncontracten wordt net investment hedge-accounting toegepast waarbij valutakoersverschillen worden verwerkt in de herwaarderingsreserve voor het effectieve deel van de hedgerelatie. Het ineffektieve deel van de hedgerelatie wordt direct in de exploitatierekening verwerkt.

#### **Transactie-afdekking**

Het afdekken van niet op de balans opgenomen posities vindt plaats middels opties en forward-contracten. Coöperatie AVEBE U.A. past kostprijs-hedge-accounting toe voor deze afgeleide financiële instrumenten. Hedge-instrumenten worden niet geherwaardeerd zolang de afgedekte positie nog niet in de balans is verwerkt. Voor de opties



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

wordt het verschil tussen de contante koers die geldt op het moment van afsluiten van het derivaat en de termijnkoers waartegen het derivaat zal worden afgewikkeld geactiveerd en zal worden afgeschreven over de looptijd van het contract. Het ineffektieve deel van de hedgerelatie wordt direct in de exploitatierekening verwerkt.

Betaalde optiepremies worden geactiveerd onder handelsdebiteuren en afgeschreven over de looptijd van het optiecontract. De afschrijvingskosten van de optiepremie worden in de exploitatierekening onder bruto-omzet verantwoord. Forward-contracten worden gewaardeerd tegen de koers geldend op balansdatum. Gerealiseerde winsten of verliezen op afgeleide financiële instrumenten die zijn gebruikt ter dekking van de niet in de balans opgenomen posities, worden uitgesteld tot het tijdstip waarop de winsten of verliezen op de afgedekte posities worden verantwoord in de exploitatierekening.

#### **Renterisico-afdekking**

Coöperatie AVEBE U.A. past kostprijshedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat de rente betaald op variabel rentende kredietfaciliteiten wordt omgezet in een vaste rente. Het ineffektieve deel van de waardeverandering van de renteswaps wordt verantwoord in de exploitatierekening onder de financiële baten en lasten.

#### **Valutarisico**

Valutarisico's uit hoofde van in- en verkopen worden afgedekt afhankelijk van de verwachte periode waarin deze in- en verkopen zullen plaatsvinden. Valutarisico's die voortvloeien uit investeringen in buitenlandse groepsmaatschappijen, gevestigd buiten het eurogebied, worden eveneens afgedekt door financiële instrumenten in de valuta van het land waar de buitenlandse groepsmaatschappij gevestigd is.

#### **Renterisico**

Het rentebeleid beoogt het risico van renteschommelingen te beperken. Coöperatie AVEBE U.A. maakt gebruik van financiële instrumenten (renteswaps) om de rente op korte schulden om te zetten in een vaste rente.

#### **Kredietrisico**

Ter mitigering van het kredietrisico voor haar verkopen heeft Coöperatie AVEBE U.A. een kredietverzekering afgesloten bij een gerenommeerde partij en in principe vinden verkopen alleen plaats aan afnemers die voldoen aan een kredietwaardigheidstoets. In individuele gevallen kan hiervan afgeweken worden, maar in een dergelijk geval zal in de regel aanvullende zekerheid verkregen worden.



# TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 JULI 2020



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

## Vaste activa

### 2 Immateriële vaste activa

Het verloop van de waarde van de immateriële vaste activa over het verslagjaar is als volgt:

Boekwaarde per 31 juli 2019	277
Investeringen	-
Afschrijvingen	-153
<b>Boekwaarde per 31 juli 2020</b>	<b>124</b>
Aanschafwaarde per 31 juli 2020	4.374

### 3 Materiële vaste activa

Het verloop van de waarde van de materiële vaste activa over het verslagjaar is als volgt:

	<b>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</b>	<b>Machines en installaties</b>	<b>Andere vaste bedrijfs- middelen</b>	<b>Activa in uitvoering</b>	<b>Totaal</b>
Boekwaarde per 31 juli 2019	35.353	149.533	9.336	40.951	235.173
Investeringen	2.635	22.856	13.587	-20	39.057
Koersverschillen	31	87	18	9	145
	<b>38.019</b>	<b>172.475</b>	<b>22.941</b>	<b>40.940</b>	<b>274.375</b>
Boekwaarde desinvesteringen	-54	-39	-	-	-93
Duurzame waardeverminderingen	-	-846	-	-	-846
Afschrijvingen	-2.070	-27.627	-3.615	-	-33.312
	-2.124	-28.512	-3.615	-	-34.251
<b>Boekwaarde per 31 juli 2020</b>	<b>35.895</b>	<b>143.963</b>	<b>19.326</b>	<b>40.940</b>	<b>240.124</b>
Aanschafwaarde per 31 juli 2020	106.927	679.146	66.199	40.939	893.211



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

Op grond van de ontwikkelingen in de aardappelzetmeelmarkt en de prijsontwikkelingen in de energiemarkt is een deel van de activa van Coöperatie AVEBE U.A. in dit boekjaar of voorgaande jaren afgewaardeerd naar de realiseerbare waarde.

Als gevolg van wijzigingen in verslaggevingsregels met betrekking tot de verwerking van kosten voor groot onderhoud (RJ 212), is er sprake van een stelselwijziging. Vanaf boekjaar 2019/2020 worden de kosten voor groot onderhoud op basis van de componentenbenadering geactiveerd en afgeschreven volgens de geldende afschrijvingstermijnen. De stelselwijziging is prospectief verwerkt en heeft daarmee geen impact op de vergelijkende cijfers. De impact van de stelselwijziging op het resultaat van het huidige boekjaar is nihil.

	31-7-2020	31-7-2019
<b>4 Financiële vaste activa</b>		
A Overige deelnemingen	151	151
B Overige leningen	1.539	1.495
	<b>1.690</b>	<b>1.646</b>

Het verloop van deze posten is als volgt:

	A	B
Boekwaarde per 31 juli 2019	151	1.495
Rente	-	44
<b>Boekwaarde per 31 juli 2020</b>	<b>151</b>	<b>1.539</b>

De overige leningen hebben betrekking op een verstrekte lening aan JoinData U.A. en verstrekte hypothecaire leningen in verband met de verkoop van terreinen voor het vestigen van zonneparken. De looptijd van de lening aan JoinData U.A. bedraagt 7,5 jaar. Het rentepercentage bedraagt 3,25%.

De overige leningen bestaan onder andere uit een hypothecaire lening. De looptijd van de hypothecaire lening bedraagt twintig jaar. Het rentepercentage bedraagt 0%. Op deze terreinen is het recht van hypotheek en pandrecht gevestigd. De bedragen zijn opgenomen voor de contante waarde. De disconteringsvoet bedraagt 3,5%.

#### 5 Voorraden

De voorraden die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd hebben op balansdatum een boekwaarde van EUR 6,8 miljoen. De voorziening op voorraden bedraagt EUR 7,2 miljoen (v.j. EUR 8,5 miljoen). De voorziening heeft betrekking op producten die zijn gemaakt als proefproduct, producten die niet aan de gestelde productvereisten voldoen of producten die op basis van de ouderdom van het product worden voorzien.

#### 6 Vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan één jaar. Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van EUR 4,5 miljoen (v.j. EUR 4,7 miljoen). Deze voorziening wordt bepaald op basis van de ouderdom van de uitstaande vorderingen. De reële waarde van de overige vorderingen benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

#### 7 **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken worden opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Coöperatie AVEBE U.A.

#### **Groepsvermogen**

#### 8 **Eigen vermogen**

Voor een toelichting op het groepsvermogen verwijzen wij naar de enkelvoudige jaarrekening.

#### 9 **Voorzieningen**

De voorzieningen zijn langlopend tenzij anders vermeld.

Het verloop van de voorzieningen over het verslagjaar is als volgt:

	<b>Reorganisatie</b>	<b>Belasting-latenties</b>	<b>Pensioenen</b>	<b>Overige</b>	<b>Totaal</b>
Stand per 31 juli 2019	1.821	137	1.470	9.734	13.162
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	597	-	107	1.603	2.307
Onttrekkingen	-1.496	-97	-51	-905	-2.549
Koersverschillen	-	26	-40	-	-14
<b>Stand per 31 juli 2020</b>	<b>922</b>	<b>66</b>	<b>1.486</b>	<b>10.432</b>	<b>12.906</b>

Het kortlopende deel van de voorzieningen bedraagt EUR 2,3 miljoen.

#### **Voorziening pensioenen**

Op basis van de uitvoeringsovereenkomst met het pensioenfonds en de pensioenovereenkomst met de werknemers, zijn er geen extra verplichtingen in het kader van extra betaling, backservice verplichtingen, (extra) uitvoeringskosten, extra pensioenaanspraken, nadelen van individuele waardeoverdrachten. Er is verder geen sprake van toegezegde restituties, over rente, winstdeling en voordelen van individuele waardeoverdrachten die ten gunste komen van Coöperatie AVEBE U.A. De pensioenopbouw vindt plaats op basis van het middelloonsysteem waarbij een gemaximeerde premie op basis van Collectief Defined Contribution wordt betaald.

De dekkingsgraad van Stichting Pensioenfonds Avebe is op 31 december 2019 118,2% (de beleidsdekkingsgraad bedraagt 118,1%).

De voorzieningen voor de buitenlandse vennootschappen betreffen een zogeheten reservetekort en toegezegde regelingen. Deze betreffen in de toekomst af te financieren verplichtingen. Het bedrag dat hiermee is gemoeid, bedraagt EUR 1,3 miljoen (vorig jaar EUR 1,2 miljoen).



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

### Overige voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt:

	Jubileum- uitkeringen	Sloop- en asbestkosten	Totaal
Stand per 31 juli 2019	5.079	4.655	9.734
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	765	838	1.603
Onttrekkingen	-486	-419	-905
<b>Stand per 31 juli 2020</b>	<b>5.358</b>	<b>5.074</b>	<b>10.432</b>

De jubileumuitkeringen zijn geregeld in de interne regeling.

De voorziening voor sloop- en asbestkosten is gevormd voor de verwachte kosten van de geplande sloop en asbestsanering van een aantal gebouwen en machines op de Avebe-locaties in Nederland voor de komende 5 jaar. De kosten inschatting hiervoor is gebaseerd op standaard tarieven en ontvangen offertes.

### 10 Kortlopende schulden die rentedragend zijn

	31-7-2020	31-7-2019
Schulden aan kredietinstellingen	162.643	153.747

Coöperatie AVEBE U.A. heeft in 2016 een kredietfaciliteit afgesloten met haar huisbankiers. Deze kredietfaciliteit van in totaal EUR 225 miljoen is afgesloten voor een periode van vijf jaar en heeft als overeengekomen convenanten:

- Een solvabiliteit van tenminste 40% en;
- Een net Debt/EBITDA van maximaal 4,0 op balansdatum.

Voor de berekening van de ratio's zijn met de banken specifieke rekenregels overeengekomen. Coöperatie AVEBE U.A. heeft op balansdatum aan alle voorwaarden voldaan.

De kredietfaciliteit laat zich als volgt onderverdelen:

- Een vijf jaar gecommiteerde lijn van EUR 60 miljoen.
- Een op debiteuren en voorraad gebaseerde lijn van totaal EUR 160 miljoen, ook deze lijn is vijf jaar gecommiteerd.
- Een lijn voor garanties groot EUR 5 miljoen.

Tevens is binnen de kredietfaciliteit een Accordion faciliteit aanwezig van EUR 50 miljoen. In boekjaar 2019/2020 is binnen deze faciliteit door Coöperatie AVEBE U.A. EUR 40 miljoen geactiveerd, gelijkmatig verdeeld over EUR 20 miljoen Asset based line en EUR 20 miljoen Term Loan. De geactiveerde faciliteiten vallen binnen de voorwaarden van de kredietfaciliteit. De kredietfaciliteit op 31 juli 2020 bedraagt EUR 265 miljoen.

De rentevergoeding zoals afgesproken in het financieringscontract is gebaseerd op 1 maands LIBOR. Deze variabele rente is voor een deel omgezet in een vaste rente via een aantal Interest Rate Swaps.

De kortlopende schulden die rentedragend zijn, hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

De huidige kredietfaciliteit heeft een looptijd tot 24 november 2021. Echter, per 16 september 2020 is door Coöperatie AVEBE U.A. met haar huisbankiers een nieuwe kredietfaciliteit overeen gekomen, welke de huidige financiering vervangt. Deze nieuwe faciliteit kent een looptijd van 3 jaar met een optie voor verlenging van 2 jaar en laat zich als volgt onderverdelen:

- Een drie jaar gecommiteerde lijn van EUR 140 miljoen.
- Een op debiteuren en voorraad gebaseerde lijn van totaal EUR 220 miljoen.
- Een lijn voor garanties groot EUR 15 miljoen.
- Accordion faciliteit van EUR 100 miljoen.

#### Overige schulden

In deze post is een schuld aan leden opgenomen van EUR 5,3 miljoen (v.j. EUR 5,2 miljoen). Deze schuld aan leden bestaat uit de volgende componenten:

	31-7-2020	31-7-2019
Eindbetaling leden	3.297	3.174
Rendement op agio	436	529
Terugbetaling agio	1.522	1.521
Terugbetaling certificaten	12	14
	<b>5.267</b>	<b>5.238</b>

De overige schulden en overlopende passiva hebben in principe een looptijd van minder dan één jaar. EUR 0,9 miljoen heeft een langlopend karakter. De reële waarde van de overige schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

In de post overige schulden is een per saldo rentepost opgenomen van EUR 2,1 miljoen in verband met de afwikkeling van een tweetal interest rate swaps. Dit betreft een passief post met een looptijd van van 1,5 jaar.

#### Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Coöperatie AVEBE U.A. heeft jegens de banken de volgende zekerheden gesteld: recht van hypotheek op het onroerend goed in Nederland en verpanding van voorraden en vorderingen in Nederland en Duitsland. Deze zekerheden zijn in stand gebleven.

De langlopende verplichtingen in verband met operationele lease- en huurovereenkomsten bedragen EUR 78,3 miljoen waarvan EUR 10,2 miljoen vervalt binnen één jaar. Een bedrag van EUR 33,0 miljoen vervalt binnen vijf jaar en een bedrag van EUR 35,1 miljoen vervalt na meer dan vijf jaar. De in de exploitatierekening 2019/2020 opgenomen bedragen voor lease- en huurovereenkomsten bedraagt EUR 9,9 miljoen.

Garanties zijn afgegeven tot een bedrag van EUR 1,0 miljoen.

Coöperatie AVEBE U.A. is in het kader van lopende investeringen verplichtingen aangegaan ter waarde van EUR 14,2 miljoen.

Coöperatie AVEBE U.A. heeft tot en met 1992 gebruikt gemaakt van wissels voor het betalen van aardappelpgeld. Uit deze periode is voor een bedrag van circa NLG 1,3 miljoen (EUR 0,6 miljoen) aan wissels nog niet geïnd. Op deze wissels drukken nog renteverplichtingen.





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

#### **Niet in de balans opgenomen activa**

Coöperatie AVEBE U.A. heeft vanaf 2008 een bepaalde hoeveelheid emissierechten om niet toegewezen gekregen met betrekking tot de jaarlijkse uitstoot van CO<sub>2</sub>. Deze emissierechten zijn vrij verhandelbaar. Jaarlijks vindt toetsing achteraf plaats tussen de werkelijke uitstoot en de emissierechten. Indien de werkelijke uitstoot de verkregen emissierechten overschrijdt, gelden aankoop- en boeteclausules. Coöperatie AVEBE U.A. verwacht dat de werkelijke uitstoot lager zal zijn dan de beschikbare emissierechten en heeft het huidige overschot aan emissierechten niet gewaardeerd.

#### **11 Financiële instrumenten**

De in het onderstaande overzicht opgenomen 'notional amounts' zijn de onderliggende waarden waarvoor de contracten voor financiële instrumenten zijn afgesloten. De marktwaarden geven aan hoeveel betaald respectievelijk ontvangen zou worden van onafhankelijke tegenpartijen in ruil voor het per balansdatum beëindigen van de contracten, zonder verdere verplichtingen. Deze markt- (reële)waarde van de instrumenten weerspiegelt het ongerealiseerde resultaat bij herwaarderings van de contracten tegen valutakoersen geldend op balansdatum.

	<b>Notional amount</b>	<b>Markt waarde</b>
Valutatermijncontracten	12.993	61
Valutacallopties	75.952	3.035
Interest Rate Swaps	100.000	-3.621
Floor	100.000	892

Bovenstaande reële waarden, zoals vastgesteld door externe partijen, zijn bepaald met behulp van beschikbare marktinformatie en gangbare waarderingsmethoden.

Alle hedge-instrumenten die Coöperatie AVEBE U.A. per 31 juli 2020 aanhoudt zijn volledig effectief, hiertoe zijn geen reële waardeveranderingen verwerkt in de exploitatierekening.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

# TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING

## 12 Bruto-omzet

De verdeling van de bruto-omzet over de verschillende omzetcategorieën is als volgt:

	2019/2020	2018/2019
Zetmeel	146.789	155.938
Derivaten	388.526	393.877
Nevenproducten	75.889	60.773
	<b>611.204</b>	<b>610.588</b>

Verdeling van de bruto-omzet over de geografische gebieden:

	2019/2020	2018/2019
Europese Unie	49%	52%
Rest Europa	2%	2%
Rest van de wereld	49%	46%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 13 Overige bedrijfsopbrengsten

De post overige bedrijfsopbrengsten bestaat uit de volgende componenten:

	2019/2020	2018/2019
Resultaat verkochte activa	668	1.172
Commissies, pootgoed en overige	4.077	7.853
	<b>4.745</b>	<b>9.025</b>

## 14 Personeel

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest, bedroeg gemiddeld 1.326 (v.j. 1.313). Van dit aantal is 294 (v.j. 293) werkzaam buiten Nederland. Onder sociale lasten is begrepen EUR 12.533 (v.j. EUR 13.117) aan pensioenlasten. Het gemiddelde aantal werknemers is op basis van de inrichting binnen Coöperatie AVEBE U.A. als volgt onder te verdelen.

	2019/2020	2018/2019
Operations	1.045	1.038
Commerce	64	61
Group	217	214
	<b>1.326</b>	<b>1.313</b>



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

#### 15 Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

Deze post in de geconsolideerde exploitatierekening bestaat uit de volgende componenten:

	2019/2020	2018/2019
Afschrijvingen materiële vaste activa	33.312	33.028
Duurzame waardeverminderingen	846	853
Afschrijvingen immateriële vaste activa	153	237
	<b>34.311</b>	<b>34.118</b>

#### Honoraria onafhankelijke accountant

De in het boekjaar verantwoorde honoraria bestaan uit de volgende componenten:

	2019/2020	2018/2019
Controle jaarrekening	320	318
Andere controlewerkzaamheden	25	26
Niet-controlediensten	3	3
Fiscaal advies	-	-
	<b>348</b>	<b>347</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Coöperatie AVEBE U.A. en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2019/2020, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

#### 16 Belastingen

De ten laste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 1,4 miljoen is het saldo van in het buitenland betaalde en te betalen belastingen en mutaties in de belastinglatentie. De resterende compensabele verliezen en de tijdelijke verschillen (in totaal EUR 61,0 miljoen, v.j. EUR 62,3 miljoen) tussen bedrijfseconomische jaarrekening en fiscale aangifte zijn niet gewaardeerd in verband met onzekerheid ten aanzien van toekomstige verrekenmogelijkheden. Dit resulteert in een, ten opzichte van het nominaal belastingtarief (25-35%), afwijkende belastingdruk (14%).



# ENKELVOUDIGE BALANS

## PER 31 JULI 2020

(NA VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING)



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

<b>ACTIVA</b>	<b>31-7-2020</b>	<b>31-7-2019</b>	<b>Ref</b>
<b>Vaste activa</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>	<b>124</b>	<b>277</b>	<b>17</b>
<b>Materiële vaste activa</b>			
Bedrijfsgebouwen en terreinen	24.153	23.657	<b>18</b>
Machines en installaties	89.341	89.326	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	16.541	7.334	
Activa in uitvoering	35.339	39.247	
	<b>165.374</b>	<b>159.564</b>	
<b>Financiële vaste activa</b>			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	136.857	134.953	<b>19</b>
Andere deelnemingen	150	150	
Vorderingen op groepsmaatschappijen	58.630	69.299	
Overige leningen	1.526	1.482	
	<b>197.163</b>	<b>205.884</b>	
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Voorraden</b>			
Zetmeel	28.562	26.544	
Derivaten	73.551	65.158	
Nevenproducten	16.311	6.135	
Overige producten	23.573	25.367	
	<b>141.997</b>	<b>123.204</b>	
<b>Vorderingen</b>			<b>20</b>
Handelsdebiteuren	57.580	68.001	
Overige vorderingen	4.063	3.293	
Overlopende activa	126	154	
	<b>61.769</b>	<b>71.448</b>	
<b>Liquide middelen</b>	<b>267</b>	<b>290</b>	
<b>Totaal activa</b>	<b>566.694</b>	<b>560.667</b>	



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

<b>PASSIVA</b>	<b>31-7-2020</b>	<b>31-7-2019</b>	<b>Ref</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	23.030	23.030	<b>21</b>
Agio	24.411	25.932	
Overige reserves	158.052	154.727	
	<b>205.493</b>	<b>203.689</b>	
<b>Voorzieningen</b>			
Reorganisatie	922	1.821	<b>22</b>
Overige	9.838	9.357	
	<b>10.760</b>	<b>11.178</b>	
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan kredietinstellingen	163.318	154.314	
Handelscrediteuren	48.766	47.552	
Groepsmaatschappijen	91.873	100.881	
Schulden ter zake van pensioenen	5.501	3.827	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.016	874	
Overige schulden	22.615	28.277	<b>23</b>
Overlopende passiva	9.352	10.075	
	<b>350.441</b>	<b>345.800</b>	
<b>Totaal passiva</b>	<b>566.694</b>	<b>560.667</b>	



# ENKELVOUDIGE EXPLOITATIEREKENING



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

	2019/2020	2018/2019	Ref
Bruto-omzet	588.172	587.560	24
Directe verkoopkosten	44.904	45.859	
<b>Netto-omzet</b>	<b>543.268</b>	541.701	
Wijziging in voorraden gereed product	20.587	-14.200	
Geactiveerde productie	1.766	1.319	
Overige bedrijfsopbrengsten	2.364	6.382	
	<b>24.717</b>	-6.499	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>567.985</b>	535.202	
Kosten grond- en hulpstoffen	361.737	336.178	
Salarissen	66.532	62.798	25
Sociale lasten	20.643	21.133	
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	23.188	23.307	26
Overige bedrijfskosten	83.888	81.304	
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>555.988</b>	524.720	
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>11.997</b>	10.482	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	490	445	
Rentelasten	-3.771	-5.369	
<b>Per saldo lasten</b>	<b>-3.281</b>	-4.924	
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>8.716</b>	5.558	
Belastingen	-1	-1	27
Resultaat deelnemingen	-37	-333	
<b>Coöperatief resultaat na belastingen</b>	<b>8.678</b>	5.224	



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

# TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PER 31 JULI 2020

## Algemeen

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de vennootschappelijke jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Voor de grondslagen wordt verwezen naar de toelichting op pagina 74 en volgende. Hieronder zijn posten toegelicht van de balans, voorzover deze afwijken van de in de geconsolideerde balans opgenomen bedragen.

### 18 Materiële vaste activa

Het verloop van de waarde van de materiële vaste activa over het verslagjaar is als volgt:

	<b>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</b>	<b>Machines en installaties</b>	<b>Andere vaste bedrijfs- middelen</b>	<b>Activa in uitvoering</b>	<b>Totaal</b>
Boekwaarde per 31 juli 2019	23.657	89.326	7.334	39.247	159.564
Investerings	2.022	18.876	11.909	-3.908	28.899
	<b>25.679</b>	<b>108.202</b>	<b>19.243</b>	<b>35.339</b>	<b>188.463</b>
Boekwaarde desinvesteringen	-54	-	-	-	-54
Duurzame waardeverminderingen	-	-846	-	-	-846
Afschrijvingen	-1.472	-18.015	-2.702	-	-22.189
	<b>-1.526</b>	<b>-18.861</b>	<b>-2.702</b>	<b>-</b>	<b>-23.089</b>
<b>Boekwaarde per 31 juli 2020</b>	<b>24.153</b>	<b>89.341</b>	<b>16.541</b>	<b>35.339</b>	<b>165.374</b>
Aanschafwaarde per 31 juli 2020	67.061	469.991	48.598	35.339	620.989

### 19 Financiële vaste activa

	<b>31-7-2020</b>	<b>31-7-2019</b>
A Deelnemingen in groepsmaatschappijen	136.857	134.953
B Andere deelnemingen	150	150
C Vorderingen op groepsmaatschappijen	58.630	69.299
D Overige leningen	1.526	1.482
	<b>197.163</b>	<b>205.884</b>



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

Het verloop van deze posten is als volgt:

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Boekwaarde per 31 juli 2019	134.953	150	69.299	1.482
Kapitaalstorting	-	-	-	-
Verstekte leningen	-	-	-6.863	-
Aandeel resultaat na belastingen	-37	-	-	-
Ontvangen dividend	-	-	-	-
Koersverschillen	-1.865	-	-	-
Waardeverandering	3.806	-	-3.806	-
Rente	-	-	-	44
<b>Boekwaarde per 31 juli 2020</b>	<b>136.857</b>	<b>150</b>	<b>58.630</b>	<b>1.526</b>

De post waardeverandering heeft betrekking op het vormen van een voorziening op het nihil waarderen van groepsmaatschappijen met een negatieve netto vermogenswaarde.

Onder het hoofd deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn de volgende maatschappijen opgenomen:

	Kapitaalparticipatie in %	
Aktiebolaget Stadex	Malmö	100,00
Avebe America Inc.	Princeton (feitelijk Cranbury)	100,00
AVEBE Asia Pacific Holding B.V.	Veendam	100,00
Avebe European Sales Centre GmbH	Meerbusch	100,00
Avebe (Far East) PTE Ltd.	Singapore	100,00
AVEBE Food Investments B.V.	Veendam	100,00
Société Avébé France SARL	Evry	100,00
Avebe (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai	100,00
Avebe Italia S.r.l.	Milaan	100,00
Avebe Japan Co. Ltd.	Yokohama	100,00
Avebe Kartoffelstärkefabrik Prignitz/Wendland GmbH	Dallmin	100,00
Avebe Nederland B.V.	Veendam	100,00
Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi	Izmir	100,00
Avebe North America Inc.	Dover (feitelijk Cranbury)	100,00
AVEBE S.A.	Barcelona	100,00
Avebe UK Ltd.	Goxhill	100,00
Averis Saatzucht GmbH	Visbek	100,00
Averis Seeds B.V.	Veendam	100,00
B.V. Livadia	Veendam	100,00
GFL Anlagen KG	Lüchow	100,00
GFL mbH	Lüchow	100,00
Solanic B.V.	Veendam	100,00
Coöperatie JoinData U.A.	Amersfoort	7,14





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

## 20 Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

## 21 Eigen vermogen

### Aandelenkapitaal

	Aantal aandelen	
Stand per 31 juli 2019	101.455	23.030
Correctie ingetrokken aandelen	-	-
<b>Stand per 31 juli 2020</b>	<b>101.455</b>	<b>23.030</b>

Tijdens het boekjaar zijn 5.981 aandelen met goedkeuring van het bestuur overgedragen aan andere aandeelhouders. Alle uitgegeven aandelen zijn volgestort. Het aantal aandelen in eigen beheer bedraagt 508.

### Agio

Stand per 31 juli 2019	25.932
Ontvangen bij overdracht aandelen	1
Terugbetaling uit voorstel resultaatbestemming 2019/2020	-1.522
<b>Stand per 31 juli 2020</b>	<b>24.411</b>

Het agio bestaat uit twee componenten. Een vrij deel (EUR 19,8 miljoen, v.j. EUR 19,8 miljoen) en een deel dat verbonden is aan de uitgegeven aandelen (EUR 4,6 miljoen, v.j. EUR 6,1 miljoen). Bij overdracht van het aandeel zal de verbonden agio mee overgaan naar de nieuwe eigenaar.

Onder de volgende voorwaarden kan het aan aandelen verbonden agio, met een maximum van 10% per jaar, door Coöperatie AVEBE U.A. worden terugbetaald aan de leden:

- Indien de net Debt/EBITDA-ratio maximaal 3,5 bedraagt en;
- De solvabiliteitsratio tenminste 40% bedraagt.

Overigens komen bovengenoemde voorwaarden pas in aanmerking na verwerking van het dividend op agio en de normale eindbetaling.

Het gestorte agio komt in aanmerking voor een agiodividend van 6% indien:

- Het resultaat na belastingen meer dan EUR 2 miljoen bedraagt;
- De net Debt/EBITDA-ratio maximaal 3,5 bedraagt en;
- De solvabiliteitsratio tenminste 40% bedraagt.

### Wettelijke reserves

Stand per 31 juli 2019	-
Koersresultaat afdekken financieel vast actief	95
Omrekenverschillen buitenlandse groepsmaatschappijen	-1.865
Overboeking van overige reserves	1.769
<b>Stand per 31 juli 2020</b>	<b>-</b>



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

#### Overige reserves

Stand per 31 juli 2019		154.727
Overboeking naar wettelijke reserve		-1.769
Coöperatief resultaat 2019/2020	8.678	
Rendement op agio	-436	
Eindbetaling leden 2019/2020	-3.297	
		<u>4.945</u>

Ontvangen vergoeding voor het inleveren van aandelen bij de coöperatie en overige		149
<b>Stand per 31 juli 2020</b>		<b>158.052</b>

Het saldo wettelijke reserve omrekeningsverschillen in de overige reserves bedraagt negatief EUR 15,6 miljoen (v.j. negatief EUR 13,8 miljoen)

#### 22 Voorzieningen

De voorzieningen zijn langlopend tenzij anders vermeld.  
Het verloop van de voorzieningen over het verslagjaar is als volgt:

	Reorganisatie	Overige	Totaal
Stand per 31 juli 2019	1.821	9.357	11.178
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	597	1.386	1.983
Onttrekkingen	-1.496	-905	-2.401
<b>Stand per 31 juli 2020</b>	<b>922</b>	<b>9.838</b>	<b>10.760</b>

Het kortlopende deel van de voorzieningen bedraagt EUR 2,0 miljoen.

#### Overige voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt:

	Jubileum- uitkeringen	Sloop- en asbestkosten	Totaal
Stand per 31 juli 2019	4.769	4.588	9.357
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	548	838	1.386
Onttrekkingen	-487	-418	-905
<b>Stand per 31 juli 2020</b>	<b>4.830</b>	<b>5.008</b>	<b>9.838</b>

De jubileumuitkeringen zijn geregeld in de interne regeling.

De voorziening voor sloop- en asbestkosten is gevormd voor de verwachte kosten van de geplande sloop en asbestsanering van een aantal gebouwen en machines op de Avebe-locaties in Nederland voor de komende vijf jaar. De kosteninschatting hiervoor is gebaseerd op standaard tarieven en ontvangen offertes.

#### 23 Overige schulden

De overige schulden en overlopende passiva hebben in principe een looptijd van minder dan één jaar. EUR 0,9 miljoen heeft een langlopend karakter.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

#### **Niet uit de balans blijkende verplichtingen**

Coöperatie AVEBE U.A. heeft jegens de banken de volgende zekerheden gesteld: recht van hypotheek op het onroerend goed in Nederland en verpanding van voorraden en vorderingen in Nederland en Duitsland. Deze zekerheden zijn in stand gebleven.

Garanties zijn gegeven tot een bedrag van EUR 1,0 miljoen. Van de afgegeven garanties heeft EUR 0,6 miljoen betrekking op geconsolideerde deelnemingen.

Coöperatie AVEBE U.A. vormt met een aantal in de jaarrekening vermelde Nederlandse groepsmaatschappijen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond van de standaardvoorwaarden zijn de U.A. en de met haar gevoegde dochteronderneming ieder hoofdelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde belasting.

De langlopende verplichtingen in verband met operationele lease- en huurovereenkomsten bedragen EUR 72,3 miljoen waarvan EUR 9,2 miljoen vervalt binnen één jaar. Voor EUR 32,2 miljoen is de looptijd meer dan vijf jaar. Het restant ad EUR 30,9 miljoen vervalt binnen vijf jaar.

Coöperatie AVEBE U.A. is in het kader van lopende investeringen verplichtingen aangegaan ter waarde van EUR 6,5 miljoen.

#### **Aansprakelijkheidsstelling**

Coöperatie AVEBE U.A. heeft ten behoeve van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW. De aansprakelijkheidsstelling heeft betrekking op Averis Seeds B.V te Veendam en Solanic B.V. te Veendam.

#### **Niet in de balans opgenomen activa**

Coöperatie AVEBE U.A. heeft vanaf 2008 een bepaalde hoeveelheid emissierechten om niet toegewezen gekregen met betrekking tot de jaarlijkse uitstoot van CO<sub>2</sub>. Deze emissierechten zijn vrij verhandelbaar. Jaarlijks vindt toetsing achteraf plaats tussen de werkelijke uitstoot en de emissierechten. Indien de werkelijke uitstoot de verkregen emissierechten overschrijdt, gelden bijkoop- en boeteclausules. Coöperatie AVEBE U.A. verwacht dat de werkelijke uitstoot lager zal zijn dan de beschikbare emissierechten en heeft het huidige overschot aan emissierechten niet gewaardeerd.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

# TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE EXPLOITATIEREKENING

## 24 Bruto-omzet

De verdeling van de bruto-omzet over de verschillende omzetcategorieën is als volgt:

	2019/2020	2018/2019
Zetmeel	144.879	152.258
Derivaten	367.879	374.906
Nevenproducten	75.414	60.396
	<b>588.172</b>	<b>587.560</b>

Verdeling van de bruto-omzet over de geografische gebieden:

	2019/2020	2018/2019
Europese Unie	51%	54%
Rest Europa	2%	2%
Rest van de wereld	47%	44%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 25 Personeel

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest in Nederland, bedroeg gemiddeld 1.009 (v.j. 996). Het aantal werknemers per jaareinde is 996 (v.j. 974). Hiervan zijn geen medewerkers in het buitenland werkzaam. Onder sociale lasten is begrepen EUR 11.140 (v.j. EUR 11.843) aan pensioenlasten. Het gemiddelde aantal werknemers is op basis van de inrichting binnen Coöperatie AVEBE U.A. als volgt onder te verdelen.

	2019/2020	2018/2019
Operations	746	738
Commerce	46	44
Group	217	214
	<b>1.009</b>	<b>996</b>

## 26 Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

Deze post in de enkelvoudige exploitatierekening bestaat uit de volgende componenten:

	2019/2020	2018/2019
Afschrijvingen materiële vaste activa	22.189	22.248
Duurzame waardeverminderingen	846	853
Afschrijvingen immateriële vaste activa	153	206
	<b>23.188</b>	<b>23.307</b>



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

## 27 Belastingen

De ten laste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 1 is het saldo van verrekeningen binnen de fiscale eenheid. De resterende compensabele verliezen en de tijdelijke verschillen (in totaal EUR 61,0 miljoen, v.j. EUR 62,3 miljoen) tussen bedrijfseconomische jaarrekening en fiscale aangifte zijn niet gewaardeerd in verband met onzekerheid ten aanzien van toekomstige verrekenmogelijkheden. Dit resulteert in een, ten opzichte van het nominaal belastingtarief (25%), afwijkende belastingdruk.

### **Beloning bestuurders en de raad van commissarissen**

De beloning voor het bestuur heeft in 2019/2020 EUR 1.264 (v.j. EUR 1.145) bedragen. De beloning voor de raad van commissarissen heeft EUR 285 bedragen (v.j. EUR 295).

### **Resultaatverdeling**

Het bestuur heeft met goedkeuring van de raad van commissarissen, vooruitlopend op de vaststelling door de ledenraad, voorgesteld om het coöperatief resultaat na belastingen als volgt te verdelen:

Rendement op agio conform contract	436
Eindbetaling leden 2019/2020	3.297
Additionele uitbetaling leden	-
Toevoeging overige reserves	4.945
	<b>8.678</b>

De voorgestelde verdeling van het resultaat is verwerkt in de jaarrekening 2019/2020. De toevoeging aan de overige reserves is deels bestemd voor de terugbetaling van de agio. Zie hiervoor 'overige gegevens' op pagina 102.



---

OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

# OVERIGE GEGEVENS

## **Aansprakelijkheid van de leden**

Op grond van artikel 27 van de statuten is de verplichting van leden en oud-leden van de coöperatie om bij te dragen in een tekort na ontbinding van de coöperatie uitgesloten.

## **Statutaire resultaatverdeling**

Een batig saldo komt krachtens artikel 23 van de statuten ter beschikking van de algemene ledenvergadering.

## **Agio**

Op grond van het bestuursbesluit van 17 december 2009 wordt op basis van het resultaat en de balans op 31 juli 2020 10% agio terugbetaald. Deze terugbetaling van EUR 1.522 is verwerkt in de jaarrekening 2019/2020.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het bestuur en de raad van commissarissen van  
Coöperatie AVEBE U.A.

## VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2019/2020

### ONS OORDEEL

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Coöperatie AVEBE U.A. ('de coöperatie') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de coöperatie en de groep (de coöperatie samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 juli 2020 en van het resultaat voor het jaar geëindigd op 31 juli 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

### WAT WE HEBBEN GECONTROLEERD

Wij hebben de in het geïntegreerd jaarverslag 2019/2020 opgenomen jaarrekening 2019/2020 van Coöperatie AVEBE U.A. te Veendam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 juli 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige exploitatierekening voor het jaar geëindigd op 31 juli 2020; 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 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 Coöperatie AVEBE U.A. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

## **VERKLARING OVER DE IN HET GEÏNTEGREERDE JAARVERSLAG 2019/2020 OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het geïntegreerd jaarverslag 2019/2020 andere informatie, die bestaat uit:

- Over Avebe;
- Onze resultaten;
- Bestuur en Borging
- Overige gegevens; en
- Bijlages bestaande uit;
  - Materialiteitsanalyse;
  - Stakeholderdialoog en samenwerkingen;
  - Over dit verslag; en
  - GRI-Tabel.

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.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## **VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING EN DE ACCOUNTANTSCONTROLE**

### **VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET BESTUUR EN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN VOOR DE JAARREKENING**

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de coöperatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de coöperatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

**JAARREKENING**

BIJLAGES

## **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.

Zwolle, 27 oktober 2020

**PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.**

Orgineel getekend door drs. M.E. Zeephat RA



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

# BIJLAGES

- **MATERIALITEITSANALYSE**
- **STAKEHOLDERDIALOG EN SAMENWERKINGEN**
- **OVER HET VERSLAG**
- **GRI-TABEL**



# BIJLAGE 1

## MATERIALITEITSANALYSE



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

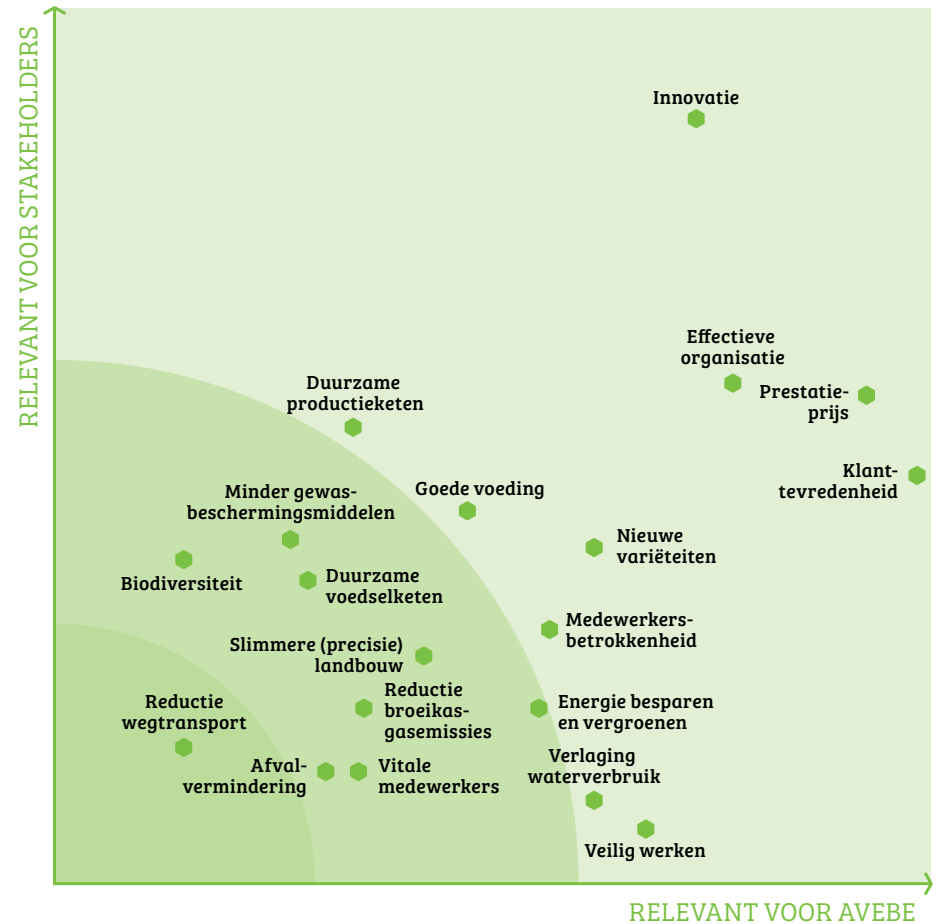
BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

We vinden het belangrijk om te weten welke onderwerpen interne en externe stakeholders het meest relevant vinden voor Avebe. In de aanloop naar onze nieuwe strategie hebben we met interne stakeholders hierover gesproken. In 2019 analyseerden we daarnaast via een materialiteitsanalyse welke onderwerpen het meest relevant zijn voor Avebe. Dertig collega's van diverse afdelingen, zoals het executive committee, Agro, Commerce, Operations en HR, en twaalf externe stakeholders, onder wie telers, klanten, NGO's, één omwonende en wetenschappers vulden hiervoor een online enquête in. Ook bespraken we met vijf stakeholders hun visie op Avebe. Dit geïntegreerde jaarverslag rapporteert over de onderwerpen die uit de analyse als meest materieel voor Avebe naar voren kwamen.

De materialiteitsmatrix geeft het verband weer tussen de diverse onderwerpen en de relevantie van deze onderwerpen voor Avebe. Hoe hoger het onderwerp op de verticale as, des te relevanter het is voor de externe stakeholders. Hoe verder naar rechts op de horizontale as, des te relevanter het is voor het bedrijfs-succes van Avebe.





## BIJLAGE 2 STAKEHOLDERDIALOOG EN SAMENWERKINGEN



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

Gedurende het jaar spreekt Avebe met verschillende stakeholders, zoals maatschappelijke organisaties, overheden en samenwerkingspartners, over relevante thema's. De keuze voor stakeholders is gebaseerd op onze relatie, onze focus of hun rol in onze sector in het algemeen. Deze continue dialoog zorgt voor duurzame en transparante communicatie met stakeholders en draagt bij aan het realiseren van onze doelstellingen.

Bij het ontwikkelen van de Binden en Bouwen 2.0 strategie in 2018 hebben we verschillende stakeholders geconsulteerd. We vinden het belangrijk met deze stakeholders in gesprek te blijven en spraken ze ook in 2019 en 2020 over bijvoorbeeld onze focus en het behalen van de doelstellingen. Daarnaast is onze klankbordgroep al decennialang een bron voor informatie, gesprek en feedback van buitenaf.

Stakeholdergroep	Wijze en frequentie contact	Onderwerp	Besproken SDG's	Opvolging (korte en lange termijn)	Aanwezigen van Avebe
<b>Leden</b> <i>Telers</i>	Via ledenraad 2 keer per jaar, tientallen districts- en regiobijeenkomsten en (digitale) demovelden	Duurzaamheid van de teelt, CO <sub>2</sub> , milieudruk gewasbescherming en 1 keer per jaar over financieel jaarverslag	6, 7, 12 en 15	Duurzame teelt programma; (uitvoering van) strategie, teelt gerelateerde zaken.	Bestuur coöperatie/ directie bedrijf Director Agro Accountmanagers Agro
<b>Klanten</b> <i>Industriële, feed en food klanten</i>	Jaargesprekken, klantdagen en klantenbezoeken  Brancheorganisatie (voedingsindustrie-klanten; FNLI)	O.a. voedselverspilling, IMVO en klimaatakkoord	2, 9, 12 en 17	Produceren en aanleveren van diverse footprints van onze producten; berekenen van onze impact bij de klant.	Director Commerce  Sales en accountmanagers  Manager Public Affairs



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

Stakeholdergroep	Wijze en frequentie contact	Onderwerp	Besproken SDG's	Opvolging (korte en lange termijn)	Aanwezigen van Avebe
<b>Intern</b> <i>Klankbordgroep</i>	11 oktober 2019 (fysiek)  12 juni 2020 (MS Teams)	2019: Een goede bodemkwaliteit die bijdraagt aan de biodiversiteit 2020 : Ontwikkelingen van de eiwittransitie	6, 7, 9, 12, 15 en 17	De klankbordgroep functioneert als toetsend voor de strategie van Avebe. Ook om oog te houden voor politieke en maatschappelijke veranderingen die mogelijk van invloed zijn op de bedrijfsvoering van Avebe. Vaak resulteert een bijeenkomst in het uitbreiden van het stakeholdernetwerk en inzichten in politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Zo is er naar aanleiding van de laatste klankbordgroep een afspraak tot stand gekomen met de Provincie Gelderland rondom de inzet bij de eiwittransitie en zal met de ronde Brussel de Experts Nationals Detachés (END) Karel van Bommel gesproken worden.	2019: Bert Jansen (CEO) Johan Russchen (PA) Marijke Folkers (RvC) Martin Berg (Coöperatielid) Peter Bruinenberg (PA)  2020: Barbara Huneman (PA) Bert Jansen (CEO) Johan Russchen (PA) Peter Bruinenberg (PA) Peter-Erik Ywema (Director Sustainability) Bart Pennings (Global Innovation Manager) Frans Wigchering (Coöperatielid)
<b>Samenwerkingspartners</b> <i>Transporteurs</i>	Jaargesprekken	Afvalstoffen (tarra) verminderen en lopende proeven	12	Verlaadmachines moeten op termijn omgebouwd worden. Nieuw wijze van verladen; verlaging van tarragehalte.	Op technisch niveau, Agro



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

Stakeholdergroep	Wijze en frequentie contact	Onderwerp	Besproken SDG's	Opvolging (korte en lange termijn)	Aanwezigen van Avebe
<b>Kennisinstellingen</b>					
<i>Wageningen University &amp; Research</i>	Diverse ad hoc gesprekken over teelt en innovatie	Milieudruk teelt	15	Evaluatie en monitoring gebruik gewasbeschermingsmiddelen.	Manager Averis
<i>Hanzehogeschool Groningen</i>	3-4 keer	Avebe Student Challenge en duurzaamheid	6, 7, 9, 12 en 17		Director Sustainability
<i>Rijksuniversiteit Groningen</i>	3-4 keer	Avebe Student Challenge en duurzaamheid	6, 7, 9, 12 en 17		Innovations, Manager Product Technology
<i>UMCG</i>	Enkele malen	Eiwitstudie	2, 9, 12 en 17	Aardappeleiwit als preventief middel tegen COVID-19. Proeven lopen nu.	Innovations, Manager Product Technology
<b>Omwonenden</b>					
<i>Bewonersvereniging Foxhol; ondernemersvereniging Zernike</i>	3 keer	Overlast geluid/transport en deelauto's	7 en 9		Site manager Foxhol Site manager Innovatiecentrum/ Director Sustainability
<b>Maatschappelijke organisaties en NGO's</b>					
<i>Wereld Natuur Fonds</i>	3-4 keer (waaronder stuurgroep Biodiversiteitsmonitor)	Hoe biodiversiteit te meten in akkerbouw?	6, 15 en 17	Dit traject loopt nog. Ontwikkeling nationale tool om biodiversiteit in de akkerbouw te meten.	Director Sustainability
<i>Agrarische Natuurvereniging Oost Groningen en Drenthe</i>	4 keer per jaar	In Regiegroep Innovatie Veenkoloniën, programma: Regio Deal. Over vergroening van de landbouw.	15	Er loopt een project subsidieregeling Regio Deal in de provincie Drenthe. Er is een nieuw project geformuleerd onder de paraplu Regiegroep Innovatie Veenkoloniën. Dit wordt in Q3 2020 ingediend.	Public Affairs (Regiegroep Innovatie Veenkoloniën) en afdeling Agro



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

Stakeholdergroep	Wijze en frequentie contact	Onderwerp	Besproken SDG's	Opvolging (korte en lange termijn)	Aanwezigen van Avebe
<b>Overheid</b>					
<i>Ministerie LNV en EZK</i>	1 op 1; nationale eiwitstrategie	Eiwittransitie: van dierlijk naar plantaardige eiwitten	2	Partijen leren van de positieve impact en bijdragen door de strategie van Avebe.	Public Affairs, CEO
<i>Provincie Drenthe en Groningen</i>	Geregeld	Innovatie Veenkoloniën, eiwittransitie, landbouwbeleid en energietransitie (Regionale energiestrategie)	2	Avebe heeft een brief geschreven naar provincie Drenthe en de gemeenten over de inzet van landbouwgrond versus daken voor zonnepanelen.	Public Affairs
<b>Branchevereniging</b>					
<i>Vereniging voor Energie, Milieu en Water (VEMW)</i>	4 keer per jaar	Elektriciteit, warmte en water voor de industrie	6 en 7	Rol WKC in energietransitie en duurzame alternatieven warmteopwekking.	Public Affairs, Utilities
<i>Vereniging voor de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI)</i>	4-8 keer per jaar	Klimaatakkoord en duurzame (groene) chemie	7, 9 en 12	Positie chemische industrie t.a.v. ETS akkoord, NI CO <sub>2</sub> heffing en innovatie chemie tot 2050.	Director Operations, Public Affairs,
<i>Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)</i>	4-8 keer per jaar	IMVO, Voedselverspilling en Klimaatakkoord	7, 9, 12 en 17	Positie Levensmiddelenindustrie bij ETS en klimaatakkoord.	Public Affairs
<i>Brancheorganisatie Akkerbouw (BO Akkerbouw)</i>	4 keer per jaar	Duurzame landbouw	6 en 15	Deelname Actieplan Plantgezondheid, reductie gewasbescherming en ontwikkeling Biodiversiteitmonitor.	Director Agro, Public affairs, Director Sustainability
<i>Vereniging Nederlandse Zetmeelfabrikanten (VNZ)</i>	2 keer per jaar	Gezonde voeding en Klimaatakkoord	2, 7, 9 en 12	Suikers/koolhydraten in voeding, zetmeelindustrie als plantaardige eiwitproducenten en reductie CO <sub>2</sub> .	CEO, Public Affairs
<i>Nutrient Platform NL</i>	3 keer per jaar	Bemesting en bodemgezondheid	15	Dierlijke en kunstmest, en kringlooplandbouw.	Public Affairs



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

Stakeholdergroep	Wijze en frequentie contact	Onderwerp	Besproken SDG's	Opvolging (korte en lange termijn)	Aanwezigen van Avebe
<i>Starch Europe</i>	4 keer per jaar, deelname EXCO, Public Affairs	Gezonde voeding, ETS, Green Deal en F2F	6, 7, 8, 9 en 12	Positiebepaling voor Europees beleid, 'Green chemistry' en biobased economy. Zetmeelindustrie als eiwitproducent. ETS en zetmeelindustrie.	Director Innovation, Public Affairs
<i>Biobased Circular Business Platform (BCB)</i>	3 keer per jaar	Kringlooplandbouw en biograndstoffen beschikbaarheid	15	Positie bepaling bij kringlooplandbouw; voorstellen voor opnemen van scope 3 in klimaat-akkoord.	Director Innovations, Public Affairs

#### **Overge lidmaatschappen**

*Bestuursbureau Noorderlink*  
*BUNDESVERBAND der Stärkekartoffelerzeuger*  
*Cool Farm Alliance*  
*Dutch Agri Foodweek (FFP)*  
*Dutch Biorefinery Cluster*  
*Eurosac*  
*EVO / EVOFENEDEX (ondernemersvereniging voor logistiek en export)*  
*Fonds Industriële Bonden*  
*Innovatiehub Oost-Groningen*  
*Leatherhead*  
*NCR (Nationaal Coöperatieve Raad land-en tuinbouw)*  
*Provincie Groningen "Er gaat niets boven Groningen"*  
*Thomson Reuters*  
*U.F.E./CESPU (Union of potato starch factories in EU)*  
*Vereniging Nederlandse Zetmeelfabrikanten*  
*Vereniging AgriNL*  
*VLK (Vereniging Lijmen en Kitten)*  
*VNO-NCW*





OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

# BIJLAGE 3

## OVER DIT VERSLAG

De scope van het jaarverslag is Avebe Group als geheel: telers, fabrieken, hoofdkantoor, verkoopkantoren, het Avebe Innovatiecentrum en dochteronderneming Averis Seeds. Jaarlijks rapporteert Avebe Group over de financiële en duurzaamheidsinformatie via het geïntegreerd jaarverslag. Dit jaarverslag geeft inzicht in de prestaties van Avebe Group, de maatschappelijke impact van deze prestaties en de financiële resultaten. De inhoud van de pijlerhoofdstukken is gebaseerd op de materiële onderwerpen en op de informatiebehoefte van stakeholders.

Dit jaarverslag heeft betrekking op het boekjaar 2019/2020, te weten: 1 augustus 2019 tot en met 31 juli 2020. Het voorgaande jaarverslag is gepubliceerd op 12 december 2019.

In deze periode vonden er geen significante acquisities en actualisaties plaats wat betreft omvang, structuur en eigendom. Ook bleef de keten grotendeels hetzelfde ten opzichte van vorig jaar.

### **RICHTLIJNEN EN VERIFICATIE**

Dit verslag is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke eisen voor jaarverslaggeving uit Boek 2 BW Titel 9, art. 391, en volgens de standaarden van het Global Reporting Initiative (GRI). Het is in lijn met GRI Standards niveau 'Core'.

Het verslag is vastgesteld door de ledenraad in de ledenraadsvergadering op 10 december 2020.

Wij werken ernaar toe ook de duurzaamheidsinformatie extern te verifiëren. Om deze doelstelling te kunnen bereiken hebben wij dit boekjaar een start gemaakt met het intern toetsen van de duurzaamheidsinformatie door de afdeling Internal Audit.



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

# BIJLAGE 4

## GRI-TABEL

GRI Standaard

Paginaverwijzing

Omissie

### GRI 101: FOUNDATION 2016

### GRI 102: GENERAL DISCLOSURES 2016

#### ORGANISATIEPROFIEL

<b>102-1</b>	Naam van de organisatie.	Cover, p.1 Colofon, p. 121	
<b>102-2</b>	Activiteiten, merken, producten en diensten.	Over Avebe, p. 7	102-7 v. Er is geen informatie beschikbaar over aantal aangeboden producten of diensten, wel over % afzet in verschillende markten.
<b>102-3</b>	Locatie van het hoofdkantoor.	Adressen, p. 122	
<b>102-4</b>	Vestigingen en locaties.	Highlights, p. 6 Adressen, p. 122	
<b>102-5</b>	Eigendomsstructuur en rechtsvorm.	Organisatiestructuur, p. 64 Colofon, p. 121	
<b>102-6</b>	Afzetmarkten en klanten.	Highlights, p. 6 Over Avebe, p. 7 Waardecreatiemodel, p. 12	
<b>102-7</b>	Omvang van de organisatie.	Over Avebe, p. 7 Waardecreatiemodel, p. 12	102-7 v. Er is geen informatie beschikbaar over aantal aangeboden producten of diensten, wel over % afzet in verschillende markten.
<b>102-8</b>	Informatie over de medewerkers en andere werknemers.	Goed werkgeverschap, p. 41	
<b>102-9</b>	Informatie over de toeleveringsketen.	Waardecreatiemodel, p. 12 Keten, p. 41	
<b>102-10</b>	Significante veranderingen in de organisatie en haar toeleveringsketen tijdens de verslagperiode.	Bijlage 3Over dit verslag, p. 113	
<b>102-11</b>	Uitleg over het voorzorgsprincipe.	Risico's en onzekerheden, p 57	



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

GRI Standaard		Paginaverwijzing	Omissie
<b>102-12</b>	Externe initiatieven die de organisatie ondersteunt of waar de organisatie bij aangesloten is.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 108	
<b>102-13</b>	Lijst met belangrijke lidmaatschappen (zoals brancheverenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties).	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 108	
<b>STRATEGIE</b>			
<b>102-14</b>	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	Verslag van het bestuur, p. 54	
<b>102-15</b>	Beschrijving van belangrijkste impact, risico's en kansen.	Risico's en onzekerheden, p.57	
<b>ETHIEK EN INTEGRITEIT</b>			
<b>102-16</b>	Beschrijving van kernwaarden, principes, standaarden en gedragsnormen.	Organisatiestructuur, p. 64	
<b>GOVERNANCE</b>			
<b>102-18</b>	Governance structuur: De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam. En de commissie die verantwoordelijk is voor besluitvorming over economische, milieu en sociale onderwerpen.	Organisatiestructuur, p. 64	
<b>STAKEHOLDER ENGAGEMENT</b>			
<b>102-40</b>	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 108	
<b>102-41</b>	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Goed werkgeverschap, p. 41	
<b>102-42</b>	Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van belanghebbenden.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 108	
<b>102-43</b>	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 108	
<b>102-44</b>	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 108	



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

GRI Standaard

Paginaverwijzing

Omissie

#### RAPPORTAGE PRINCIPES

<b>102-45</b>	Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen en die niet onder dit verslag vallen.	N.v.t.
<b>102-46</b>	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag en hierbij gehanteerde uitgangspunten.	Bijlage 1 Materialiteitsanalyse, p. 107
<b>102-47</b>	Materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	Bijlage 1 Materialiteitsanalyse, p. 107
<b>102-48</b>	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	<p>Goede voeding, p. 22 De doelstelling voor goede voeding is sinds dit boekjaar gebaseerd op het referentiejaar 2017/2018 en de Sales Profit van alle Food producten in dat jaar. Op basis hiervan zijn de resultaten van 2018/2019 geactualiseerd.</p> <p>Duurzame productieketen, p. 26 Er is een doelstelling voor milieubelasting van de teelt geformuleerd.</p> <p>Nieuwe variëteiten, p. 27 Er is een doelstelling geformuleerd voor de ontwikkeling van nieuwe variëteiten.</p> <p>Optimeel, p. 29 De deelname aan Optimeel is sinds dit boekjaar gebaseerd op het areaal en niet meer op basis van het aantal deelnemers. Ook de doelstelling is aangepast.</p> <p>Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 31 De pijler verkleinen van de ecologische footprint betreft niet meer wegtransport.</p> <p>Reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot, p. 33 De CO<sub>2</sub>-berekeningen zijn geconcretiseerd.</p>



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

GRI Standaard

Paginaverwijzing

Omissie

Water: Een strategische hulpbron, p. 34  
Over de doelstelling voor proceswater wordt niet meer gerapporteerd. Wel blijft hier aandacht voor en wordt dit meegenomen in andere doelstellingen.

Tarra en zuiveringsslib verminderen, p. 35  
De berekening van de doelstelling voor tarra en slib is geconcretiseerd.

Veilig werken, p. 44  
De ongevallenindex is sinds dit boekjaar gebaseerd op zowel eigen als externe medewerkers. De vergelijkende cijfers zijn daarop aangepast.

Cross-functionele teams, p. 45  
Er is een doelstelling geformuleerd voor effectieve organisatie

<b>102-49</b>	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	N.v.t.
<b>102-50</b>	Periode waarover wordt gerapporteerd.	Bijlage 3 Over dit verslag, p. 113 1 augustus 2019 t/m 31 juli 2020
<b>102-51</b>	Datum van publicatie van het meest recente, voorgaande verslag.	Bijlage 3 Over dit verslag, p. 113 12 december 2019
<b>102-52</b>	Verslaggevingscyclus.	Bijlage 3 Over dit verslag, p. 113
<b>102-53</b>	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	Colofon, p. 121 communication@avebe.com
<b>102-54</b>	GRI-toepassingsniveau.	Bijlage 3 Over dit verslag, p. 113
<b>102-55</b>	GRI-tabel.	Bijlage 4 GRI-tabel, p. 114
<b>102-56</b>	Externe verificatie.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant, p. 103 Bijlage 3 Over dit verslag, p. 113



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

GRI Standaard

Disclosure

Paginaverwijzing

Omissie

## MATERIËLE ONDERWERPEN

### PRESTATIEPRIJS

<b>GRI 103 Management aanpak 2016</b>	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Naar meer waarde, p. 16 Materialiteit, p. 11
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Naar meer waarde, p. 16 Verslag van het bestuur p. 54
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Verslag van het bestuur, p. 54
<b>GRI 201: Economische prestaties 2016</b>	201-1 Directe economische waarde waaronder de prestatieprijs aan telers.	Naar meer waarde, p. 16 Verslag van het bestuur, p. 54

### INNOVATIE

<b>GRI 103 Management aanpak 2016</b>	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Groei in goede voeding, p. 20 Materialiteit, p. 11
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Groei in goede voeding, p. 20
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Groei in goede voeding, p. 20
<b>GRI 201: Economische prestaties 2016</b>	201-1 Groei van winstgevende omzet.	Groei in goede voeding, p. 20

<b>Eigen indicator</b>	-	Hier zijn op dit moment nog geen indicator en doelstelling voor geformuleerd.
------------------------	---	---

### GOEDE VOEDING

<b>GRI 103 Management aanpak 2016</b>	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Groei in goede voeding, p. 20
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Groei in goede voeding, p. 20
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Groei in goede voeding, p. 20
<b>Eigen indicator</b>	De waarde van de voedingsingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten.	Groei in goede voeding, p. 20



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

GRI Standaard	Disclosure	Paginaverwijzing	Omissie
<b>NIEUWE VARIËTEITEN</b>			
<b>GRI 103 Management aanpak 2016</b>	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 25 Materialiteit, p. 11	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 25	
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 25	
<b>Eigen indicator</b>	Percentage opbrengst aardappelzetmeel per hectare.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 25	
<b>Indicator</b>	Aandeel areaal bestemd voor nieuwe variëteiten.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 25	
<b>DUURZAME PRODUCTIEKETEN</b>			
<b>GRI 103 Management aanpak 2016</b>	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 31 Materialiteit, p. 11	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 31	
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 31	
<b>GRI 305: Emissies 2016</b>	305-5 Reductie van broeikasgassen per ton aardappelzetmeel.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 31	
	305-5 Reductie van broeikasgassen in totaal en per ton product.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 31	
<b>GRI 303: Water en reststromen 2018</b>	303-5 Waterverbruik.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 31	
<b>KLANTTEVREDENHEID</b>			
<b>GRI 103 Management aanpak 2016</b>	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Samenwerken voor de klant, p. 40 Materialiteit, p. 11	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 40	



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

**BIJLAGES**

GRI Standaard	Disclosure	Paginaverwijzing	Omissie
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 40	
<b>Eigen indicator</b>	Aantal klantklachten.	Samenwerken voor de klant, p. 40	
<b>MEDEWERKERSBETROKKENHEID</b>			
	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Samenwerken voor de klant, p. 40 Materialiteit, p. 11	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 40	
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 40	
<b>Eigen indicator</b>	Score op tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek.	Samenwerken voor de klant, p. 40	Dit boekjaar is het medewerkerstevredenheidsonderzoek niet uitgevoerd. Dit volgt volgend boekjaar. Wel is een enquête afgenomen onder werknemers naar hun ervaringen in eerste maanden van de coronacrisis.
<b>VEILIG WERKEN</b>			
<b>GRI 103 Management aanpak 2016</b>	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Samenwerken voor de klant, p. 40 Materialiteit, p. 11	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 40	
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 40	
<b>403: Gezondheid van medewerkers 2018</b>	403-9 Werkgerelateerde verwondingen. Ongevallenindex.	Samenwerken voor de klant, p. 40	
<b>EFFECTIEVE ORGANISATIE</b>			
<b>GRI 103 Management aanpak 2016</b>	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Samenwerken voor de klant, p. 40 Materialiteit, p. 11	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 40	
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 40	
<b>Indicator</b>	Aantal kritische geïntegreerde processen verbeterd.	Samenwerken voor de klant, p. 40	





---

OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

# COLOFON



# ADRESSEN



OVER AVEBE

ONZE RESULTATEN

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

## **Coöperatie AVEBE U.A.**

Postbus 15  
9640 AA Veendam  
*Tel* (31) 598 66 91 11  
*E-mail* info@avebe.com

## **EUROPA**

### **Avebe European Sales Centre GmbH**

Postfach 2145  
40644 Meerbusch  
Mollsfeld 3  
40670 Meerbusch-Osterath  
Duitsland  
*Tel* (49) 21 59 52 40

## **AMERICA**

### **Avebe America Inc.**

Two Tower Center Boulevard  
Floor 10th  
East Brunswick, NY 08816  
USA  
*Tel* (1) 609 865 8981

## **ASIA PACIFIC**

### **Avebe (Far East) PTE Ltd.**

51 Bras Basah Road  
5 One Central #04-06  
Singapore 189554  
*Tel* (65) 6238 2673

## **Avebe (Shanghai) Co. Ltd.**

C/O Thinkbridge Business Consulting Co.,  
Ltd Unit 03-06, 9F Baohua Center  
355 Guangzhong West Road, JingAn District  
Shanghai 200072  
P.R. China  
*Tel* (86) 21 6375 8318

## **Avebe (Far East) PTE Ltd. – Taiwan Rep. office**

11F., No. 136, Sec. 3  
Zhongxiao E. Road, Daan District  
Taipei City 106  
Taiwan  
*Tel* (886) 2 7730 3378 Ext. 8162

## **Avebe Japan Co. Ltd.**

Crescendo Bldg. 3F  
3-4 Shin-Yokohama 2 Chome Kohoku-ku  
Yokohama-Shi, Kanagawa 222-0033  
Japan  
*Tel* (81) 45 478 1815

## **TURKIJE/MIDDEN-OOSTEN/INDIA**

### **Avebe Nisasta Ltd. Sti.**

Atatürk Organize Sanayi Bölgesi  
10.008 Sokak No. 17 35620 Çigli-Izmir  
Turkije  
*Tel* (90) 23 23 76 76 40



Het keurmerk voor  
verantwoord bosbeheer

**Publicatiedatum 10 december 2020**

Dit jaarverslag is een uitgave van Avebe en is tevens beschikbaar in een Duitse en Engelse (PDF)-versie.

**Tekst:** Avebe en Schuttelaar & Partners

**Concept en vormgeving:** Avebe en Schuttelaar & Partners

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met: [communication@avebe.com](mailto:communication@avebe.com)

**©Coöperatie AVEBE U.A.**

Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van Coöperatie AVEBE U.A. worden overgenomen.

**[www.avebe.com](http://www.avebe.com)**

