

De volgende  
stap naar  
meer waarde.

Geïntegreerd jaarverslag 2020/2021

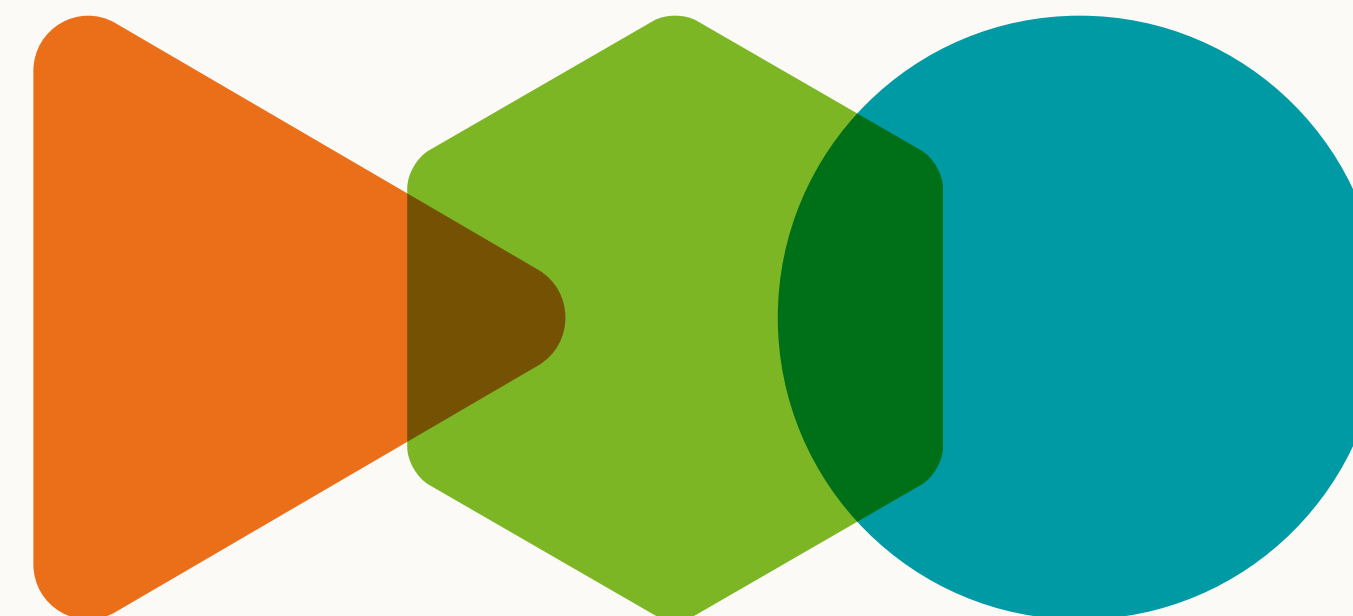


# Leeswijzer

**Royal Avebe publiceert ieder jaar een jaarverslag om haar stakeholders te informeren over de (financiële) resultaten. Onze strategie Binden en Bouwen biedt een heldere visie op wat we willen bereiken in 2023 en daarna.**

We bouwen voort op de huidige strategie die loopt sinds 2018. Daar zijn nieuwe ambities aan toegevoegd. Met deze strategische koers willen we nu en in de toekomst meer waarde creëren voor onze belangrijkste stakeholders: leden, klanten en medewerkers. Duurzaam binden staat voor de ambitie om people, planet en profit met elkaar te verbinden en het creëren van duurzame relaties. Duurzaam bouwen betekent het werken aan een solide en toekomstbestendige coöperatie met producten die toegevoegde waarde leveren voor onze klanten.

In dit geïntegreerde jaarverslag leggen we verantwoording af over onze financiële resultaten van het afgelopen jaar. Daarnaast nemen we u mee in onze ambities en resultaten op het gebied van duurzaamheid.



## Onze visuele identiteit

**Nadat we in 2019 het Predicaat Koninklijk ontvingen hebben we de kroon toegevoegd aan ons logo. Dit jaar hebben we onze visuele identiteit een update gegeven, waarbij er meer focus ligt op innovatie en onze rol in de maatschappij.**

### Coöperatie

Het groen en de hexagonvorm staan voor de coöperatie, die al meer dan 100 jaar bestaat. En voor de grondstof, die de basis is voor alle innovatieve producten van Royal Avebe: de zetmeelaardappel.

### Innovatie

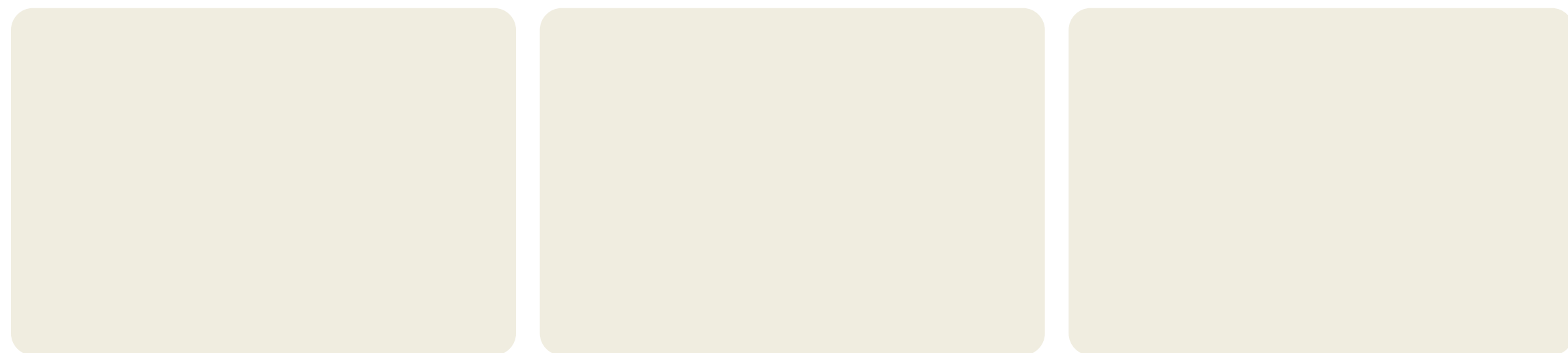
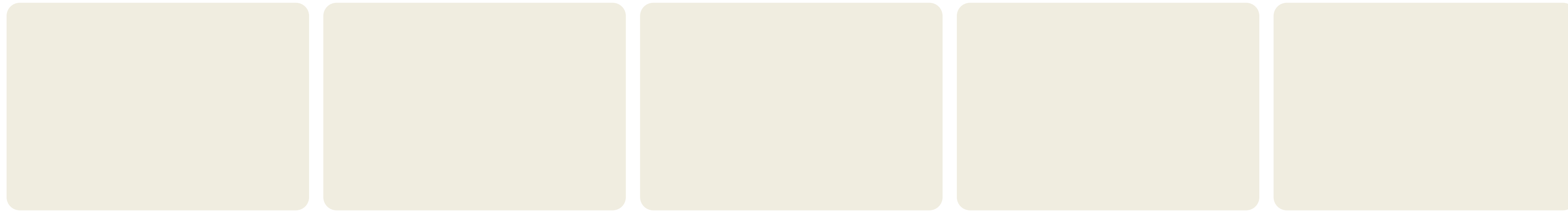
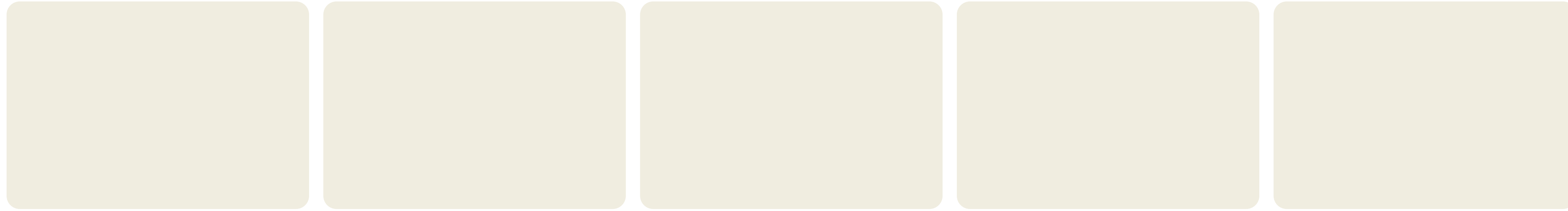
De oranje pijl geldt als metafoor voor het innovatieve karakter van Avebe. Want we willen waarde creëren voor onze leden, klanten, medewerkers en de samenleving.

### Duurzame toekomst

Tot slot staat de blauwe cirkel voor de planeet en het toenemende bewustzijn ten aanzien van duurzaamheid, gezondheid en voeding. Door 's werelds meest veelzijdige gewas optimaal in te zetten dragen we bij aan een duurzame toekomst.



# Inhoudsopgave



# Voorwoord





# Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van Royal Avebe over het boekjaar 2020/2021. Opnieuw hebben we in dit geïntegreerde jaarverslag een stap voorwaarts gemaakt ten aanzien van transparantie over onze resultaten, de strategie, duurzaamheid en risicobeheersing.

Transparantie over wat we hebben bereikt, wat er goed en minder goed is gegaan en welke kwantitatieve doelen we ons voor de toekomst hebben gesteld hoort bij ons. Het zorgt naar onze mening voor verbinding met alle belanghebbenden. Bovendien houdt het ons scherp.

**Het was een prachtige tijd, ik had het niet willen missen.**

Natuurlijk is de operatie in dit jaar enorm beïnvloed door de coronacrisis. Avebe heeft vanaf het begin voor een voorzichtige benadering gekozen en de gezondheid van de medewerkers op de eerste plaats gezet. Het is bijzonder om te zien dat, ondanks alle beperkingen waarmee we geconfronteerd werden, de onderneming goed heeft gepresteerd. Een bewijs dat een ieder zich enorm heeft ingezet om waar nodig een stap extra te zetten. Ondanks de prijsdruk op basisproducten als gevolg van het grotere aanbod waren onze resultaten goed. Onze strategie die gebaseerd is op de combinatie van duurzaamheid en innovatie maakt Avebe steeds weerbaarder voor dergelijke bewegingen in de markt.

Dit is mijn laatste jaarverslag als CEO van Royal Avebe. Op 1 oktober 2021 verlaat ik Avebe na een dienstverband van ruim dertien jaar. Het was een prachtige tijd, ik had het niet willen missen. Op deze plaats wil ik alle leden en alle collega's van harte bedanken voor hun betrokkenheid, inzet en vertrouwen. Ik wens mijn opvolger David Fousert veel succes.

**Bert Jansen**  
CEO Royal Avebe





# Verslag van het bestuur





# Verlag van het bestuur

Het afgelopen boekjaar was op meerdere fronten een bijzonder jaar voor Royal Avebe. Door de uitbraak van het coronavirus en de ontstane coronacrisis steeg de vraag naar sommige van onze producten tijdens de eerste golf. Restaurants waren gesloten, maar de vraag naar lang houdbare producten, zoals diepvriespizza's met onze ingrediënten daarin, nam toe.

## Impact coronacrisis

We konden het virus lang buiten de deur houden, maar in de tweede golf nam ook het aantal besmettingen onder medewerkers toe. Gelukkig kunnen we melden dat, tijdens het schrijven van dit verslag, het naar omstandigheden goed gaat met alle medewerkers die eerder positief waren getest. Door de crisis werden we geconfronteerd met hogere kosten en minder beschikbaarheid van transport om onze producten te vervoeren naar en van Azië en Noord-Amerika. Ook was er minder beschikbaarheid van grondstoffen en verpakkingsmaterialen. Toch lukte het om onze producten, soms met enige vertraging, bij de klant te krijgen. Tijdens de lockdowns is zoveel mogelijk geprobeerd om het klantcontact middels video-conferencing in stand te houden. De transportproblemen als gevolg van de coronacrisis hebben deels geleid tot vertraging van de leveringen maar uiteindelijk zijn alle orders uitgeleverd. In de twee voorgaande jaren zorgden de veel kleinere oogsten tot schaarste en sterk gestegen marktprijzen.

## Veranderende marktomstandigheden

Een andere belangrijke ontwikkeling was de sterk toegenomen beschikbaarheid van natief zetmeel en eiwit voor diervoeding. De oogst was afgelopen jaar beter dan de vorige droge jaren. Dit gold niet alleen voor ons, maar ook voor onze concurrenten.

**De oogst was afgelopen jaar beter dan de vorige droge jaren. Dit gold niet alleen voor ons, maar ook voor onze concurrenten.**

Daarnaast zorgde de capaciteits- en areaaluitbreiding voor een toename van natief zetmeel op de markt. De hogere prestatieprijzen in de twee vorige boekjaren werden in hoge mate beïnvloed door de schaarste als gevolg van de extreme droogte in die jaren. Door de veel ruimere aangeboden volumes in dit boekjaar zijn de marktprijzen voor natief zetmeel en eiwit bestemd voor diervoeding sterk onder druk komen te staan. Niet voor niets gaat de strategie van Avebe uit van het







creëren van meer toegevoegde waarde door innovatieve producten. Daarmee verlagen we de afhankelijkheid van commodities.

#### **Prestatieprijs in lijn met doelstelling**

Ondanks de impact van de coronacrisis en de markt-omstandigheden realiseerde Avebe in het boekjaar 2020/2021 een prestatieprijs van 93,30 euro per ton. Dit is lager in vergelijking met het voorgaande boekjaar (96,15 euro per ton). Het boekjaar is afgesloten met een positief coöperatief resultaat van 9,2 miljoen euro. Met de gerealiseerde prestatieprijs voldoet Avebe aan de gestelde doelen in het strategisch plan Binden en Bouwen. De flinke stijging van de bijdrage van onze innovatieve producten, zoals voedingseiwit en blends van zetmeel en eiwit, zorgden er voor dat de daling van de prestatieprijs gedempt werd. De snel stijgende vraag naar plantaardige producten voor onder andere vlees- en zuivelvervangers speelde hier een belangrijke rol. Ook een strikt kostenmanagement heeft voorkomen dat de prestatieprijs lager zou uitkomen. Tot slot werd de prestatieprijs gesteund door eenmalige baten.

- De euro/dollarkoers was het grootste deel van het jaar ongunstig.
- De campagneprijs kwam fractioneel lager uit op 72,50 euro.
- Het totaal uitgekeerde aardappalgeld steeg met 14%.

#### **Groei in oogst en areaal**

De totale oogst was duidelijk groter en de combinatie van dit hogere volume en de gerealiseerde toegevoegde waarde betekende voor de leden gemiddeld een hogere omzet. Voor sommige leden vielen de resultaten tegen omdat er regionaal verschillende groeiomstandigheden waren. Verder steeg het totale areaal in dit boekjaar licht en was het daarmee het grootste areaal sinds 2012, het jaar na de ontkoppeling van de subsidies.

### **Het totale volume aan geproduceerd zetmeel lag 17 procent hoger dan in het voorgaande boekjaar.**

#### **Geproduceerd zetmeel op goed niveau**

Het totale volume aan geproduceerd zetmeel lag 17 procent hoger dan in het voorgaande boekjaar en bevond zich op het niveau waar we met onze strategie op sturen. De kwaliteit van de aardappelen was goed. Het zetmeelpercentage kwam uit op 19,5 procent, wat 0,5 procent onder het meerjarig gemiddelde lag. Op onze locatie in Gasselternijveen produceren we eiwit voor humane voeding. Om zoveel mogelijk voedingseiwit te kunnen produceren, verwerkten we in Gasselternijveen aardappelen tot 15 mei 2021, de langste campagne ooit. Er werd in totaal 271 dagen geproduceerd. Kortom, de output van onze productielijnen lag op een goed niveau. Het World Class Operations Management (WCOM)-programma levert hier een steeds grotere bijdrage aan. Ondanks de beperkingen door de coronacrisis zijn onze medewerkers erin geslaagd om de productiviteit verder te verbeteren.



We voelen ons verantwoordelijk voor iedereen die op onze locaties werkzaam is. Daarom was er opnieuw veel aandacht voor veilig werken. Het aantal incidenten met verzuim voor onze eigen medewerkers is zodanig dat we ons kunnen meten met de besten in de industrie. Daarnaast is er steeds meer aandacht om ook onze contractors naar dat niveau te krijgen.

## Het overgrote deel van de innovatie investeringen betref de uitbreiding van de productiecapaciteit voor eiwit.

### Investerings

De totale investeringen zijn uitgekomen op ongeveer 66 miljoen euro. Dat was inclusief het 'inhalen' van de geplande investeringen die we in het vorige boekjaar niet konden realiseren vanwege de lockdowns. Het overgrote deel van de innovatie investeringen betref het verder uitbreiden van de productiecapaciteit voor Solanic-eiwit in Gasselternijveen, het bouwen van een nieuwe eiwitinstallatie in onze fabriek in Dallmin (Duitsland) en het uitbreiden van de capaciteit voor papierderivaten in Foxhol. Verder namen we in juli 2021 een nieuw distributiecentrum in Ter Apelkanaal in gebruik. We hebben nu meer opslagcapaciteit zodat we minder externe magazijnen nodig hebben. Hierdoor kunnen we zowel de kosten verlagen als ook de kwaliteit op een hoger niveau brengen. De solvabiliteit is licht gedaald naar 35 procent als gevolg van het hoger investeringsniveau en de hogere voorraden. We verwachten in de komende jaren ondanks de hoge investeringen terug te keren naar een solvabiliteit van meer dan 40 procent.





# Vooruitzichten van het bestuur

**Bij de start van het boekjaar 2021/2022 speelt het coronavirus nog steeds een belangrijke rol. Met name de sterk stijgende inkooprijzen en de gecompliceerde situatie met betrekking tot internationaal containervervoer vormen de operationele uitdagingen waar we een antwoord op moeten vinden. Het is onvermijdelijk dat deze hogere kosten gecompenseerd moeten worden in de verkoopprijzen.**

Het is op het moment van schrijven van deze vooruitzichten nog onduidelijk hoe de manier van werken zich zal ontwikkelen. Wij gaan uit van een hybride model van thuiswerken en het werken op locatie. De effecten van een koele en natte zomer van 2021 op de oogst zijn nog onzeker. Het zal zeker niet leiden tot een bovengemiddelde oogst.

## Duurzaamheid en innovatie

De strategie van Royal Avebe gaat uit van het creëren van toegevoegde waarde door de combinatie van duurzaamheid en innovatie. Ten aanzien van duurzaamheid laten we ons leiden door de doelstelling om in onze fabrieken zo min mogelijk energie te verbruiken en tegelijkertijd zoveel mogelijk te vergroenen. Daardoor denken we te kunnen voldoen aan de eisen die aan een bedrijf als Avebe worden gesteld door zowel de Europese Commissie als ook aan de Nederlandse invulling van de Europese strategie.

Ten aanzien van de teelt zetten we in op de ontwikkeling van nieuwe aardappelrassen die zo min mogelijk gewasbeschermingsmiddelen nodig hebben. In dat kader zien we de samenwerking met Solynta, met als doelstelling hybride veredeling zo snel mogelijk te kunnen inzetten, als cruciaal. Naast het verminderen

van de inzet van gewasbeschermingsmiddelen betekent dit ook dat er minder CO<sub>2</sub> wordt uitgestoten en er minder stikstofkunstmest nodig is. Deze aanpak is uitgebreid besproken met de ledenraad van Avebe en wordt ondersteund.

## 7e Actieprogramma Nitraatrichtlijn

Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft een plan (het 7e Actieprogramma Nitraatrichtlijn) gepubliceerd met maatregelen om de waterkwaliteit in Nederland te verbeteren. Als deze maatregelen op deze wijze worden geïmplementeerd, wordt het areaal van onze telers kleiner en zal dit consequenties hebben voor onze telers en dus ook voor Avebe. Kort gesteld zullen er minder zetmeelaardappelen beschikbaar zijn en zal daarmee minder aardappelzetmeel en -eiwit geproduceerd worden. Avebe, haar leden, de akkerbouwsector en andere ketenpartners trekken gemeenschappelijk op richting het ministerie van LNV om de maatregelen aan te passen op een wijze waarop onze telers en de coöperatie niet beperkt worden in het ondernemen. De inzet is gericht op doelmatige en meer gebiedsgerichte maatregelen in plaats van generieke maatregelen, waardoor het gewenste doel rondom waterkwaliteit nog steeds gehaald kan worden.



## Minder gewasbeschermingsmiddelen, CO<sub>2</sub>-uitstoot en stikstofkunstmest.

### Groei in gezonde voeding

Naast duurzaamheid willen we een grote bijdrage leveren aan de groei van gezonde voeding. Door steeds meer aardappeleiwit om te zetten van feed naar food steunen we de ontwikkeling van bijvoorbeeld plantaardige vleesvervangers en zuivelvervangers. Dat doen we door ons hoog functionele Solanic-eiwit te ontwikkelen als ingrediënt, maar ook in de vorm van blends met specifieke zetmeelderivaten.

Het moge duidelijk zijn dat onze strategie moet leiden tot een continue stijging van de prestatieprijis onder normale omstandigheden voor onze leden op de korte en lange termijn. Immers, de druk op telers door steeds strenger wordende regelgeving vraagt om voldoende compensatie van onze zijde.



In de loop van het boekjaar 2020/2021 hebben we een midterm review uitgevoerd op onze strategie Binden en Bouwen. Onze prognoses wijzen uit dat een prestatieprijs van 95 euro per ton aardappelen bij 19 procent zetmeel in 2023 onder normale omstandigheden haalbaar is. Daarbovenop hebben we ons ten doel gesteld om in het boekjaar 2024/2025 een prestatieprijs van 100 euro per ton na te streven. Onze strategie gaat ervan uit dat we niet in volume zullen groeien. Immers meer grondstof betekent, zeker op de korte termijn, meer producten met een lage toegevoegde waarde en ondersteunt niet ons streven naar meer toegevoegde waarde en een hoger inkomen voor onze leden. Bovendien is de discussie over biodiversiteit en bodemgezondheid in Nederland van dien aard dat intensievere benutting van het areaal, in ieder geval in Nederland, niet reëel is.

### Investerings

In het boekjaar 2021/2022 is het investeringsniveau rond 60 miljoen euro, dat vanuit de huidige eigen middelen en externe financiering kan worden gedragen. Daarbij is het belangrijk dat we een goede verhouding nastreven tussen investeringen in de vervanging of verbetering van bestaande productiemiddelen en de investeringen in innovaties. Bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën voor onze innovaties staat de reductie van CO<sub>2</sub>, water en afval centraal. We hebben de fabriek in Malmö volledig klimaatneutraal gemaakt, onder andere door de installatie van een elektrische ketel op groene stroom.

Deze verduurzaming staat ook gepland voor onze Nederlandse fabrieken. Avebe richt zich daarnaast op de duurzame inzet van haar medewerkers, waarbij voor komend jaar is voorzien dat verdere automatisering en reeds ingezette efficiency in de bedrijfsprocessen gecombineerd met de natuurlijke uitstroom

van medewerkers zal leiden tot een lichte daling in de bezetting.

Het reduceren van onze footprint door de reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze fabrieken ligt tot nu toe op schema. De investering in de DUCAM-technologie in Ter Apelkanaal gaan we ook toepassen in onze andere fabrieken zodat we steeds meer aardappelvruchtwater kunnen omzetten in proceswater. Met deze technologie wordt niet alleen het watergebruik teruggedrongen maar ook het energieverbruik verminderd, omdat indampen van vruchtwater steeds minder nodig is.

### Ten slotte

Afgezien van kortetermijneffecten door slechte en goede oogsten is Royal Avebe op de goede weg om de doelstellingen zoals geformuleerd in het strategisch plan te realiseren. Wij gaan moedig voorwaarts.

### Namens het bestuur

D.P.C. Fousert

R.P.F. van Laerhoven



## David Fousert nieuwe CEO Royal Avebe

Per 1 oktober 2021 is David Fousert door de raad van commissarissen benoemd als nieuwe bestuursvoorzitter en CEO. David Fousert heeft ruime ervaring vanuit diverse internationale leidinggevende posities in de agrifoodsector bij Cargill en ForFarmers.

Als CEO van Royal Avebe zet hij zijn ervaring in om de strategische koers naar meer waarde voor telers, klanten en medewerkers te realiseren. Marijke Folkers–in 't Hout, voorzitter van de raad van commissarissen: “We zijn ambitieus en willen groeien in waarde en tegelijkertijd onze impact op het milieu verminderen. De passie van David Fousert voor de agrifoodsector en verduurzaming, zijn enthousiasme, verbinding en resultaatgerichtheid maken hem de beste kandidaat om Avebe verder te ontwikkelen. Wij zijn verheugd dat hij het stokje heeft overgenomen van Bert Jansen.”

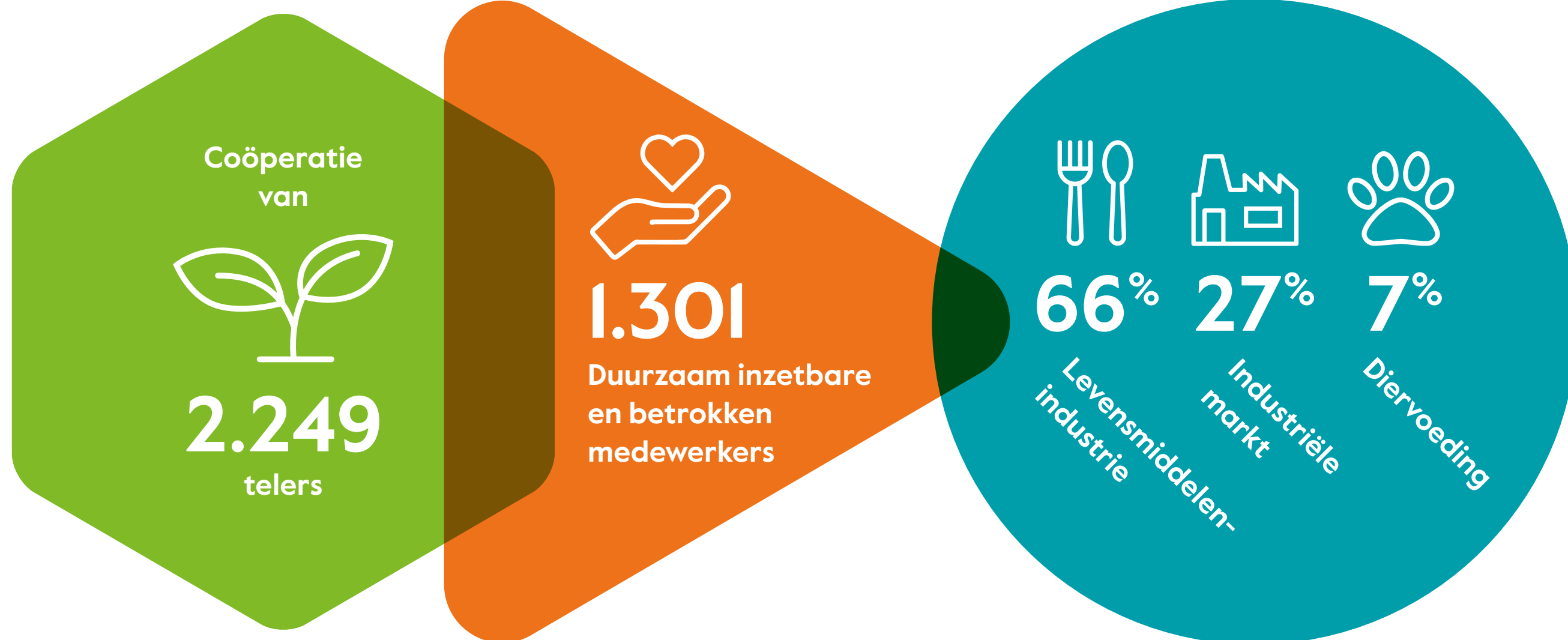


# Kerncijfers





# Kerncijfers





# Over Royal Avebe





# Over Royal Avebe

**Royal Avebe is een internationale coöperatie van zetmeelaardappeltelers. Onze innovatie is erop gericht om op basis van aardappelzetmeel en aardappeleiwit waardevolle ingrediënten te ontwikkelen. Samen met onze medewerkers, leden, telers, klanten en andere stakeholders werken we aan een duurzaam voedingssysteem.**

## Onze leden

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

## We voorzien in de behoefte aan duurzame en gezonde producten voor mens en dier.

## Onze markten

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. Al deze markten zijn in beweging.

## Voeding

Wereldwijd groeit de markt voor gezonde en plantaardige voedingsingrediënten. In de opkomende economieën gaat het om de beschikbaarheid, betaalbaarheid en houdbaarheid. In Noord-Amerika en Europa staan eisen ten aanzien van voedselveiligheid, gezondheid en duurzaamheid meer centraal. Onze ingrediënten bieden unieke oplossingen en kansen om te groeien in duurzame, plantaardige alternatieven voor vlees en zuivel. Daarbij is een duurzame en transparante productieketen een absolute voorwaarde.

## Diervoeding

De veehouderij staat wereldwijd voor grote uitdagingen om de licht groeiende vraag naar dierlijk eiwit in te vullen met minder belasting van het milieu. Het specifieke segment van voeding voor huisdieren kent een forse groei. De verwachting is dat deze markt sterk blijft groeien. Met ons aardappelzetmeel en -eiwitportfolio bieden wij oplossingen voor een betere voedingswaarde en textuur van huisdiervoeding.







### Industriële toepassingen

Aardappelzetmeel wordt toegepast in diverse papier- en andere industriële producten. Gemiddeld genomen zijn deze markten geconsolideerd, met uitzondering van het bouwsegment. Deze sector is hersteld van de economische recessie en past steeds vaker speciale producten toe die passen in 'groener bouwen' en die de verwerking van bouwmaterialen gemakkelijker maken. De papiermarkt is over het algemeen krimpend, maar we zien wel potentiële groei in het voedingsverpakkingensegment.

### Veredeling en teeltoptimalisatie

Om alle duurzame ambities voor markt en milieu te realiseren, moeten onze telers kunnen beschikken over de beste zetmeelaardappelrassen. Ons dochterbedrijf Averis Seeds B.V. richt zich op de ontwikkeling, vermeerdering en verkoop van zetmeelaardappelrassen die het meest geschikt zijn voor de zetmeelaardappelteelt in Nederland en Duitsland. In 2021 zijn we een samenwerking gestart met Solynta, een bedrijf uit Wageningen gespecialiseerd in hybride aardappelveredeling. Met haar innovatieve Hybrid True Potato Seed heeft het bedrijf een techniek ontwikkeld waarmee we beter op vooruitgang in raseigenschappen kunnen sturen. Daarnaast ondersteunt Avebe de telers met het teeltoptimalisatieprogramma Optimeel. Zo werkt Avebe aan verduurzaming van de teelt en een goed bedrijfseconomisch resultaat voor de leden.

### Binden en Bouwen 2.1

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.

### Het Avebe-huis

Om onze strategische doelen te halen zijn er vijf speerpunten bepaald. Het zijn de ingrediënten waarmee we onze verantwoorde groei realiseren. 'Samenwerken voor de klant' is het fundament van onze strategie. Daarop zijn de drie pijlers - groei in goede voeding, marktgedreven duurzame aardappelteelt en verkleinen van onze ecologische footprint - gebouwd. Die drie pijlers dragen het dak van het Avebe-huis, oftewel het doel dat we nastreven: meer waarde. Per pijler staan in dit jaarverslag vanaf [pagina 21](#) onze inspanningen beschreven.





# Vijf ingrediënten voor verantwoorde groei



## 1. Naar meer waarde

We gaan niet groeien in volume, maar wél in waarde. Dat doen we door te streven naar de beste oplossing voor onze stakeholders; dat noemen we 'shared value', oftewel 'gedeelde waarde'. Dit is het overkoepelende thema van onze strategie.



## 2. Groei in goede voeding

We groeien vooral als toeleverancier van de levensmiddelenindustrie. Dat doen we in markten met hoge toegevoegde waarde. Onze gezonde, milieuvriendelijke en plantaardige aardappel-ingrediënten voegen waarde toe, bijvoorbeeld als alternatief voor zuivel en vlees. Vertrouwde markten zoals bakkerij- en banketproducten, noedels, soepen en sauzen houden we op peil.



## 3. Marktgerichte duurzame aardappelteelt

Onze grondstof, de zetmeel-aardappel, wordt geteeld door onze eigen leden. Daarmee hebben we een unieke positie die we verder willen uitbouwen. We willen het ledeninkomen per hectare zetmeelaardappelen met 500 euro verhogen, waarbij de aandacht uitgaat naar een kwalitatief hoogwaardige grondstof die wordt geteeld op een duurzame en transparante manier.



## 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.



## 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 duurzaam inzetbare medewerkers die cross-functioneel samenwerken. Dit om samen het gemeenschappelijke doel van Avebe en haar klanten te realiseren. Onze processen zijn goed op elkaar afgestemd en we streven dezelfde doelen na.

### Doelstelling 2023

Stijging van de prestatieprijs naar 95 euro\* per ton aardappelen onder normale oogstomstandigheden.

\*In 2024 prestatieprijs van 100 euro

### Doelstelling 2023

De waarde van voedings-ingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten is vervijfvoudigd ten opzichte van 2017/2018.

### Doelstelling 2023

- 10% minder milieubelasting per hectare.\*
- 10% meer aardappelzetmeel en aardappeleiwit van een hectare halen.\*
- 10% minder CO<sub>2</sub>-emissies per ton aardappelzetmeel.\*
- 3.000 hectare van het areaal is bestemd voor nieuwe aardappelrassen.

\* Ten opzichte van 2017/2018

### Doelstelling 2023

- 12% minder CO<sub>2</sub>-emissie 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 zuiveringslib ten opzichte van 2017/2018.

### Doelstelling 2023

- >7,5 score op zowel medewerkersbetrokkenheid als bevlogenheid.
- Een ongevalindex beneden de 0,5.
- 8 kritische geïntegreerde processen zijn verbeterd sinds 2018/2019.



# Waardecreatiemodel










# Hoe Royal Avebe waarde toevoegt. Nu en in de toekomst.





Pijler	Input	Strategie	Output	Impact op SDG's
<b>Naar meer waarde</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>€ 205,5 miljoen eigen vermogen</li> <li>€ 66 miljoen aan investeringen</li> </ul>	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>€ 93,30 prestatieprijs</li> <li>€ 9,2 miljoen coöperatief resultaat na belastingen</li> <li>35% solvabiliteit</li> </ul>	8 Waardig werk en economische groei
<b>Groei in goede voeding</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingrediënten</li> <li>Plantaardige alternatieven</li> </ul>	Steeds meer waarde toevoegen met onze gezonde, voedzame, milieuvriendelijke en plantaardige aardappelingrediënten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een steeds groter deel van de omzet wordt gedekt door lopende patenten. In de strategische periode is dit aandeel met 50% gegroeid. Hiervan heeft 76% betrekking op goede voeding</li> <li>De waarde van de voedingsingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten is nu 32% van alle voedingsproducten</li> </ul>	2 Geen honger 12 Verantwoorde consumptie en productie
<b>Marktgerichte duurzame aardappelteelt</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.249 leden</li> <li>Digitale demovelden</li> <li>Kweekbedrijf Averis</li> <li>Nieuwe variëteiten</li> <li>Teeltoptimalisatieprogramma Optimeel</li> </ul>	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>-21,1% milieubelasting door gewasbeschermingsmiddelen per ha*</li> <li>10-jarig gemiddelde zetmeelopbrengst per ha is met 2,2% gedaald*</li> <li>CO<sub>2</sub>-emissies per ton zetmeel gestegen met 7,6%*</li> <li>Areaal met nieuwe Averis rassen is 415 ha</li> <li>Areaal deelnemend aan Optimeel is 61,9%</li> </ul>	9 Industrie, innovatie en infrastructuur 15 Leven op het land
<b>Verkleinen van onze ecologische footprint</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>46% hernieuwbare energie</li> <li>Zonnepanelen voor opwekken zonnestroom</li> <li>Verantwoorde inkoop</li> </ul>	Onze groei is verantwoord, gebaseerd op een duurzame productie en een verantwoorde bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>206.914 ton CO<sub>2</sub>-emissie</li> <li>0,187 ton CO<sub>2</sub> per ton product</li> <li>114.000 ton slib in bruto gewicht</li> <li>Tarra is 4,4% van het aardappelgewicht</li> <li>15,3 Mm3 waterverbruik</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> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 productielocaties</li> <li>1 hoofdkantoor</li> <li>8 verkoopkantoren</li> <li>1.328 medewerkers en kennis</li> <li>Talentmanagement</li> <li>Cross-functionele teams</li> <li>Samenwerkingen</li> <li>Contact met belangrijke stakeholders</li> </ul>	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 1,0</li> <li>4 kritische geïntegreerde processen verbeterd</li> <li>38% minder klantenklachten*</li> <li>Van alle klantverzoeken heeft 76% betrekking op onze strategische pijler goede voeding</li> </ul>	8 Waardig werk en economische groei 17 Partnerschap om doelstellingen te behalen

\* ten opzichte van 2017/2018



# I. Naar meer waarde







# I. Naar meer waarde

Waardecreatie voor onze telers, klanten en medewerkers is het overkoepelende doel van Royal Avebe. Dit doen we op een marktgerichte, innovatieve en duurzame wijze. Als coöperatie van telers en met fabrieken, 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. Onze doelstelling voor 2023 is om, onder normale oogstomstandigheden, een prestatieprijs van minimaal 95 euro per ton aardappelen te realiseren.

## Prestatieprijs

De prestatieprijs geeft de opbrengstwaarde per ton aardappelen weer. Het is één 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 procent.

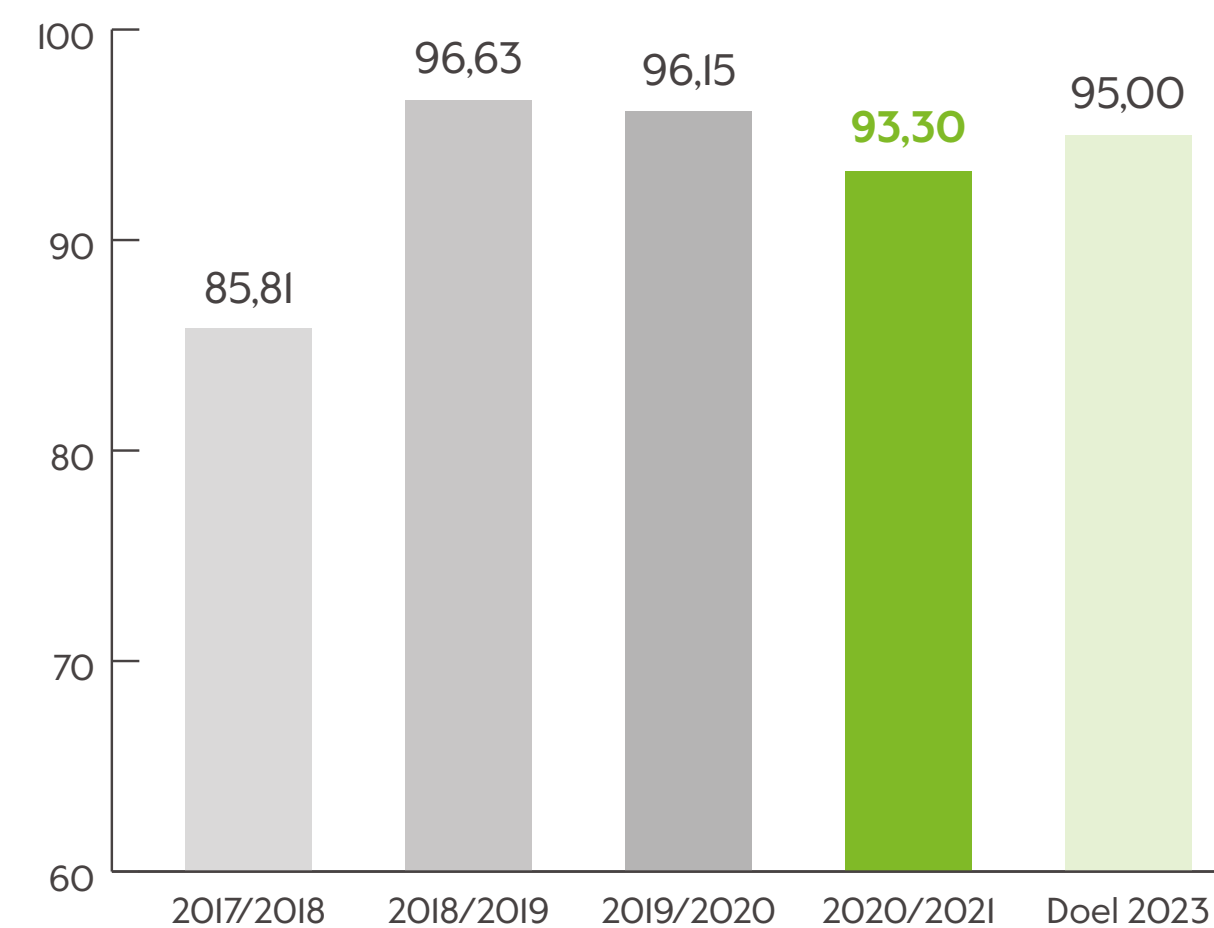
## Naar meer waarde

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 (zoals bewaarvergoeding en volleverpremie) en kortingen.
- Kosten van verlading en transport.
- Coöperatief resultaat: het financiële resultaat van de coöperatie.

Op basis van deze drie componenten is de prestatieprijs in 2020/2021 op 93,30 euro uitgekomen.

Prestatieprijs per ton aardappelen



### Doelstelling 2023

Stijging van de prestatieprijs naar 95 euro per ton aardappelen onder normale oogstomstandigheden. In 2024 een stijging van de prestatieprijs naar 100 euro per ton aardappelen onder normale oogstomstandigheden.





"Deze prijs is een erkenning voor de strategische koers die we zijn ingeslagen."



In november 2020 werd Royal Avebe de trotse winnaar van de eerste DACT Treasury Award. Avebe kreeg van de leden van de Dutch Association of Corporate Treasurers (DACT) de meeste stemmen. ASML en Royal Schiphol Group eindigden respectievelijk op de tweede en derde plaats.

#### Criteria

De DACT Treasury Award werd in 2020 voor het eerst uitgereikt. De leden van DACT konden voor deze verkiezing financiële projecten en transacties voordragen. Alle inzendingen werden beoordeeld aan de hand van verschillende criteria: innovatie, inspiratie en *environment, sustainability & governance* (ESG). DACT wil met deze jaarlijkse award bijzondere prestaties op het terrein van treasury waardering geven en tegelijkertijd het werkgebied en activiteiten van treasurers bij een breder publiek onder de aandacht brengen.

**Avebe behoort tot de koplopers in deze markt.**

#### Koploper

Een jury van verschillende professionals uit het vakgebied koos uiteindelijk voor het Avebe-project 'Herfinanciering 2020 gekoppeld aan duurzaamheid'. Uit het verslag van de jury: "Met de directe link van ESG-doelstellingen aan de kredietmarge die het bedrijf moet betalen, behoort Avebe tot de koplopers in deze markt. Daarom is Avebe de terechte winnaar van de DACT Treasury Award."

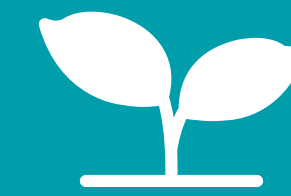
#### Erkenning

Rob van Laerhoven, CFO van Royal Avebe: "In 2018 lanceerden we onze strategie Binden en Bouwen 2.0 - De volgende stap naar meer waarde voor onze telers, klanten, medewerkers en de samenleving waarvan we deel uitmaken. We zoeken naar een balans tussen financiële resultaten voor onze leden en het verder verduurzamen van onze bedrijfsvoering. Deze prijs is een erkenning voor de strategische koers die we zijn ingeslagen."





## 2. Groei in goede voeding





## 2. Groei in goede voeding

De wereldpopulatie groeit en dus ook de vraag naar voeding. Bovendien neemt de welvaart toe, waardoor meer consumenten voeding eten met een grotere milieudruk zoals vlees, vis en andere dierlijke producten. Daarnaast neemt, zeker in consumentenmarkten zoals Noord-Amerika en Europa, de aandacht voor voeding en gezondheid toe. Ook duurzaamheid en dierenwelzijn worden belangrijker, te zien aan de toenemende vraag naar plantaardige producten. Deze ontwikkeling heeft door de coronacrisis zelfs een extra impuls gekregen.

We helpen onze klanten bij het maken van een levenscyclusanalyse (LCA). 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). De transitie van dierlijk naar plantaardig verlaagt de milieuvoetafdruk van consumentenproducten.

### Aardappeleiwitten zijn een gezond, voedzaam alternatief voor dierlijke ingrediënten.

#### Innoveren voor de eiwittransitie

Het doel van de strategische pijler 'Groei in goede voeding' is meer waarde creëren met aardappeleiwit- en aardappelzetmeelproducten die onder andere kunnen worden toegepast in plantaardige alternatieven voor

zuivel en vlees. Aardappeleiwitten zijn namelijk een gezond, voedzaam alternatief voor dierlijke ingrediënten, met een veel lagere footprint. Daarom innoveren en investeren we volop met ons aardappeleiwit in gezonde, plantaardige alternatieven. Daarnaast ontwikkelen we 'clean label' zetmelen om de trends in gezonde voeding te ondersteunen.

We groeien vooral als toeleverancier van de levensmiddelenindustrie. De doelstelling voor 2023 is een vervijfvoudiging van de waarde van voedingsingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten ten opzichte van 2017/2018.

Innovatie ligt aan de basis om het potentieel van de zetmeelaardappel volledig te benutten en om te zorgen voor duurzame processen om dit te bewerkstelligen. Verder ondersteunen we onze klanten om maximale waarde te creëren, door onderscheidende producten en oplossingen te ontwikkelen. Daar zet onze R&D-afdeling zich elke dag voor in. Een steeds groter deel van de omzet wordt gedekt door lopende patenten. In de strategische







periode is dit aandeel met 50 procent gegroeid. Hiervan heeft 76 procent betrekking op goede voeding. Het is belangrijk om continu processen en producten te verbeteren. Daarom breiden we ons aantal patenten voortdurend uit.

### Goede voeding

#### Plant-based

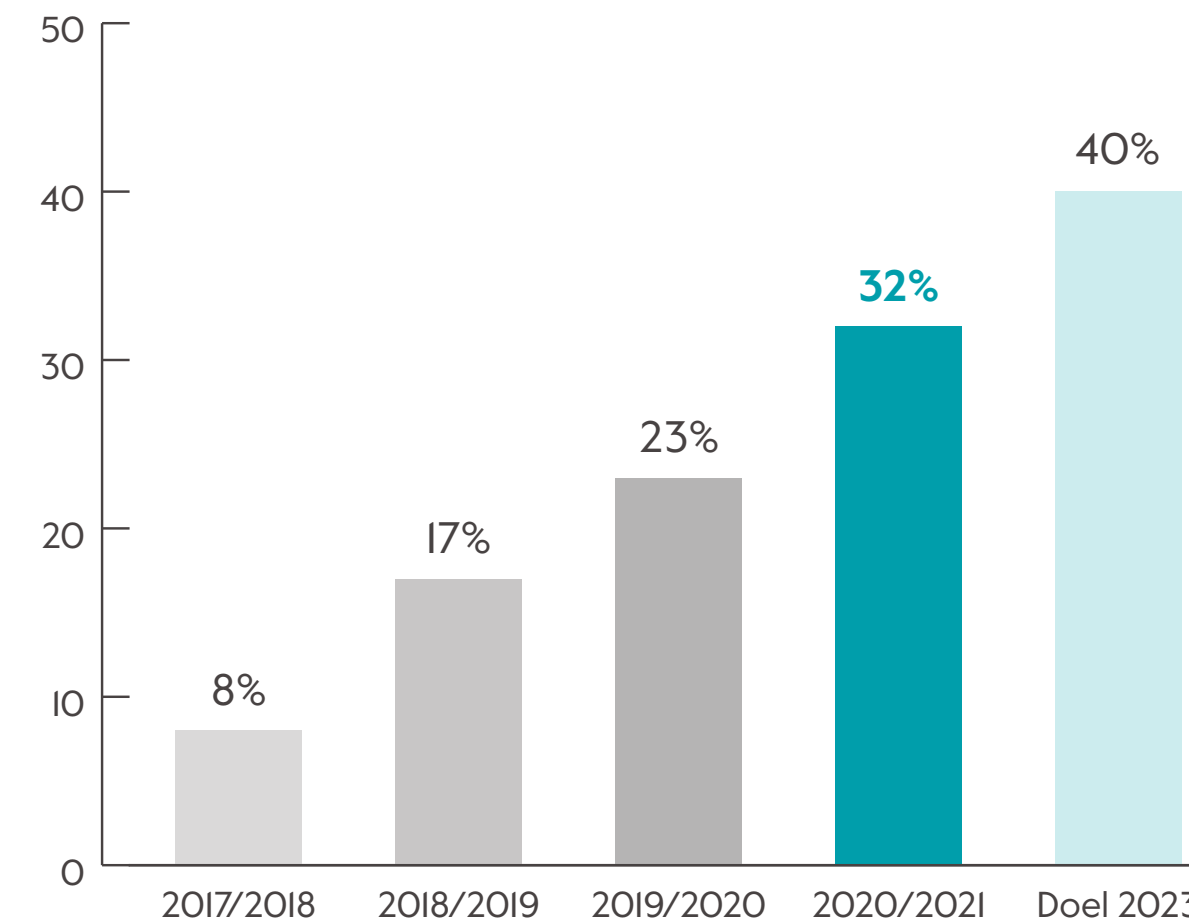
Omdat plantaardige voeding een aanzienlijk lagere milieu-impact heeft dan voeding uit dierlijke productieketens, richt Avebe haar innovatie op de ontwikkeling van plantaardige alternatieven voor dierlijke producten zoals zuivel en vlees, en het vervangen van dierlijke ingrediënten zoals gelatine. In het afgelopen jaar hebben we verschillende nieuwe concepten ontwikkeld, zoals vleesalternatieven die bijvoorbeeld gebruikt worden in plantaardige hamburgers van verschillende Europese en Amerikaanse aanbieders. Daarnaast ontwikkelden we een plantaardige paté, zuivelalternatieven en een plantaardig alternatief voor gelatine in snoepgoed. Ook onze bijdrage aan de markt voor plantaardige kaas is sterk in ontwikkeling.

#### Clean label

Producenten van voedingsmiddelen willen hun ingrediëntenlabel zo helder mogelijk maken voor de consument. Dit door bij voorkeur allerlei 'chemisch' klinkende ingrediënten of E-nummers te verwijderen uit hun receptuur. De eindproducten krijgen hierdoor een 'clean label'. Het is een grote uitdaging om nieuwe productieprocessen te ontwikkelen waarbij de zetmeelfunctionaliteit vergelijkbaar is met de chemische gemodificeerde varianten. Afgelopen jaar slaagden we in de ontwikkeling van een clean-label zetmeel dat gebruikt kan worden voor soepen en sauzen, pudding, zuivel- en zuivelvrije producten, vleesproducten en vleesvervangers. Om in te spelen op de veranderende

vraag van de consument, werken we samen met voedingsproducenten en leveranciers om snel nieuwe oplossingen te realiseren.

### Waarde van producten in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten (goede voeding)



De waarde betreft de sales profit van de gedefinieerde goede voeding in het desbetreffende boekjaar uitgedrukt in het percentage van de sales profit van alle voedingsproducten in referentiejaar 2017/2018.

#### Doelstelling 2023

De waarde van de voedingsingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten is vervijfvoudigd ten opzichte van 2017/2018.



## Gezond

Goede voeding gaat ook over gezonde voeding. Daarbij richt Avebe zich niet alleen op vleesvervangers, maar ook op het verbeteren en vernieuwen van zuivel- en vleesproducten. Afgelopen jaar ontwikkelden we nieuwe blends van verschillende aardappelzetmelen en -eiwit. Hiermee kan het vet in bijvoorbeeld volle yoghurt worden verminderd of geheel vervangen, zonder dat de textuur verandert. Het product is cholesterolvrij, heeft een laag verzadigd vetgehalte en een hoog meervoudig onverzadigde vetsamenstelling. Bovendien zijn onze producten anti-allergeen. Dit betekent dat ons aardappel-eiwit en zetmeel geen allergische reactie veroorzaken.

In 2020 heeft de groei van plantaardige en milieuvriendelijke producten in onze portfolio goede voeding zich gestabiliseerd als gevolg van de coronacrisis. Wel zijn er veel nieuwe productontwikkelingsprojecten gestart met klanten en liggen er veel nieuwe concepten 'op de plank', klaar om geïntroduceerd te worden zodra de coronacrisis achter ons ligt.

## We brengen medewerkers bij elkaar via platforms, voor kennisdeling over gezonde voeding.

### Opschalen capaciteit

Op de productielocatie in Gasselternijveen produceert Avebe sinds 2007 aardappelleiwitten voor humane voeding onder de naam Solanic. De afgelopen twee jaar is de productiecapaciteit van de huidige lijnen verhoogd en is de productie met 33 procent gegroeid. De markt voor plantaardige zuivel- en vleestoepassingen groeit en ver-

dere capaciteitsuitbreiding is nodig. Hier zijn we begin 2021 mee gestart en de verwachting is dat de nieuwe productiecapaciteit vanaf november 2021 operationeel is.

### Kennis ontwikkelen

Om snel te kunnen innoveren en een korte 'time-to-market' te realiseren is de kennis van onze medewerkers van groot belang. Daarom besteden we veel aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers en kijken we daarnaast waar externe kennis nodig is. Sinds 2020 brengen we medewerkers bij elkaar via platforms om de kennis en inzichten over gezonde voeding verder te ontwikkelen en vergroten. Denk aan plantaardige vlees- en zuivelproducten, zoetwaren, bakkerijproducten en sauzen.

### Innovatie met de klant

Door transparant te zijn naar klanten en partners creëert Avebe meer betrokkenheid. In 2020 hebben we onze klantcontacten goed kunnen onderhouden, ondanks de reisrestricties. Klantprojecten zijn volledig virtueel opgezet en uitgevoerd. Vanuit ons (online) Food Experience Center ondersteunen we klanten met hun recepturen, demonstreren we nieuwe concepten en geven we trainingen aan klanten en distributeurs.





# "Perfectasol™ C: De perfecte oplossing voor plantaardige zoetwaren."

*Gertjan Klijnstra met collega Wybren Bakker  
in het confectionerylab*



Vanuit de strategische pijler goede voeding richt Royal Avebe zich sterk op plantaardige alternatieven voor dierlijke ingrediënten. Gertjan Klijnstra is Business Development Manager bij Avebe. Hij adviseert en begeleidt klanten bij de ontwikkeling van zoetwaren op plantaardige basis. Gertjan legt uit wat de nieuwste ontwikkelingen zijn binnen Avebe's productlijn Perfectasol™ C, een ingrediënt voor toepassing in zoetwaren.

## Plant-based snoepjes

In de zoetwarenindustrie is plantaardig of plant-based een onderwerp dat al langer speelt. In zoetwaren wordt namelijk gelatine gebruikt, een product dat gemaakt kan worden van collageen uit onder andere huid, botten en kraakbeen van dieren. Door een groeiend bewustzijn onder consumenten als het gaat om gezondheid, milieu en dierenwelzijn is er ook een steeds grotere vraag naar alternatieven voor dierlijke ingrediënten, zoals gelatine, eiwit uit eieren en zuivel. Consumenten kijken daarbij kritisch naar wat er op het etiket staat. "Als gevolg is de wens van producenten om zoetwaren met de claim 'veggie' of 'plantaardig' in de schappen te kunnen zetten de afgelopen jaren sterk gegroeid. Eerst zagen we dit voornamelijk in Europa, nu komen er ook steeds meer vragen uit de Verenigde Staten", aldus Gertjan Klijnstra, Business Development Manager bij Avebe.

## Gelatine vervangen

Gelatine is echter moeilijk te vervangen door de bijzondere functionaliteiten van het product. Gertjan licht toe: "De textuur van een snoepje wordt bepaald door de mate van schuimen en geleren, eigenschappen waar gelatine voor gebruikt wordt. Om dit op plantaardige basis te produceren is Perfectasol™ C ontwikkeld. De perfecte plant-based oplossing voor confectionery, oftewel zoetwaren". Het op aardappelen gebaseerde ingrediënt bootst de textuurfunctionaliteit van gelatine na, zowel wat betreft schuimen als geleren. Er zijn verschillende producten binnen de Perfectasol™ C lijn, die allemaal een andere textuur nabootsen, van 'chewy' winegum tot luchtige marshmallow.

## Van 'chewy' winegum tot luchtige marshmallow.

## Samenwerken met de klant

Met Perfectasol™ C kijkt Avebe continu hoe de eigenschappen van gelatine in zoetwaren, zoals elasticiteit en helderheid nageemaakt kunnen worden. Doordat het team van Avebe al in een vroege fase betrokken is bij de productontwikkeling bij de klant, kunnen specifieke wensen tijdig meegenomen worden om tot de juiste receptuur te komen. "Hierbij is het belangrijk om heel goed te begrijpen wat de klant exact wil. Een klant vroeg recent bijvoorbeeld om een troebeler product, voor een meer natuurlijke uitstraling, terwijl Perfectasol™ C – net als gelatine – juist in een heel transparant product resulteert. Dat is waarom we vanaf het begin intensief met klanten willen samenwerken. Zo krijgen we op tijd de juiste feedback en kunnen we hierop anticiperen. Een goede relatie met de klant is hierbij natuurlijk cruciaal."



# 3. Marktgerichte duurzame aardappelteelt





## 3. Marktgerichte duurzame aardappelteelt

Samen met haar leden werkt Royal Avebe aan de verduurzaming van de zetmeelaardappelteelt om de markt structureel te bedienen met innovatieve producten en ingrediënten. Het uitgangspunt voor de teelt is een hogere opbrengst met tegelijkertijd minder impact op het klimaat en het milieu.

Samen met de telers hebben we drie doelen voor 2023:

- In 2023 10% minder milieubelasting per 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>-eq. per ton aardappelzetmeel ten opzichte van 2017/2018.

Ook streven we ernaar dat in 2023 3.000 hectare van het areaal gebruikt wordt voor de teelt van nieuwe aardappelrassen, ontwikkeld door ons kweekbedrijf Averis.

### Duurzaam teeltprogramma

In 2018 is een duurzaam teeltprogramma opgezet, waarmee we samen met onze leden de drie '10 procent' doelen willen realiseren. Het behalen van de doelen moet ook zorgen voor 500 euro extra per hectare voor onze telers. We noemen ons programma daarom het '3 x10 = 500 programma'. De eerste jaren van het duurzame teeltprogramma lag de focus op onderzoek naar meetmethoden en praktische implementatie in

het veld. Afgelopen jaar lag de nadruk op communicatie en draagvlak voor de maatregelen die nodig zijn om de doelen te bereiken.

De implementatie richt zich op het telen van de beste, meest resistente rassen, gebruik van minder stikstof-kunstmest, het reduceren van het aantal bewegingen op de akker en een meer bewuste gewasbeschermingsmiddelenkeuze. Op onze proef- en demovelden hebben we in de zomer van 2020 laten zien dat dit reëel en haalbaar is.

### Cool Farm Tool helpt bij het berekenen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de zetmeelaardappelteelt.

#### Training voor telers

In het voorjaar van 2021 zijn online trainingen gegeven over het gebruik van de Cool Farm Tool. Deze tool helpt bij het berekenen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de zetmeelaardappelteelt en het bepalen van verbetermogelijkheden.







Ook hebben we voor telers een set kaarten gemaakt die aangeven wat de milieubelasting van verschillende toegelaten gewasbeschermingsmiddelen is, zodat telers actief kunnen kiezen voor het minst belastende middel. Deze thema's en werkwijze passen ook in het nieuwe Gemeenschappelijke Landbouw Beleid van de Europese Unie en bereiden onze leden daarop voor. In al onze ledencontacten communiceren we over het belang van de *3x10 = 500 aanpak* en delen we best practices.

Voor het berekenen van onze resultaten maken we gebruik van ons eigen teeltoptimalisatieprogramma Optimeel, de Cool Farm Tool en de Milieumeetlat van CLM, die jaarlijks voor de berekening wordt gebruikt door Wageningen Economic Research.

## Optimeel richt zich op het verbeteren van het rendement van de zetmeelaardappelteelt.

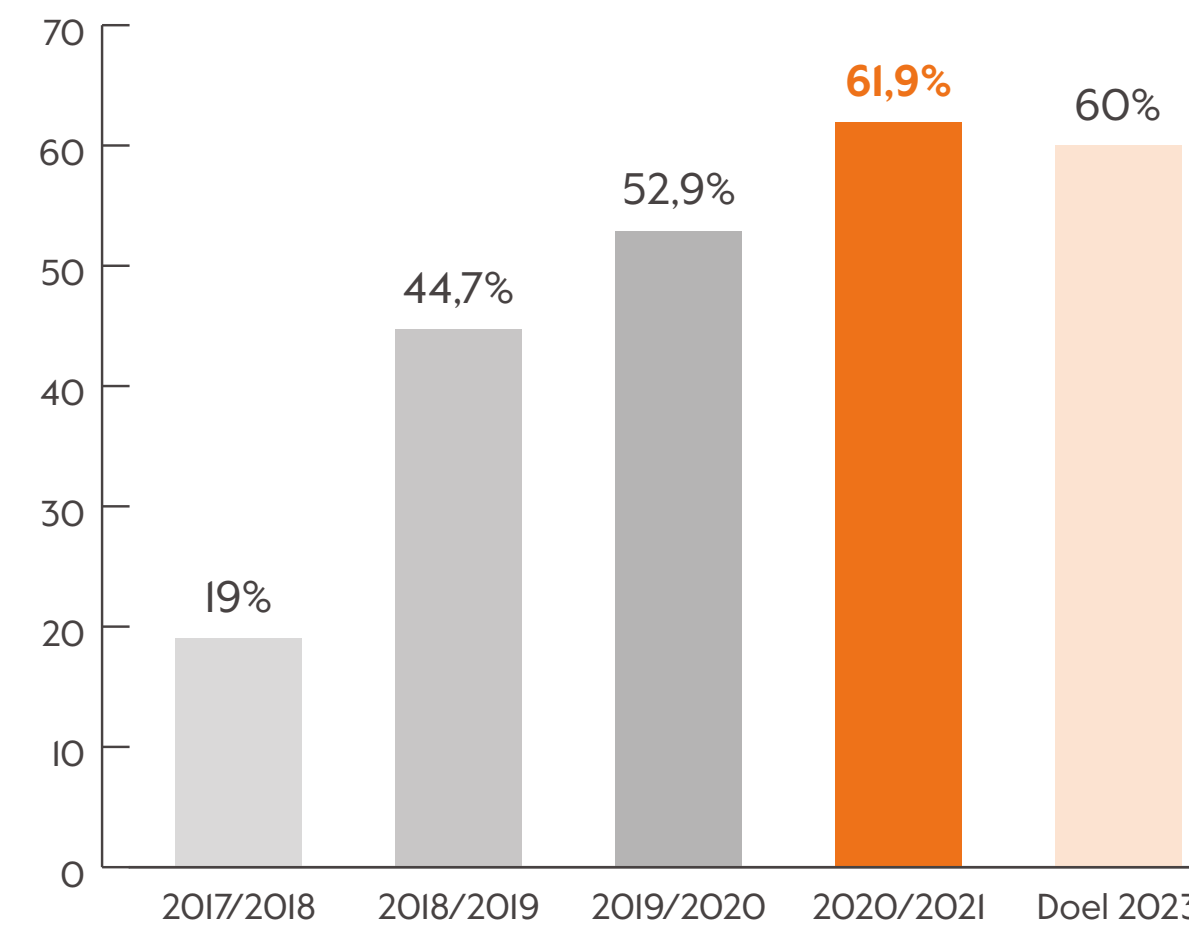
### Optimeel

Optimeel is het teeltoptimalisatieprogramma van Avebe. Het programma richt zich op het verbeteren van het rendement van de zetmeelaardappelteelt. Dit gebeurt via teeltregistratie, studiegroepen, proef- en demovelden en introductie van nieuwe zetmeelaardappelrassen die door Averis zijn ontwikkeld. De teeltregistratie biedt inzicht in de teelthandelingen in de praktijk.

Afgelopen jaar hebben we een informatie- en wervingscampagne gestart om het aantal deelnemers te vergroten. De deelname aan Optimeel is in het boekjaar verder gestegen tot 62 procent van het totale teeltoppervlak.

Ondanks de coronacrisis zijn studiegroepen en ledenbijeenkomsten (online) doorgegaan en is een videotheek van best practices online gezet voor leden. Hier wordt veel gebruik van gemaakt.

### Ontwikkeling deelname teeltregistratie in percentage (ha/ha)



#### Doelstelling 2023

Percentage van areaal deelnemend aan teeltregistratie is 60%.

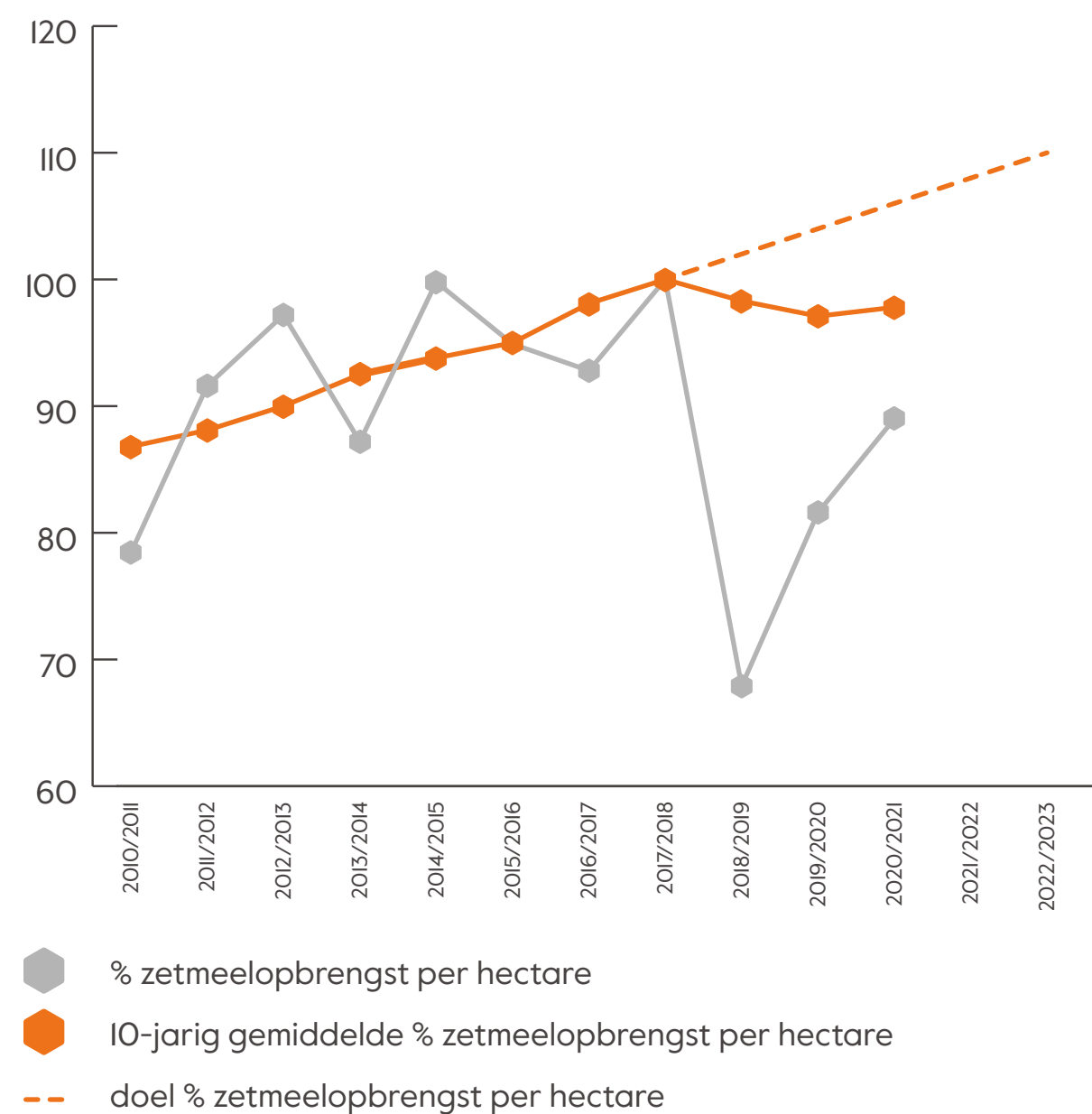
### Resultaten

Zetmeelopbrengst wordt, naast rassenkeuze en teeltmaatregelen, beïnvloed door het weer tijdens het groeiseizoen. De groeiomstandigheden tijdens het seizoen 2020 waren in het grootste gedeelte van het werkgebied van Avebe een stuk beter dan de twee voorgaande jaren. Ook het aandeel nieuwe rassen is gestegen. Als resultaat zagen we in het boekjaar 2020/2021 een zetmeelopbrengst per hectare van



89 procent ten opzichte van 2017/2018. Dat is hoger dan het voorgaande jaar, maar alsnog 11 procent lager dan het zeer goede referentiejaar 2017/2018. In dat jaar was de zetmeelopbrengst uitzonderlijk hoog.

### Zetmeelopbrengst per ha (% ten opzichte van 2017/2018)



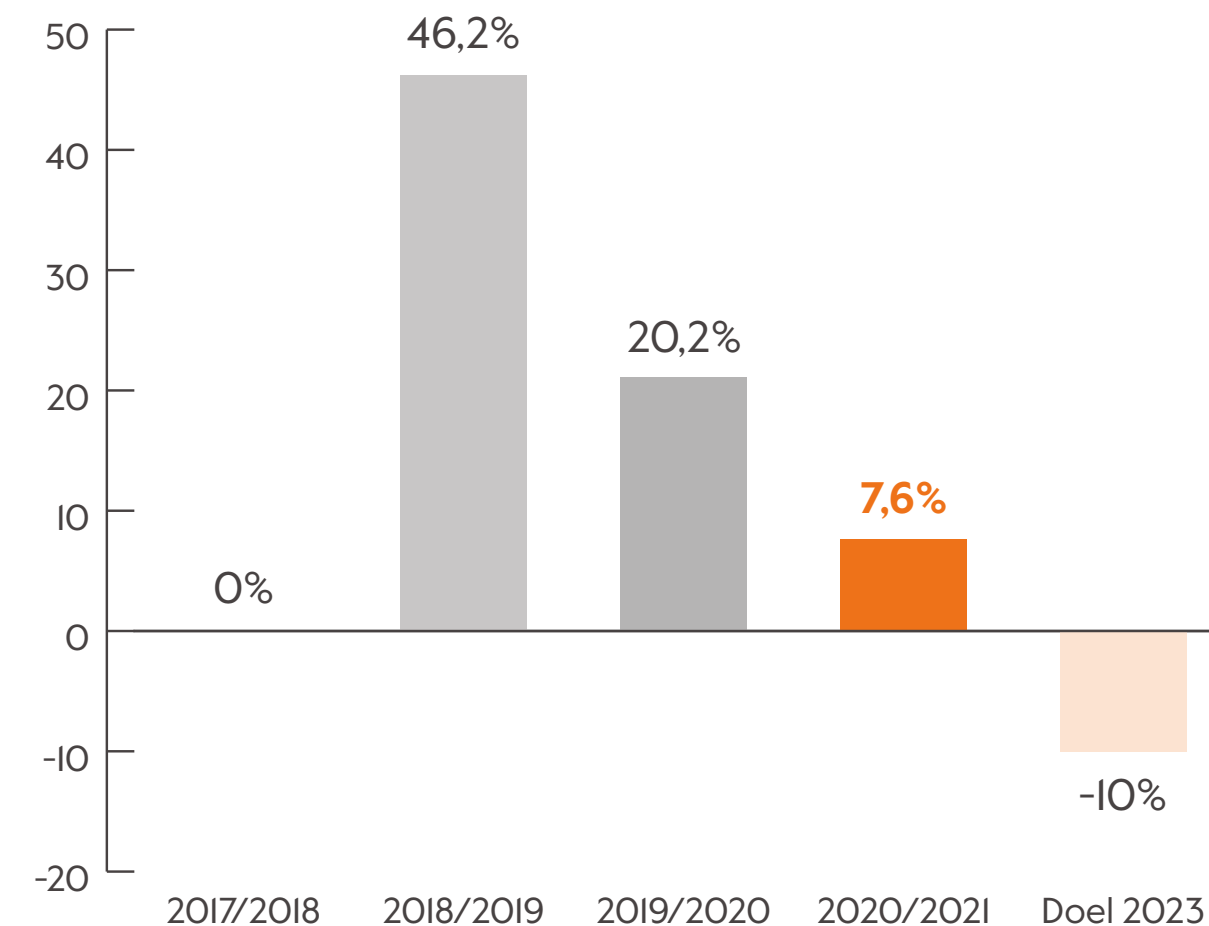
**Doelstelling 2023**  
10% hogere zetmeelopbrengst per hectare ten opzichte van 2017/2018.

De CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de teelt worden voornamelijk bepaald door de opbrengst, de hoeveelheid stikstof-kunstmest en brandstofverbruik per ton (geproduceerd zetmeel). Dit jaar zijn 7,6 procent meer CO<sub>2</sub>-equivalenten per ton zetmeel uitgestoten dan in het referentiejaar.

In 2019 was dit nog 20,2 procent\* meer. De emissies per ton dalen, maar moeten nog meer dalen om ons doel (-10 procent) voor 2023 te halen.

\*Vanwege een herberekening is het aandeel CO<sub>2</sub>-eq. per ton in 2018/2019 gewijzigd van 42,8% naar 46,2% en 2019/2020 gewijzigd van 21,1% naar 20,2%.

### CO<sub>2</sub>-voetafdruk per ton zetmeel



**Doelstelling 2023**  
-10% CO<sub>2</sub>-emissies teelt per ton zetmeel ten opzichte van 2017/2018 (% CO<sub>2</sub>-eq).

Naast de CO<sub>2</sub>-voetafdruk sturen we op het verlagen van de milieubelasting. De milieubelasting wordt bepaald door het type en de hoeveelheid gewasbeschermingsmiddelen dat wordt gebruikt. De toenemende bewustwording van de impact, betere rassen en verbetering van spuittechnieken geven een reductie van de milieudruk van 21,1 procent\* ten opzichte van ons referentiejaar.



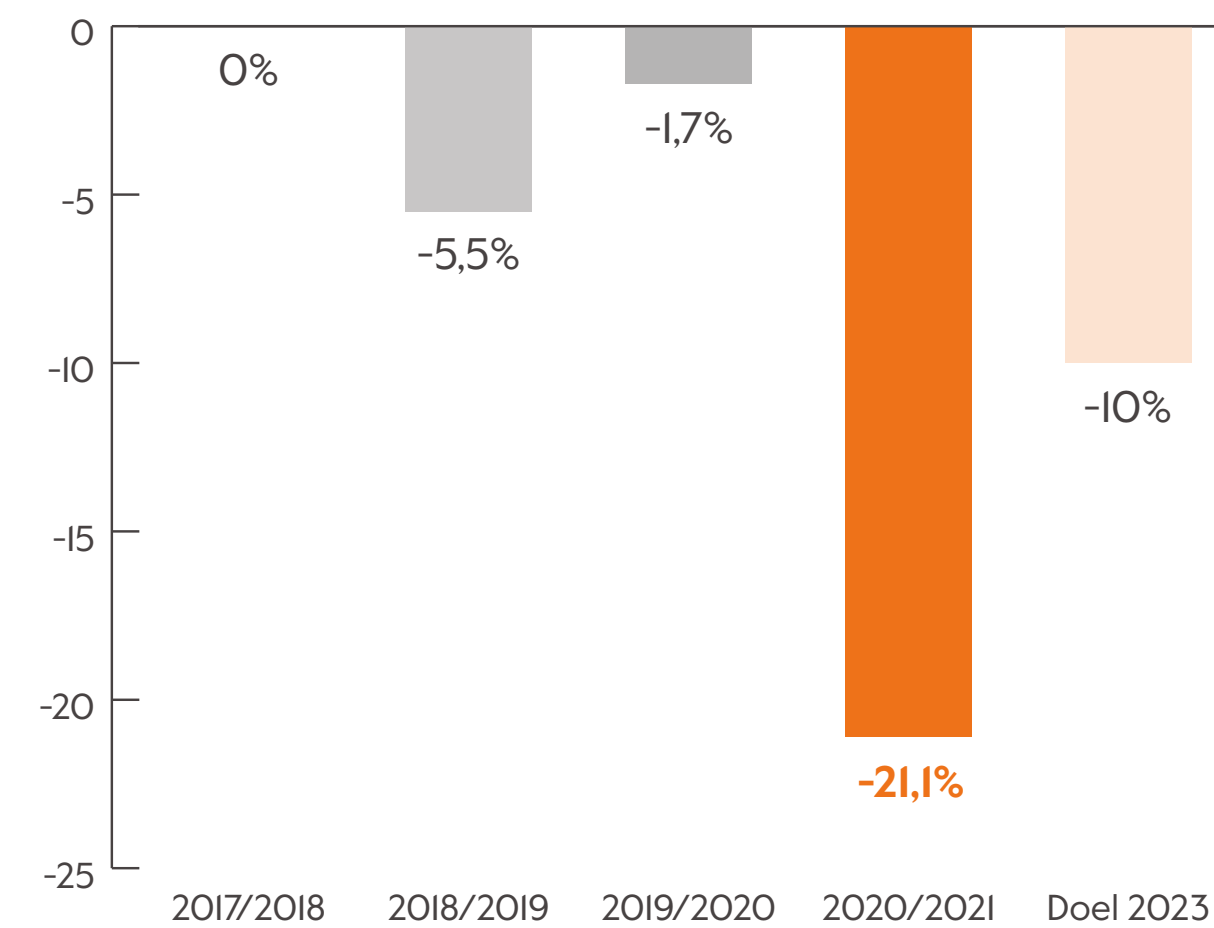




Dit is ver voorbij ons doel voor 2023 (10 procent). Hoewel het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen erg afhankelijk is van weersomstandigheden, laat het zien hoe serieus en proactief onze telers hiermee omgaan.

\* De 21,1 % milieudrukreductie is een extrapolatie van de basiscijfers van Wageningen Economic Research (WER) voor de Nederlandse zetmeelaardappelteelt en Avebe's eigen Optimeel data. Het 2020 cijfer voor de milieudruk van de WER is nog niet beschikbaar en kan volgend jaar worden aangepast.

### Milieubelasting door gewasbeschermingsmiddelen per ha

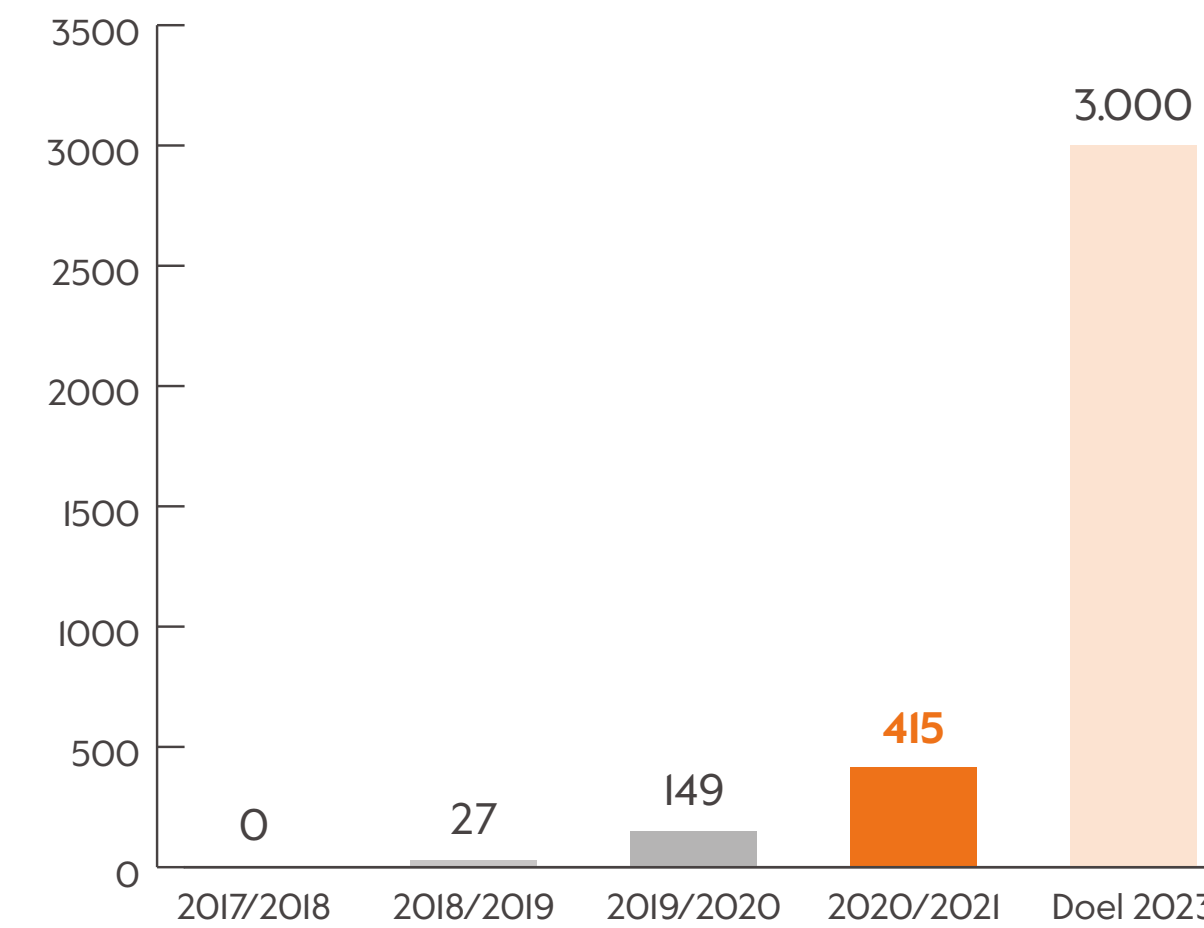


#### Doelstelling 2023

-10% van milieubelastingspunten van gewasbeschermingsmiddelen per hectare ten opzichte van 2017/2018.

Van onze communicatie- en informatie-inspanningen naar leden aan het begin van het teeltjaar 2021 verwachten we in het komende teeltjaar de resultaten van onze 3x10 doelen te zien.

### Areaal waarop nieuwe Averis-rassen geteeld worden (ha)



#### Doelstelling 2023

3.000 hectare van het areaal is bestemd voor nieuwe variëteiten.

#### Nieuwe aardappelrassen

Zetmeelaardappelen moeten aan veel verschillende eisen voldoen. Uitgangspunt voor de teelt is een hoge zetmeelopbrengst en zo min mogelijk gewasbeschermingsmiddelen en emissies bij de teelt. Ook moeten aardappelen resistent zijn tegen ziektes als aardappelmoehed en wratziekte. Averis houdt zich daarom bezig met de ontwikkeling van nieuwe



aardappelrassen. Dit alles om voldoende en kwalitatief hoogwaardige aardappelen als grondstof te waarborgen voor Avebe.

### Future-proof aardappelen

Een belangrijke ontwikkeling is de zogenaamde hybride veredeling. In 2021 zijn we een samenwerking gestart met Solynta, een bedrijf uit Wageningen gespecialiseerd in hybride aardappelveredeling. Met haar innovatieve Hybrid True Potato Seed heeft het bedrijf een techniek ontwikkeld waarmee we beter op vooruitgang in raseigenschappen kunnen sturen. Met deze samenwerking richten we ons specifiek op de zetmeelaardappelteelt voor de telers van Avebe.

## Het sneller kweken van betere rassen verbetert de opbrengst van aardappelzetmeel en eiwit.

Hybride veredeling brengt meerdere voordelen met zich mee. In combinatie met de door ons ontwikkelde DNA-merkertechniek kunnen natuurlijk voorkomende eigenschappen, zoals resistentie tegen droogte, plagen en ziekten, snel worden ingekruist zonder daarbij andere eigenschappen te verminderen. Het resultaat is een korter ontwikkeltraject en snellere vooruitgang in de eigenschappen die voor de telers van Avebe van waarde zijn. Door het sneller kweken van betere rassen is, meer en sneller dan met gangbare veredeling, minder gebruik van gewasbeschermingsmiddelen nodig, verbetert de opbrengst van aardappelzetmeel en -eiwit en worden gebruikte meststoffen efficiënter benut.

Zo dragen we bij aan de verduurzaming van de zetmeel-aardappelteelt en het behalen van onze strategische doelstellingen.

### Resistente nieuwe rassen

Voor het kweekprogramma worden elk jaar kruisingen gemaakt tussen ouderrassen die gewenste eigenschappen bevatten en die eigenschappen kunnen doorgeven op hun nakomelingen. In 2021 heeft Averis voor het eerst alle zaailingen die uit deze kruisingen zijn voortgekomen kunnen selecteren op de vier belangrijkste ziektes: aardappelmoehed, wratziekte, phytophthora en Y-virus. Een grote stap op weg naar duurzame teelt van pootgoed én zetmeelaardappelen.

In 2020 is Avenger op de markt gekomen, een ras met een hoge zetmeelopbrengst dat bestand is tegen phytophthora, waardoor 60 procent of meer bespaard kan worden op het gebruik van gewasbescherming. Dit betekent minder milieubelasting en minder arbeid en uitstoot van CO<sub>2</sub> door minder trekkerbewegingen. Ook van het nieuwe ras Avamond verwachten we een flinke groei op basis van ons raswaardeprogramma. Zes proeftelers in Nederland en Duitsland testen in dat programma nieuwe rassen op schaal, zodat we inzicht krijgen in hoe zij deze ervaren. In 2022 zullen we de eerste oogsten van Avamond op een groot areaal zien.

Dankzij deze ontwikkelingen is in 2020 415 hectare ingevuld met nieuwe aardappelrassen. Dit areaal zal al in 2021 snel groeien om de beoogde 3000 hectare in 2023 te halen.





# "Samenkomen met andere telers, daar leer ik veel van."

Rik Buiten  
Akkerbouwer



In het Drentse Odoorn ligt het landbouwbedrijf van de familie Buiten. Al vijf generaties lang worden hier suikerbieten, granen en aardappelen geteeld. De helft van deze aardappelen zijn zetmeelaardappelen voor Royal Avebe. De 32-jarige Rik Buiten runt het akkerbouwbedrijf samen met zijn ouders. Ook is hij deelnemer in het programma Optimeel.

## Duurzame teelt

“Duurzaamheid is belangrijk voor ons. Een paar jaar geleden zijn zo’n 860 zonnepanelen geïnstalleerd, waarmee genoeg energie wordt opgewekt voor tussen de tachtig en honderd huishoudens. We zijn zelfvoorzienend qua energiebehoefte, nodig voor bijvoorbeeld het koelen en drogen van aardappelen. En bovendien leveren de zonnepanelen een mooie kostenbesparing op”, legt Rik uit.

Ook teeltrotatie speelt een rol in duurzame teelt. Als onderdeel hiervan ruilt Rik delen van de grond met andere agrariërs in de regio die er een ander gewas telen, zoals mais, vezelhennep of gras. Deze ‘grondruil’ verruimt de teeltrotatie en zorgt dat de bodem in goede conditie blijft.

## Natuurlijke bestrijding én meer biodiversiteit

Om het gebruik van bestrijdingsmiddelen zo laag mogelijk te houden, worden akkerranden ingezaaid met verschillende bloemen en kruiden. Dit trekt onder andere sluipwespen en lieveheersbeestjes aan, natuurlijke vijanden van bijvoorbeeld luizen. Deze natuurranden

zijn bovendien een voedselveld voor vogels en andere diersoorten, en sommige plekken zijn speciaal ingericht voor de knoflookpad. Rik: “De akkerranden hebben veel doelen en zo laten we de natuur haar werk doen.”

## Rik hoopt op zoveel mogelijk inzichten om zijn opbrengst verder te verhogen.

### Optimaliseren van de opbrengst

Als deelnemer van Optimeel registreert Rik alle handelingen rondom de teelt online. Avebe gebruikt deze data om mogelijkheden voor verbetering van het rendement van zetmeelaardappelen te onderzoeken. Rik hoopt op zoveel mogelijk inzichten om zijn opbrengst verder te verhogen. Ook de georganiseerde studiegroepen zijn waardevol, vindt Rik. “Het als groep van telers onder begeleiding van Avebe samenkomen, ervaringen delen en proefprooiingen doen, daar leer ik als teler veel van”. Dat geldt ook voor de demovelden waar telersbijeenkomsten worden georganiseerd. Vanwege de coronacrisis werd deze informatie vorig jaar via vlogs gedeeld. Waardevol, zegt Rik, “maar de sfeer van het met collega’s bij elkaar zijn op het veld, miste ik wel. Gelukkig is dat nu weer mogelijk.”





# 4. Verkleinen van onze ecologische footprint







## 4. Verkleinen van onze ecologische footprint

Door gebruik te maken van nieuwe technologie, hernieuwbare energie en door de efficiëntie van onze processen te verbeteren, verkleint Royal Avebe haar ecologische voetafdruk. Innovatie is belangrijk bij het realiseren van deze doelstelling, maar heeft soms als gevolg dat we nieuwe producten maken, die weliswaar bij onze klanten een aanzienlijke reductie in CO<sub>2</sub>-emissies opleveren, maar waarbij ons eigen productieproces meer energie verbruikt.

Desondanks is het onze ambitie om zowel in absolute zin, als per geproduceerde ton product minder CO<sub>2</sub> uit te stoten. Wij werken daarom aan twee doelstellingen voor 2023: 12% CO<sub>2</sub>-reductie in totaal én per ton product (ten opzichte van referentiejaar 2017/2018).

Naast het verminderen van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot, zijn ook het reduceren van ons waterverbruik en vermindering van afvalstromen belangrijke doelstellingen om onze klimaatvoetafdruk te verkleinen.

### Reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot

Voor het verminderen van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot richten we ons op het verlagen van ons energieverbruik en op het gebruik van duurzame energie. We lichten een aantal projecten toe.

In februari is op onze productielocatie AB Stadex in Zweden de gasgestookte boiler vervangen door een

elektrische boiler. Hiervoor wordt groene elektriciteit ingekocht, zodat de geproduceerde stoom CO<sub>2</sub>-neutraal is. Voor het resterende gasverbruik wordt groen gas gebruikt. Daarmee is de energievoorziening van Stadex als eerste fabriek van Avebe volledig CO<sub>2</sub>-neutraal (lees meer hierover op [pagina 43](#)).

### Met elektrische boilers kan een deel van de stoomproductie geëlektrificeerd worden met groene elektriciteit.

Voor onze productielocaties Gasselternijveen en Ter Apelkanaal hebben we het afgelopen jaar een SDE++ subsidie ontvangen voor elektrische boilers. Het plan is om hier, net als in Zweden, elektrische boilers te installeren. Daarmee kan een deel van de stoomproductie geëlektrificeerd worden met groene elektriciteit.





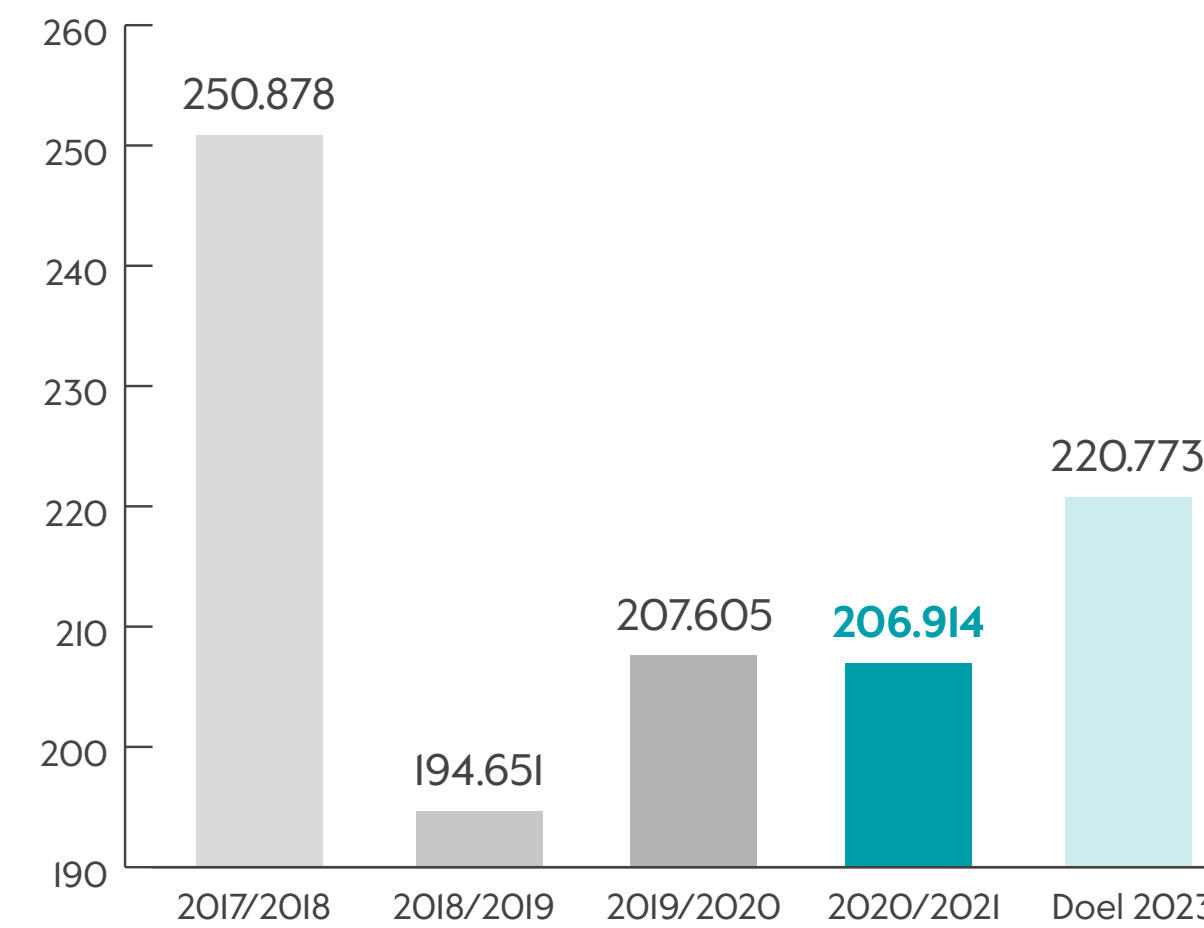


Deze stroom zal voor een belangrijk deel afkomstig zijn van de zonneparken op deze locaties, die sinds dit voorjaar operationeel zijn. Vanaf 2022/2023 leveren de elektrische stoomketels in Gasselternijveen en Ter Apelkanaal een grote bijdrage aan het realiseren van de CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen. Daarnaast wordt een SDE++ subsidieaanvraag voorbereid voor een elektrische stoomketel op de productielocatie in Foxhol.

## De membraantechnologie realiseert een forse energiebesparing, CO<sub>2</sub>-reductie en hergebruik van water.

De afgelopen jaren ontwikkelden wij samen met Wafilin Systems het unieke proces 'DUCAM', afkorting voor Duurzaam Concentreren van Aardappelsap met Membranen. DUCAM realiseert een forse energiebesparing, CO<sub>2</sub>-reductie en zorgt ervoor dat water – dat uit aardappelsap wordt gefilterd – kan worden hergebruikt. De membraantechnologie werd in 2020 operationeel op onze locatie in Ter Apelkanaal. Begin 2021 ontvingen we bovendien de prijs Innovator of the Year 2021 tijdens het congres Watervisie 2021. Met de energiebesparing die in Ter Apelkanaal gerealiseerd is, heeft Avebe ook haar verplichtingen als deelnemer aan het MEE-convenant (Meerjarenafspraken Energie Efficiëntie), welke eind 2020 is geëindigd, volledig vervuld. Komend jaar wordt de DUCAM-technologie ook geïmplementeerd bij de Protamyl-fabriek in Dallmin en bij de Solanic eiwitfabriek in Gasselternijveen. Hiermee verwachten we een CO<sub>2</sub>-reductie van ruim 10 procent te realiseren.

### CO<sub>2</sub>-emissie (in tonnen)\*



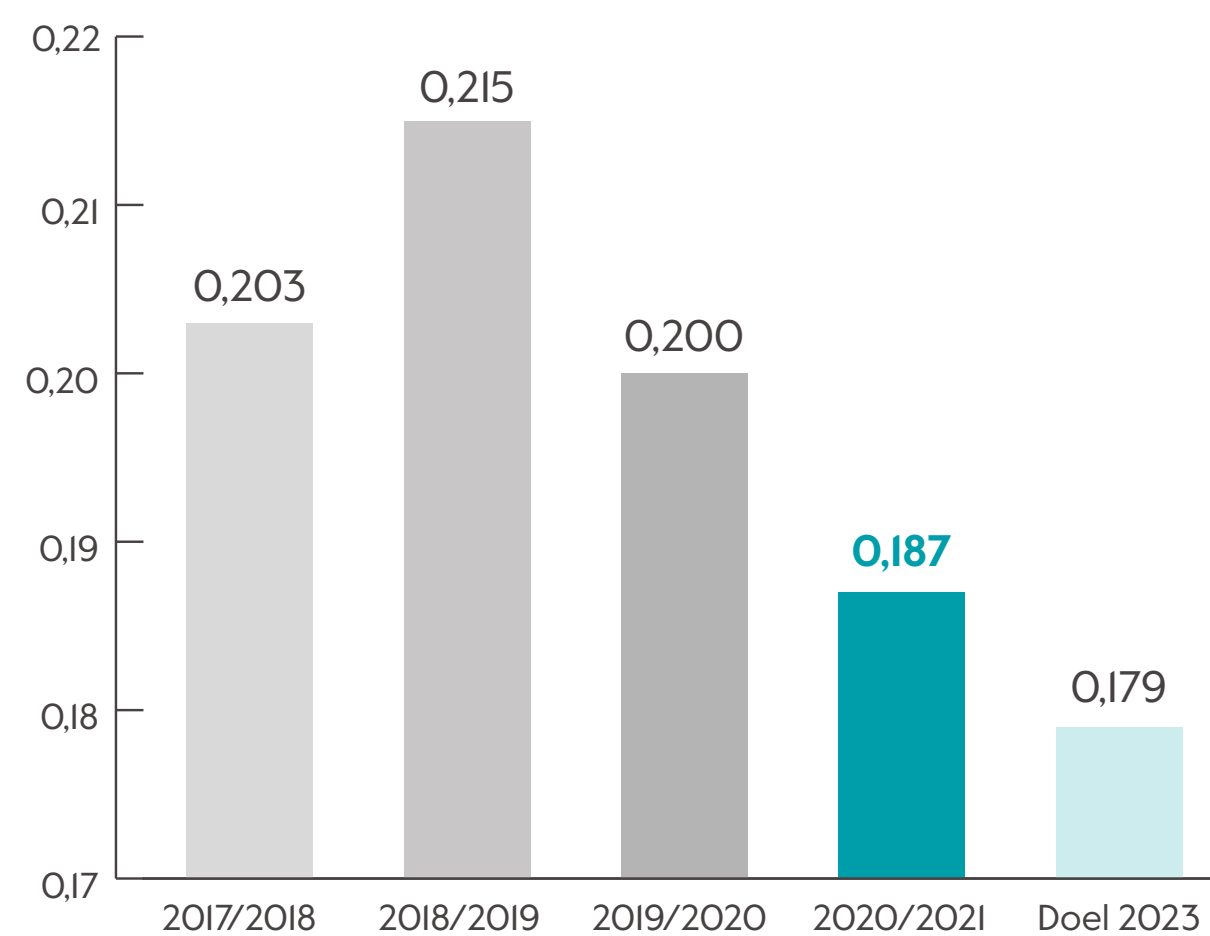
#### Doelstelling 2023

12% CO<sub>2</sub>-emissiereductie in totaal en per ton product ten opzichte van 2017/2018.

\* 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>-emissie per ton product\*\*



### Doelstelling 2023

12% CO<sub>2</sub>--emissiereductie in totaal en per ton product ten opzichte van 2017/2018.

\*\*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.

Omdat de oogst in 2020/2021 op een vergelijkbaar niveau is als in het referentiejaar 2017/2018, kunnen we ten opzichte van de afgelopen twee jaar een betere vergelijking maken met het referentiejaar.

Het percentage duurzame elektriciteit is afgelopen jaar toegenomen van van 37 procent naar 46 procent. De Garanties Van Oorsprong (GVO's) van de zonneparken bij Ter Apelkanaal en Gasselternijveen worden afgenomen door Avebe.

## Innovatieve samenwerking leidt tot uniek zonnepark

Op 21 mei 2021 heeft Zijne Majesteit de Koning Willem-Alexander het Zonnepark Hollandia Nieuw-Buinen officieel geopend. Royal Avebe, Avitec en Solarfields startten in 2017 met de ontwikkeling van het zonnepark. Dit zonnepark heeft een unieke dubbelfunctie. Zo liggen de zonnepanelen boven de

voormalige vloeivelden van Avebe. Dit gebied wordt daarnaast gebruikt als bufferbassin voor de waterzuiveringsinstallatie van de aardappelzetmeelfabriek van Avebe in Gasselternijveen. Voor de dijk die rondom het zonnepark is aangelegd, is grond gebruikt die met de aardappelen van Avebe wordt aangevoerd.

Dit project heeft een capaciteit om ruim 35.000 huishoudens van duurzame energie te voorzien dankzij de jaarlijkse energieproductie van 120 Megawatt. De 300.000 panelen, verspreid over 100 hectare, besparen ruim 45.000 ton CO<sub>2</sub> per jaar. Avebe neemt ruim 36 procent van de groene stroom af.

Het park is in samenspraak met omwonenden en omliggende bedrijven tot stand gekomen en zet met innovatie in op het verder verduurzamen van de energievoorziening.







### Water: een strategische hulpbron

Water is voor Avebe een belangrijke hulpbron. Om de aardappelen te verwerken tot zetmeel en eiwit gebruiken we water in onze zes fabrieken. Ons doel is om in 2023 20 procent minder water te gebruiken vergeleken met 2017/2018. Circa 59 procent van ons water verbruiken we in Ter Apelkanaal. 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 dat het geen nadelige impact heeft op het milieu.

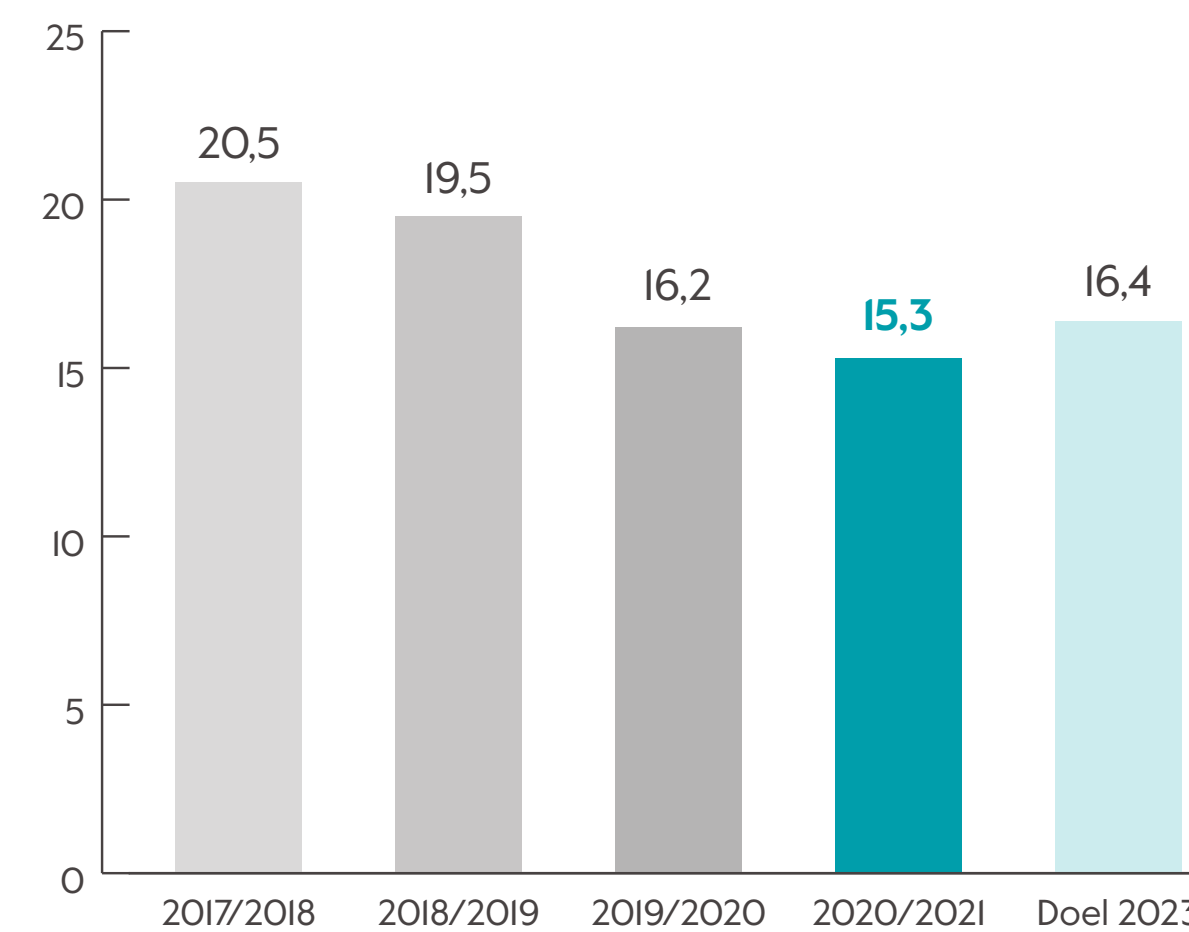
Dankzij een aantal maatregelen heeft Avebe het waterbesparingsdoel voor 2023 al bereikt. Dit is met name gelukt door bewustzijns- en besparingsprojecten. We verwachten dat we deze reductie in de resterende strategieperiode kunnen behouden. Dat betekent echter niet dat we voor het verlagen van ons waterverbruik geen uitdagingen meer hebben. Door volumegroei van een aantal producten die een hoger waterverbruik met zich meebrengen, moeten we maatregelen nemen om dit te compenseren.

## Voor de langere termijn werken we aan scenario's om de afhankelijkheid van water te verlagen.

Ook is de afgelopen tijd duidelijk geworden dat we meer rekening moeten houden met periodes van wateroverschotten of watertekorten. Het Waterschap Hunze en Aa's gaat hier in haar Waterbeheerprogramma 2022-2027 expliciet op in. Een deel van de oplossing heeft te

maken met maatregelen zoals het beschikbaar maken van waterbuffers. Dit heeft verhoogde aandacht en we werken hierin samen met de regio. Voor de langere termijn werken we aan scenario's om de afhankelijkheid van water te verlagen. Zo kijken we naar het gebruik van andere methoden voor de productie van derivaten. Deze scenario's werken we uit als voorbereiding op de volgende strategieperiode.

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



#### Doelstelling 2023

20% minder watergebruik (Mm<sup>3</sup>) in totale productie ten opzichte van 2017/2018.

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



## Tarra en zuiveringslib verminderen

De vermindering van afval is de derde manier om onze ecologische footprint te reduceren. Avebe concentreert zich daarbij op de twee afvalstromen zuiveringslib en tarra. Voor beide stromen streven we naar 25 procent reductie ten opzichte van 2017/2018.

### Zuiveringslib

Het afvalwater van Avebe bevat resten van aardappelsap, -eiwit en -zetmeel uit het productieproces. Na zuivering van het afvalwater blijft zuiveringslib achter. Omdat onze inzet op groei in producten voor goede voeding tot meer vervuild water en daarmee tot meer zuiveringslib leidt, vraagt de reductie hiervan om veel inspanning.

Afgelopen jaar is een aantal nieuwe activiteiten gestart. Zo is er een interne communicatiecampagne geweest om de bekendheid van het afvalverminderingprogramma te vergroten. Daarnaast zijn op de productielocaties Ter Apelkanaal en Gasselternijveen dashboards gemaakt waarop verliezen van zetmeel, eiwit en aardappelsap op dagelijkse basis inzichtelijk worden gemaakt.

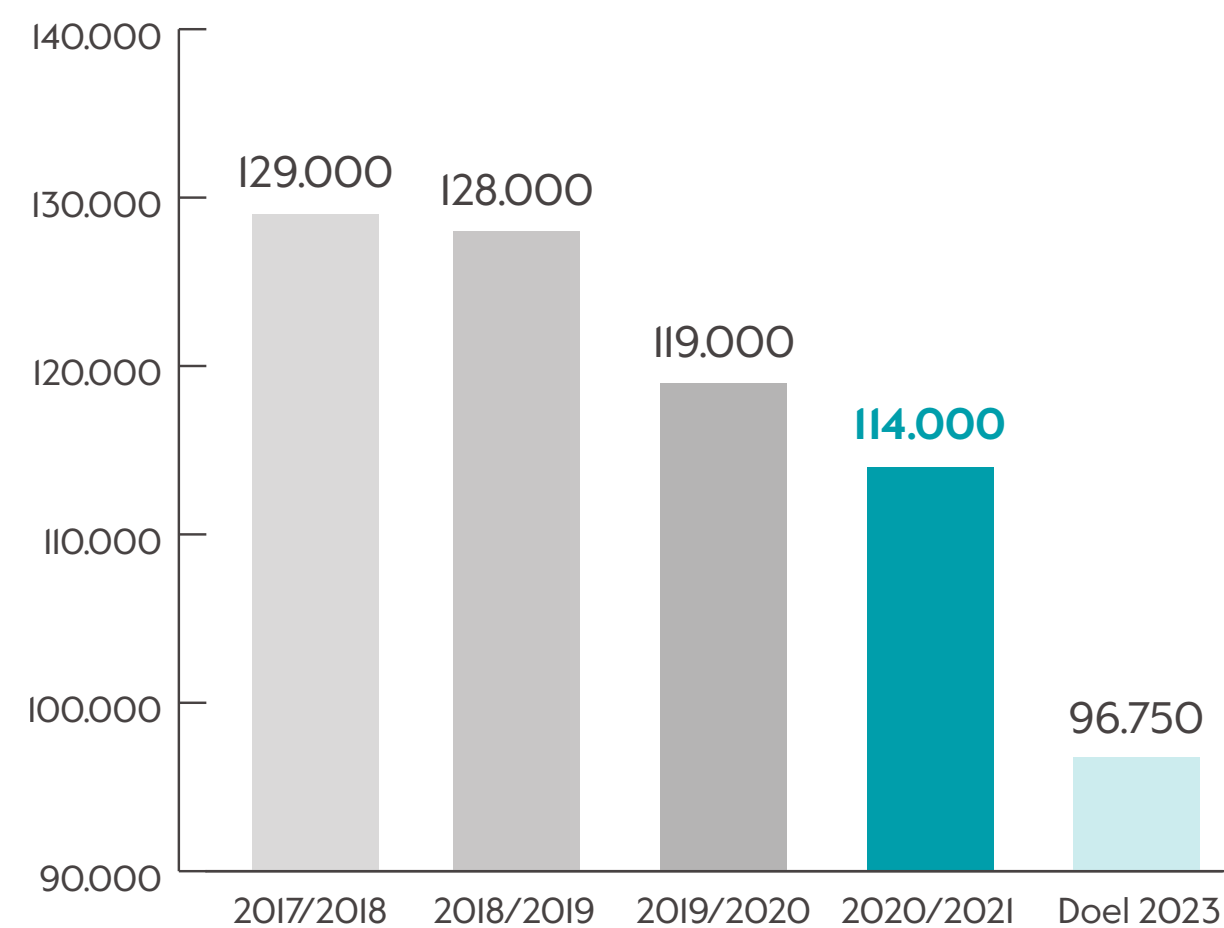
Ook is in Ter Apelkanaal meetapparatuur geplaatst in de afvalwaterleiding van de voedingsmiddelenfabriek, zodat zetmeelverlies kan worden geïdentificeerd. Dit heeft ertoe geleid dat we komend jaar kunnen starten met WCOM-activiteiten (WCOM = World Class Operations Management) om de verliezen daadwerkelijk te verminderen. Ook investeren we in een meting in de aardappelzetmeelfabriek.

De afvalwaterzuiveringsinstallatie in Gasselternijveen is aangepast zodat deze afvalwater beter verwerkt en minder slib produceert. Dit heeft geleid tot 13 procent minder slibproductie in Gasselternijveen ten opzichte van het referentiejaar 2017/2018, terwijl door ons goede

voeding product Solanic de productie van afvalwater juist is toegenomen. Hiermee is een forse verbeter-slag gerealiseerd. In de intercampagne (de periode tussen twee verwerkingscampagnes) volgen nog meer aanpassingen aan de zuivering zodat deze een verdere productieverhoging efficiënt kan verwerken.

Dankzij deze maatregelen was de hoeveelheid slib die Avebe in 2020/2021 geproduceerd heeft 12 procent lager dan in 2017/2018. Met de plannen voor volgend jaar verwachten we een verdere reductie te realiseren.

### Zuiveringslib (bruto gewicht in ton)



#### Doelstelling 2023

25% verlaging van zowel de afvalstromen uit tarra als uit slib ten opzichte van 2017/2018.





## Tarra

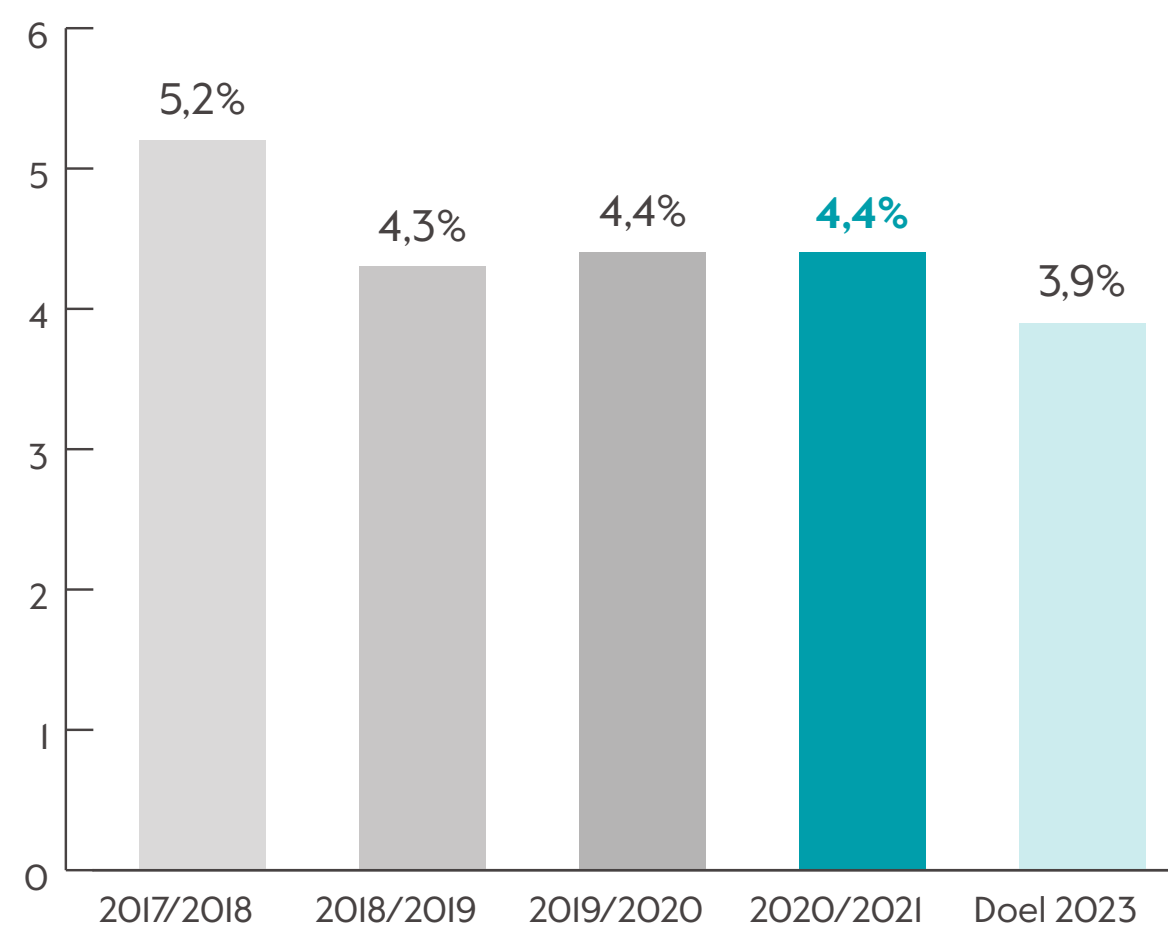
Aan de aardappelen die in onze fabrieken arriveren kleeft vaak nog grond. Ook loof en stenen komen vanaf het land mee naar onze fabrieken. Dit noemen we tarra. Om de hoeveelheid tarra te reduceren, hebben we in 2019 onze afspraken met de telers over de te leveren aardappelen aangepast. Hierdoor is het nu financieel aantrekkelijker om schonere aardappelen te leveren. Voor komend jaar komen hier strengere afspraken met betrekking tot stenen bij.

## In Duitsland wordt een proef gedaan met een nieuwe machine om de aardappelen beter te reinigen.

De zoektocht naar machines die beter reinigen dan de huidige en die voldoen aan eisen met betrekking tot onder andere kosten en gewicht heeft niet tot het gewenste resultaat geleid. De machines zijn meestal te duur in aanschaf en gebruik. Op onze locatie in Duitsland wordt een proef gedaan met een nieuwe machine. Daarnaast zijn we in overleg met machinebouwers over kleinere aanpassingen op de bestaande 'schoners' om tegen lagere kosten alsnog het aandeel tarra te verlagen.

Ondanks deze uitdagingen lag het tarrapercentage in 2020/2021 ongeveer 15% lager dan in het referentiejaar 2017/2018. Hiermee ligt het programma en de realisatie van onze doelstellingen op schema.

## Tarra (% tarra van aardappelgewicht)



### Doelstelling 2023

25% verlaging van zowel de afvalstromen uit tarra als uit slib ten opzichte van 2017/2018.





# "We zijn trots op Avebe en onze duurzaamheidsdoelstellingen."

Midden in het Zweedse Malmö bevindt zich onze Zweedse locatie, AB Stadex. Het is de kleinste locatie van Royal Avebe, maar de duurzaamheidsambities zijn groot. Avebe's overkoepelende CO<sub>2</sub>-reductiedoelstelling om uiterlijk in 2023 12 procent minder CO<sub>2</sub> uit te stoten staat voorop. De locatie volgt ook de doelen van de Zweedse overheid en van de stad Malmö om in 2030 volledig CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn.

Technical manager Håkan Nebréus, verantwoordelijk voor duurzaamheid bij AB Stadex, en zijn team zetten in 2020 een flinke stap op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie met de installatie van een elektrische boiler.

## Elektrische boiler

Hakan: "De stoom die we gebruiken in ons productieproces werd eerst geproduceerd in een boiler op fossiel aardgas. Dit wilden we veranderen in CO<sub>2</sub>-neutrale elektriciteit. Meer dan 50 procent van de energieproductie in Zweden is afkomstig van waterkracht. Een jaar geleden besloten we daarom een elektrische boiler te installeren, waardoor nu in de fabriek met waterkracht stoom kan worden geproduceerd", legt Hakan uit. Vanuit het Zweedse energieprogramma 'Klimatklivet' werd 40 procent van het project gesubsidieerd. De terugbetaaltijd is goed omdat in Zweden een hoge belasting op fossiele brandstoffen geheven wordt. Daarnaast is de e-boiler efficiënter qua energieverbruik. De kostenbesparing die hiermee gerealiseerd wordt, draagt bij aan de prestatieprijs. Het resultaat: een CO<sub>2</sub>-reductie van 4450 ton per jaar,

wat neer komt op 1,7 procent van het totaal van Avebe. In totaal heeft AB Stadex haar energieverbruik met 30 procent verlaagd.

## Recordtijd

"Het project is in recordtijd uitgevoerd", blikt Hakan terug. "We kregen de 'go' voor onze ketel midden in de eerste coronagolf in 2020 en we hadden hem binnen acht maanden operationeel, van bestelling en installatie tot stroom. "Het was mogelijk dankzij het team. We houden van verandering en het identificeren van verbetermogelijkheden. Met elkaar vormen we het verbetersteam. En omdat we een klein team zijn, kunnen we ook snel handelen. En dat willen we ook. We zijn trots op Avebe en onze duurzaamheidsdoelstellingen".

## We willen binden en bouwen, en dus moeten we van elkaar leren.

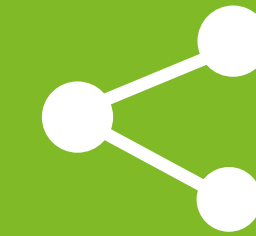
### Binden en Bouwen

Ook op de Nederlandse locaties in Gasselternijveen en Ter Appelkanaal komen in 2022 elektrische boilers. Hakan en zijn team hebben de opgedane inzichten gedeeld met de Nederlandse collega's. Hakan: "We willen binden en bouwen, en dus moeten we van elkaar leren". Best practices zijn gedeeld, maar er wordt ook gekeken naar wat er beter kan. "Met een grotere e-boiler zou het energieverbruik bijvoorbeeld beter afgestemd kunnen worden op piekmomenten van het energieverbruik in de regio", aldus Hakan. Goede input voor het ambitieuze team, dat alweer werkt aan het volgende doel: een energiebesparing van 50 procent ten opzichte van referentiejaar 2017/2018.





# 5. Samenwerken voor de klant





## 5. Samenwerken voor de klant

**We werken samen met onze leden, klanten, onderzoeksinstituten en andere betrokkenen om gezonde, voedzame en milieuvriendelijke ingrediënten te produceren. Dit bereiken we met duurzaam inzetbare, vitale en betrokken medewerkers.**

Wij werken aan het behalen van de volgende doelstellingen in 2023:

- Een score op medewerkersbetrokkenheid en bevoegdheid van hoger dan een 7,5
- Een ongevalfrequentie-index lager dan 0,5
- Het verbeteren van 8 kritische geïntegreerde processen

### Goed werkgeverschap

#### Talent management

Bij Royal Avebe zien we ontwikkeling van medewerkers als een continu proces. Naast het verwerven van inhoudelijke kennis ondersteunen we medewerkers bij de ontwikkeling van hun vaardigheden. Zo investeren we onder andere in de ontwikkeling van managementvaardigheden, projectmanagementvaardigheden en persoonlijk leiderschap.

In 2020/2021 zijn we gestart met een talentmanagementproces waarin de ambitie van medewerkers en de doelen van Avebe centraal staan. Wij bieden medewerkers met ambitie de gelegenheid in gesprek te gaan met een mentor uit het hoger management. Deze gesprekken bieden de mogelijkheid naast

persoonlijke groei ook vraagstukken binnen Avebe en mogelijke oplossingsrichtingen met elkaar te delen. Omdat we ontwikkeling centraal stellen, zien we een toename in het vervullen van vacatures door eigen medewerkers en zijn we een aantrekkelijke werkgever. Door de inzet van een eigen recruitmentmanager hebben we de recruitmentkosten behoorlijk naar beneden gebracht. Ook maken we gebruik van sociale media om Avebe goed onder de aandacht te brengen in de arbeidsmarkt.

### Medewerkers worden in staat gesteld zelf de regie te nemen over hun loopbaan.

We werken aan transparante groeipaden binnen de verschillende disciplines waardoor medewerkers zelf de regie kunnen nemen over hun loopbaan. Daarnaast wordt gewerkt met opleidingsmatrixen, waaruit duidelijk wordt welke kennis en vaardigheden iemand nu bezit en wat hij/zij nog moet doen om in de toekomst inzetbaar te blijven. Zo werken wij aan duurzame inzetbaarheid.





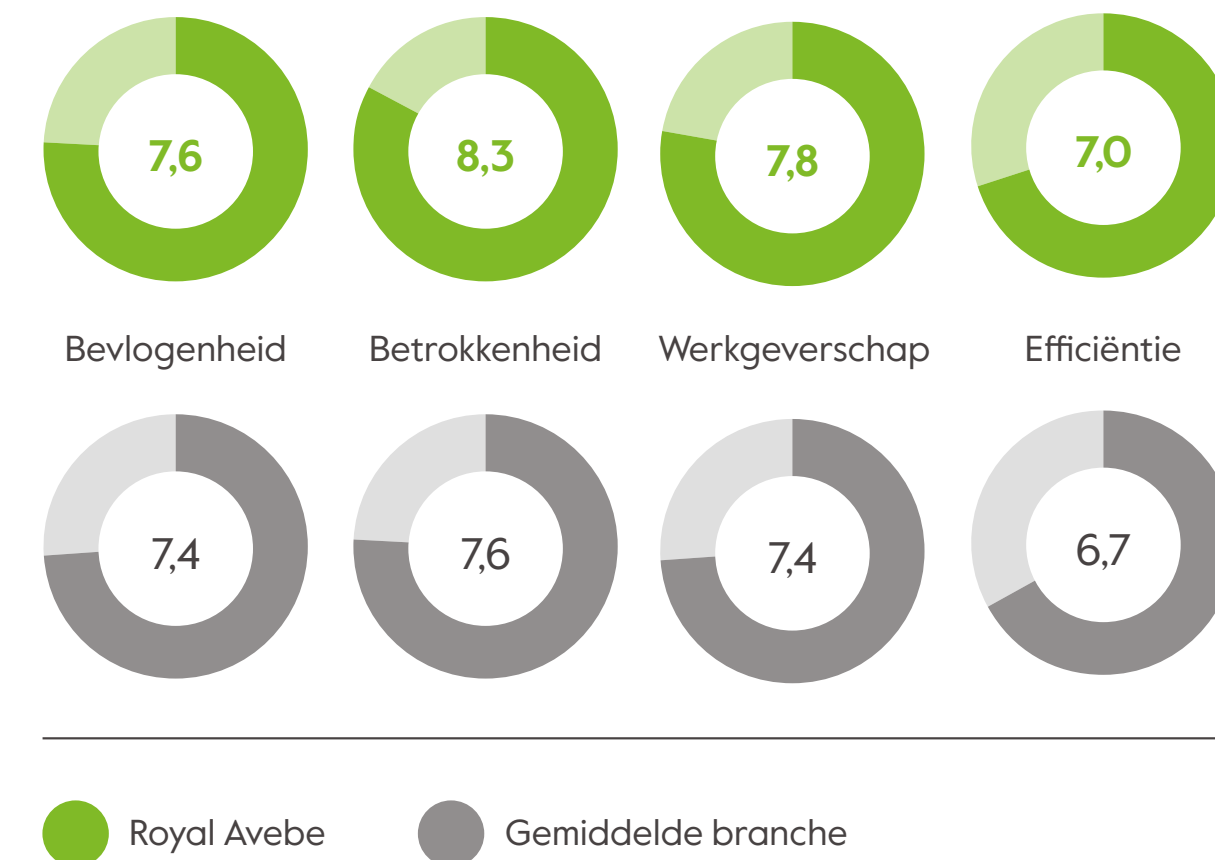


### Medewerkersbetrokkenheid

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers vitaal zijn, zich kunnen ontwikkelen en zich betrokken voelen bij Avebe. Samenwerken, saamhorigheid en verbondenheid met onze strategische doelen zijn daarbij belangrijke pijlers. We toetsen de betrokkenheid van onze medewerkers regelmatig via een medewerkers-tevredenheidonderzoek (MTO).

Het meest recente MTO vond plaats in september 2020, midden in de coronacrisis. De respons op het onderzoek was 55,4 procent. In een volgend MTO ligt de uitdaging op het verhogen van de respons om een nog representatiever beeld te kunnen schetsen over de totale organisatie. In dit onderzoek lag de nadruk op bevoegenheid, betrokkenheid, werkgeverschap en efficiëntie.

#### Resultaten MTO september 2020



#### Doelstelling 2023

Hoger dan een 7,5 op betrokkenheid en bevoegenheid.

Met deze scores heeft Avebe haar doel om hoger dan 7,5 te scoren op bevoegenheid en betrokkenheid gerealiseerd. Ook liggen deze cijfers hoger dan branchegenoten. Avebe ontving daarvoor het keurmerk 'World Class Workplace' van Effectory als hoogst scorende organisatie in de branche Productie & Industrie. Iets om met recht trots op te zijn, maar ook vooral te willen vasthouden.





# Sociale kerncijfers

## Aantal medewerkers

Cijfers zijn op basis van head count met de peildatum 31 juli 2021.

	Nederland	Duitsland	Zweden	Overig	Totaal
<b>Aantal medewerkers</b>	1.094*	168	69	58	1.389
% Fulltime medewerkers	89%	95%	97%	96%	90%
<b>Geslacht medewerkers</b>					
% Man	85%	69%	84%	60%	82%
% Vrouw	15%	31%	16%	40%	18%
<b>Medewerkers met een vast contract van het aantal medewerkers</b>					
% Man	75%	64%	84%	57%	73%
% Vrouw	14%	30%	16%	36%	17%
<b>Medewerkers met een contract voor een bepaalde tijd van het aantal medewerkers</b>					
% Man	5%	5%	0%	2%	5%
% Vrouw	1%	1%	0%	2%	1%
% Uitzendkrachten en externen	5%	0%	0%	3%	4%
<b>% Medewerkers vallend onder cao</b>	93%	95%	99%	41%	79%
<b>% Vrouw in management</b>	16%				
<b>Ziekteverzuim</b>	5%				

\* inclusief externen



## Veiligheid

Veiligheid vraagt en krijgt continue aandacht binnen Avebe. We streven naar een ongevallenvrije werkplek. Dit kunnen we alleen bereiken door ons voortdurend te verbeteren in het versterken van bewustwording en het technisch veiliger maken van onze processen en productielijnen.

## We streven naar een ongevallenvrije werkplek.

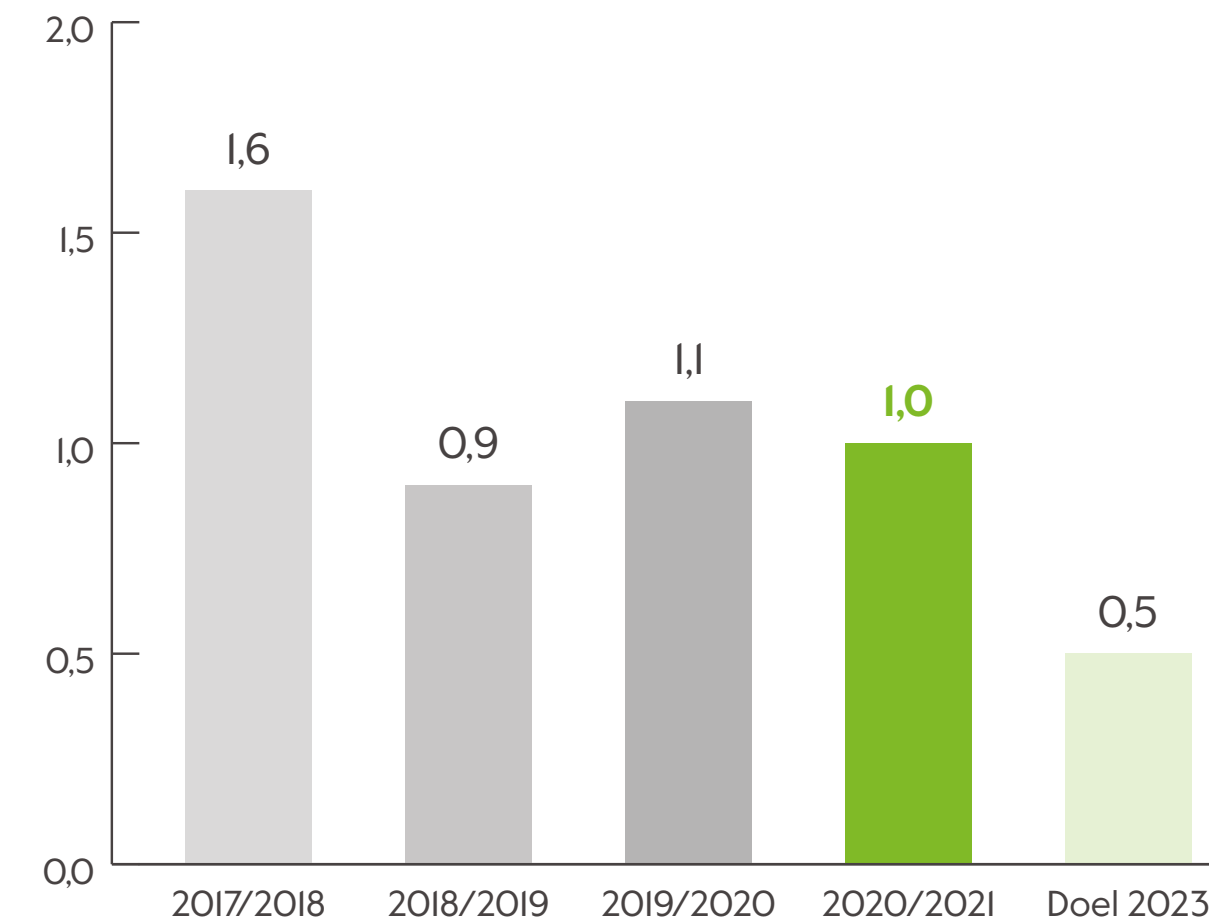
### Ongevallenindex

We meten veiligheid aan de hand van de ongeval-frequentie-index (TRIFR; Total Recordable Injury Frequency Rate), een internationale standaard, gebaseerd op 200.000 arbeidsuren. De strategische doelstelling is 0,5 in 2023. We nemen hierin alle medewerkers mee, inclusief medewerkers van externe partijen die op onze locaties werken. We voelen ons verantwoordelijk voor iedereen die werkzaam is bij ons. Afgelopen boekjaar waren er helaas ongevallen, met name als gevolg van verkeerd gebruik van materieel. Hiermee is de ongevalindex uitgekomen op 1,0 en hebben we onze doelstelling voor 2020/2021 niet gehaald. Er waren geen fatale ongevallen of ongevallen met ernstige consequenties waarbij sprake was van een herstelperiode van langer dan zes maanden.

Vanuit het centrale veiligheidsteam is gekeken waar verbetering in het veiligheidssysteem mogelijk is en waarin we ons gezamenlijk kunnen versterken. Een voorbeeld hiervan is een nieuwe benadering van incidenten en bijna-incidenten om zo tot betere acties te komen. Het melden van incidenten is belangrijk, maar het uitvoeren van de juiste actie hierop leidt pas

tot een veiligere werkomgeving. Daarnaast zijn op elke locatie veiligheidsteams, met vertegenwoordiging van de medezeggenschap, aanwezig. Deze teams bespreken meerdere keren per jaar de veiligheidsonderwerpen op de locatie.

### Ongevallenindex



### Doelstelling 2023

Een ongevalindex beneden 0,5.  
In 2019/2020 en 2020/2021 een ongevalindex beneden 0,7. In 2021/2022 een ongevalindex beneden 0,6.





## Veiligheidstraining

Alle werknemers worden minimaal een keer per jaar getraind op veiligheidsonderwerpen. Daarnaast worden afhankelijk van de functie of verantwoordelijkheid aanvullende cursussen en trainingen gegeven.

**We gaan ervan uit dat we komend jaar 'terug naar normaal' gaan, waarbij gedeeltelijk thuiswerken mogelijk blijft.**

Afgelopen jaar heeft een groot deel van onze collega's hoofdzakelijk thuisgewerkt om verspreiding van het coronavirus te verminderen. Dit hebben collega's verschillend ervaren. We gaan ervan uit dat we komend jaar 'terug naar normaal' gaan, waarbij gedeeltelijk thuiswerken mogelijk blijft. Hierbij staat het individu centraal, zodat we het beste uit onze medewerkers kunnen halen.

Naast veiligheid richten we ons actief op de gezondheid van medewerkers. Tweejaarlijks organiseren we de Van Waarde Scan. Dit is een Periodiek Medisch Onderzoek gecombineerd met een vragenlijst over duurzame inzetbaarheid. Hier kunnen medewerkers op vrijwillige basis aan deelnemen. De anonieme uitkomsten worden meegenomen in veiligheidsstudies. Daarnaast kunnen medewerkers altijd de bedrijfsarts en andere specialisten van onze arbodienst raadplegen.

## Samenwerken in cross-functionele teams

### Cross-functionele teams

Samenwerking is binnen Avebe belangrijk om voor de klant het beste resultaat te behalen. We zijn scherp op de mogelijkheden die de zetmeelaardappel biedt om op de voortdurend veranderende klantvraag een goed antwoord te geven. Binnen Avebe werken we in cross-functionele teams om innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Essentieel bij deze vorm van samenwerking is dat de medewerkers een gezamenlijk belang en afgestemde doelen hebben.

### Effectieve organisatie met het programma XFHP

Het strategische programma XFHP focust zich op het verbeteren van cross-functionele samenwerking voor de klant. XFHP staat voor Drive Cross Functional High Performance. Mede door de coronacrisis heeft het afgelopen jaar de nadruk vooral gelegen op het ontwikkelen van hybride werken en de aanpassingen die de coronacrisis met zich heeft meegebracht. De doelstelling van dit programma is om in 2023 acht kritische geïntegreerde processen aan te pakken. Vorig boekjaar zijn drie processen verbeterd (zie vorig jaarverslag), er is dit jaar een proces bij gekomen, optimise line filling.

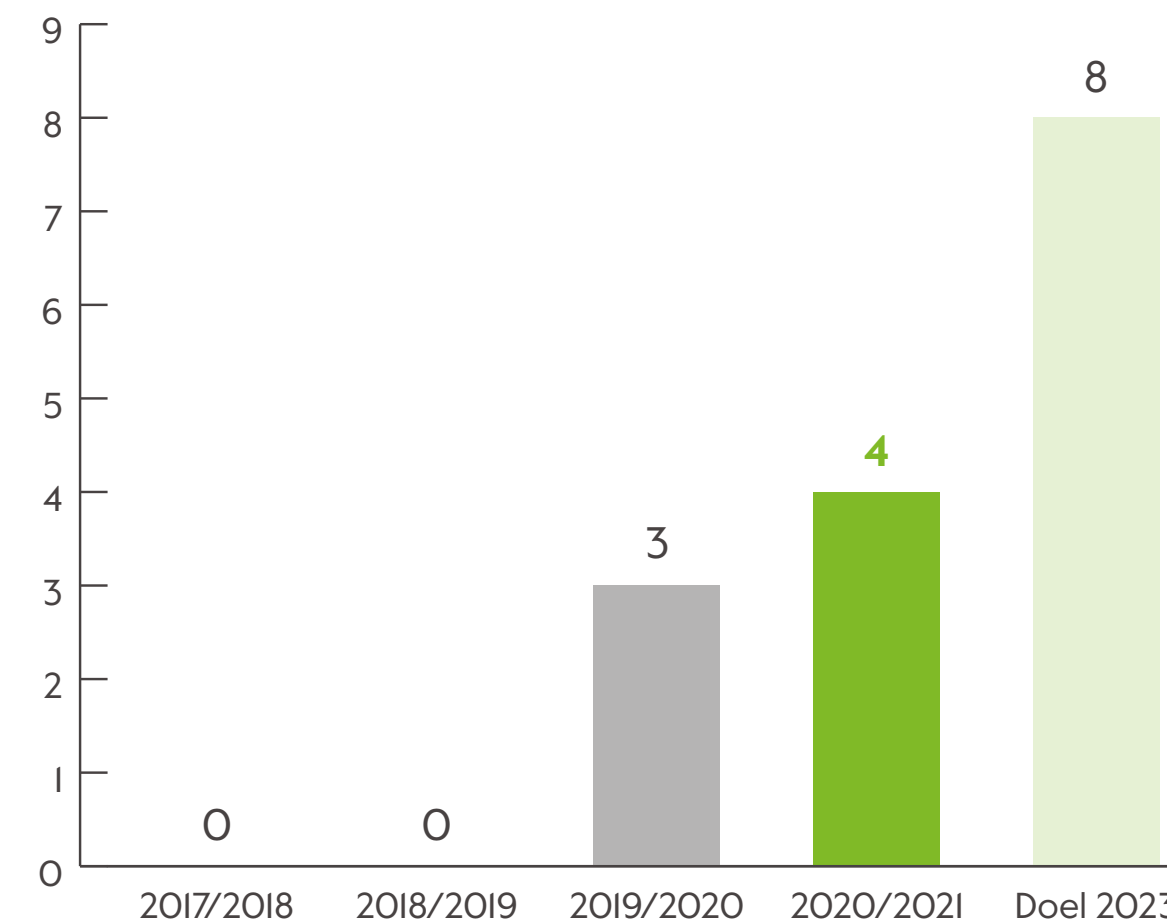
Binnen 'optimise line filling' is een methodiek ontwikkeld om individuele productielijnen, onderbezet of overbezet, optimaal te bezetten. Door productie en sales wordt hierbij gestuurd op de contributiemarge van de lijn. Er is daarnaast een nieuwe aanpak geïntroduceerd waarbij de bezetting van meerdere lijnen en zelfs locaties wordt meegenomen.

### Focus op gedeelde doelen

Afgelopen jaar zijn de nodige stappen gezet voor een verdere verdieping van dit strategische programma. Mindset en gedrag zijn geïdentificeerd als essentiële

factoren in cross-functioneel samenwerken. Dit wordt sterk beïnvloed door het vaststellen van gedeelde doelen binnen de cross-functionele teams. Binnen zo'n team moet hetzelfde doel worden nagestreefd. Dit is nog niet altijd vanzelfsprekend; afdelingen worden vaak afgerekend op de output van de eigen afdeling of kolom. Uiteindelijk moet dit leiden tot het beste resultaat voor onze bedrijfsvoering en klanten. Binnen onze fabrieken is World Class Operations Management (WCOM) een belangrijke tool voor het cross-functionele werken. Volgend jaar beginnen we met een aantal pilotprocessen om de principes van gedeelde doelen en het creëren van een juiste mindset verder te stimuleren.

### Verbetering kritische geïntegreerde processen



#### Doelstelling 2023

8 kritische geïntegreerde processen verbeterd sinds 2018/2019.





## Klanten

### Klanttevredenheid

We streven naar tevreden klanten. Hiervoor is het belangrijk om goed te luisteren naar onze klanten en klachten op een professionele manier op te lossen. Dit doen we door snel te reageren op klachten en met de juiste preventieve acties voorkomen we dat een incident nog eens kan gebeuren. Dat is hoe we werken en waarde creëren voor onze klanten.

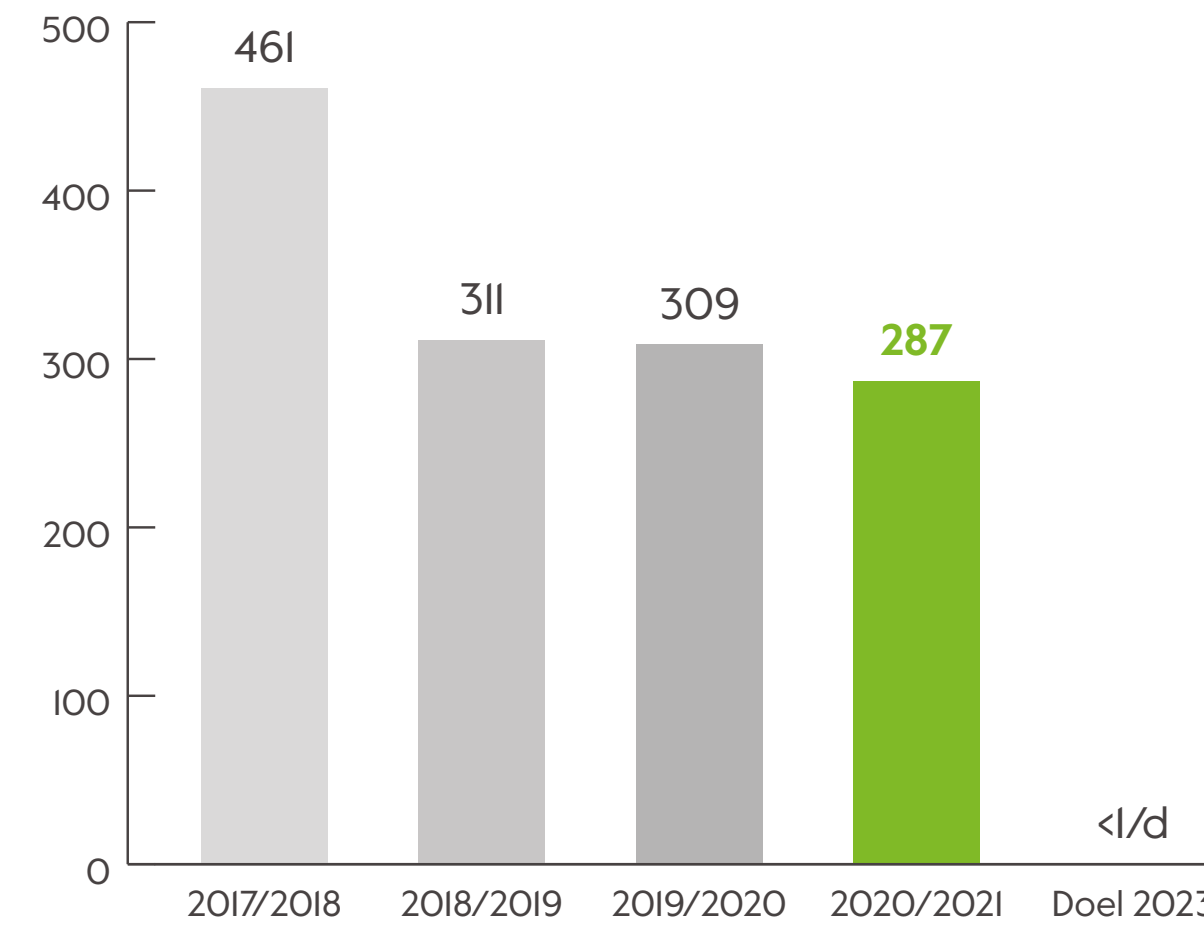
**Afgelopen jaar was een bijzonder jaar, wat ook terug te zien is in de klachten.**

Om jaarlijks onze doelstelling van minder dan één klantklacht per dag te kunnen realiseren, moeten we blijven focussen op samenwerking. Afgelopen jaar was een bijzonder jaar, wat ook terug te zien is in de klachten. In de eerste maanden lagen de klachten fors lager dan verwacht, maar de laatste maanden juist hoger. Waar er gedurende de eerste maanden veel begrip was van klanten voor de coronacrisis waarmee we allemaal werden geconfronteerd, zagen we de laatste maanden meer onbegrip en waren er ook meer klachten gerelateerd aan vertraagde leveringen over zee. De problemen in het Suezkanaal hebben veel invloed gehad op leveringen naar Amerika en Azië.

In het boekjaar 2020/2021 is het aantal klantklachten licht gedaald tot 287. Dit is een reductie van 7 procent ten opzichte van 2019/2020, wat past binnen onze doelstelling. Ook komend jaar blijven we streven naar deze doelstelling, maar gaan we ook meer focussen op

klachten die een hoge waarde vertegenwoordigen. We vinden het belangrijk om het aantal klachten voortdurend te laten dalen en richten onze processen zo in dat we klachten voorkomen en daarmee de klanten tevreden stellen.

### Klantklachten\*



#### Doelstelling 2023

Minder dan één klantklacht per dag.

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



## 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. “Duurzaamheid is onderdeel van deze strategie. 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 Royal 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. Zo gebruikten we op sommige productielocaties nog verdund zwavelzuur (circa 37 procent oplossing), wat betekent dat we 63 procent water vervoeren. Als we in plaats daarvan de industriestandaard van 96 procent zwavelzuur gaan inkopen, hebben we minder transportbewegingen, verlagen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot en besparen we tegelijkertijd kosten. Het op deze manier standaardiseren en vergroenen maakt ook dat locaties elkaar kunnen helpen indien er tekorten zijn.”

### Duurzame palmolie

Daarnaast heeft Avebe zich gecommitteerd aan het gebruik van uitsluitend duurzaam gecertificeerde (RSPO) palmolie. Dit was een uitdaging, omdat nog niet alle derivaten en fracties als RSPO-gecertificeerd beschikbaar zijn. Desondanks is het gelukt om sinds juni 2021 alleen nog RSPO-gecertificeerde palmolie te gebruiken.

### Leveranciersbeoordeling

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. Op dit moment heeft 60 procent van al onze leveranciers deze RSP-principes ondertekend en eind 2021 willen we dat 100 procent van onze leveranciers heeft getekend. We willen dat deze principes onderdeel uitmaken van ons selectieproces binnen Sourcing & Contracting. Daarom moeten we zelf ook goed op de hoogte zijn van de RSP-principes. Alle inkopers bij Avebe zijn in het voorjaar van 2021 getraind om te werken met het beleid.

**De kennis en innovatie van onze leveranciers is nodig om een volgende stap in verduurzaming te zetten.**

We hebben de kennis en innovatie van onze leveranciers nodig om een volgende stap in verduurzaming te zetten. Samen met onze leveranciers creëren we waarde voor onszelf en voor de planeet”





# "We hebben de duurzaamheidsinspanningen van onze leveranciers nodig om onze doelstelling van CO<sub>2</sub>-neutraliteit in 2050 te halen."

Pascal Eveillard

Director Sustainable Business Development,  
Saint-Gobain



Saint-Gobain uit Frankrijk is een grote klant van Royal Avebe en wereldwijd toonaangevend op het gebied van duurzame oplossingen voor de markt van bouwproducten. 'Building Better' is hun pay-off en bouwtoepassingen vormen 80 procent van de portfolio van Saint-Gobain.

Saint-Gobain werkt continu aan een betere beoordeling van de milieu-impact van zijn producten, met name door de kennis over de ecologische voetafdruk van de ingekochte grondstoffen te verbeteren.

## **Belang van ketensamenwerking**

Avebe is leverancier van bio-based grondstoffen en past uitstekend binnen de strategie van Saint-Gobain. Saint-Gobain en Avebe werken dan ook nauw samen met als doel nieuwe toepassingsmogelijkheden te vinden en de transitie naar meer hernieuwbare grondstoffen verder te helpen. Voor Saint-Gobain is samenwerking door de gehele waardeketen heen, van leveranciers tot eindgebruikers, van essentieel belang voor het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen.

"We hebben de duurzaamheidsinspanningen van onze leveranciers nodig om onze doelstelling van CO<sub>2</sub>-neutraliteit in 2050 te halen. Avebe is een belangrijke partner die op de goede weg is. Ik ben onder de indruk van de initiatieven van Avebe op de verschillende duurzaamheidsgebieden. De algehele transparantie van Avebe helpt ons om van de wereld een beter thuis te maken", aldus Pascal Eveillard, Director Sustainable Business Development bij Saint-Gobain.

## **Ik ben onder de indruk van de initiatieven van Avebe op de verschillende duurzaamheidsgebieden.**

## **Proactief inspelen op veranderingen**

Wijzigingen op het gebied van duurzaamheid worden in eerste instantie gedreven door veranderingen in de klantbehoeften en worden in belangrijke mate beïnvloed door nieuwe voorschriften en overheidsbeleid, vooral in Europa. Het inspelen op deze wijzigingen vereist grote aanpassingen in de processen en de grondstoffen. Proactief handelen is uitermate belangrijk om de sociale en financiële impact te minimaliseren.

## **Duurzaamheid voor aantrekken talent**

Intern doen wat je extern verkondigt, is cruciaal en daarom minimaliseert Saint-Gobain de impact van al zijn bedrijfsprocessen actief. Dat is een sleutelfactor voor het aantrekken en binnen Saint-Gobain vasthouden van talent.



# Bestuur en borging





# Verslag van de raad van commissarissen

**Sommige ontwikkelingen zijn voorspelbaar, andere komen onverwacht. Bij het vaststellen en uitvoeren van het beleid, is het van belang rekening te houden met beide. Het groeiende areaal zetmeelaardappelen en hierdoor veel aanbod in de markt leidde dit jaar tot druk op de prijzen van natief zetmeel. Na twee jaren waarin de prestatieprijs profiteerde van hoge prijzen voor natief zetmeel, dankt Royal Avebe de prestatieprijs van 93,30 euro van dit jaar aan het uitvoeren van haar strategie.**

Wel een strategie die regelmatig tegen het licht wordt gehouden, zeker tijdens de vergaderingen van de raad van commissarissen. Een innovatiestrategie die hoge investeringen vraagt, moet op termijn een duidelijk rendement opleveren. Dit jaar wordt duidelijk wat de resultante is van de Binden en Bouwen strategie. Zonder deze strategie had de prestatieprijs een flinke daling laten zien; wanneer we meer afhankelijk waren geweest van de markt voor natief zetmeel. Helaas hadden flinke kostenstijgingen in relatie tot transport en grond- en hulpstoffen (zoals chemicaliën) in de laatste maanden een behoorlijke impact op het resultaat.

De raad van commissarissen vindt het van groot belang dat de uitvoering van de strategie leidt tot een prestatieprijs van 100 euro in 2024. Zeker het afgelopen boekjaar is duidelijk dat naast innovatie er voldoende focus moet zijn op de kostenbeheersing. De bestaande fabrieken moeten goed presteren en hiervoor is een goede onderhoudsstatus van groot belang. Onze leden moeten volop kunnen profiteren van de strategische keuzes. Onze leden hebben voldoende verdienvermogen nodig om te kunnen verduurzamen, naast het verhogen van het aardappelgeld biedt ook het strategische plan 3 × 10 deze ruimte.

We zien dat de verduurzaming van de fabrieken van Avebe op schema ligt, bij de verduurzaming op de akker is de puzzel ingewikkelder. Het weer heeft een behoorlijke impact op de CO<sub>2</sub>-footprint van de teelt. Daarom is het belangrijk om robuustere rassen beschikbaar te krijgen. De samenwerking die Avebe is aangegaan met Solynta moet de beschikbaarheid van weerbare rassen met een lage milieu-impact vergroten. De raad van commissarissen vindt het een goede ontwikkeling om volop in te zetten op het veredelen van duurzame en betere zetmeelaardappelrassen. Door deze rassen te kweken en te leveren aan onze leden, streven we niet alleen een volhoudbare teelt na, maar verduurzamen we de keten vanaf de wortels.

Bert Jansen heeft vorig jaar aangegeven te stoppen als CEO van Royal Avebe. Als werkgever van het bestuur was het aan de raad van commissarissen om een bestuurder te vinden die Avebe de komende jaren verder kan helpen op haar weg naar toegevoegde waarde. Vanuit onze zoektocht hebben we in David Fousert iemand gevonden die past in het opgestelde profiel. David is op 1 september 2021 gestart. Wij wensen David veel succes toe.





Op 1 oktober nam Bert Jansen afscheid van Avebe, na dertien jaar CEO en voorzitter van het bestuur te zijn geweest. Bert heeft succesvolle ontwikkelingen bij Avebe tot stand gebracht, niet alleen groeide de prestatieprijzen in dertien jaar van 49,92 euro tot 93,30 euro, zeker zo belangrijk is dat het vertrouwen in Avebe bij zowel leden, medewerkers als andere stakeholders terug is. We zijn veel dank aan Bert verschuldigd voor de wijze waarop hij Avebe heeft geleid en wensen hem veel geluk en succes in de toekomst.

Binnen de raad van commissarissen hebben ook twee wisselingen plaats gevonden. Kasper de Graaf en Magda Veenendaal hebben na respectievelijk twaalf en acht jaar afscheid genomen van de raad van commissarissen. Op hun posities zijn Nanne Sterenborg en Angelique Heckman in de ledenraad van december 2020 benoemd. Angelique heeft veel kennis op het gebied van HR. Ze is tevens vertrouwenspersoon voor de ondernemingsraad. Op basis van de nieuwe samenstelling zijn de commissies opnieuw samengesteld.

	Audit-commissie	Beroeps-commissie	SRB-commissie
Marijke Folkers			⬢ (VZ)
Dirk Kloosterboer		⬢	⬢
Hans-Wilhelm Giere		⬢	⬢
Angelique Heckman			⬢
Johan Emmens	⬢	⬢ (VZ)	
Robert Smith	⬢ (VZ)	⬢	
Peter Poortinga	⬢		
Martin Möllering		⬢	
Nanne Sterenborg		⬢	

Indeling commissies met ingang van 1-1-2021

In verband met de zoektocht naar twee leden voor de raad van commissarissen en een nieuwe bestuurder is de SRB-commissie vaker bijeengekomen. Daarnaast is de raad van commissarissen vaker bijeengewoest. Door de coronacrisis en de daarmee gepaard gaande regels hebben veel vergaderingen dit jaar digitaal plaatsgevonden. Het voordeel van het beperken van reistijd zorgt ervoor dat deze wijze van vergaderen ook de komende jaren benut gaat worden.

De beroepscommissie heeft het afgelopen boekjaar geen beroepen in behandeling genomen. De auditcommissie heeft drie vergaderingen gehad, gelijk aan het aantal geplande vergaderingen. Tijdens deze vergaderingen is de accountant altijd een deel van de vergadering aanwezig.

Vanuit de opleidingen en evaluaties kunnen we melden dat de raad van commissarissen één digitale zelfevaluatie heeft gehad, begeleid door een externe mediator. Daarnaast heeft Martin Möllering de bestuurdersleergang succesvol afgerond, heeft Dirk Kloosterboer een opleiding aan Nyenrode afgerond en is Nanne Sterenborg gestart met een cursus bij de NCR voor toezicht houden in coöperaties.

De coronacrisis heeft in boekjaar 2020/2021 een behoorlijke impact gehad op eenieder: lock-downs, thuiswerken, wegvallen van afzetmarkten, mondkapjesplicht, online vergaderen. Niet alle ontwikkelingen worden als negatief ervaren en waarschijnlijk gaat er op vele fronten een hybride vorm ontstaan voor de toekomst. Wat velen wel als minder plezierig hebben ervaren is het ontbreken van sociale contacten en interactie. De maatregelen binnen Avebe waren noodzakelijk om de onderneming niet in het hart te treffen en de continuïteit niet in gevaar te brengen. Avebe is dankzij de inzet van eenieder vrij gebleven van grote verstoringen. De raad van

commissarissen wil iedereen bedanken voor deze inzet, daarnaast willen wij eenieder die geraakt is door corona veel sterkte toewensen. Wij hebben veel bewondering voor de wijze waarop leden en medewerkers zich dagelijks inzetten om Avebe van toegevoegde waarde te laten zijn!

**Marijke Folkers-in 't Hout**  
Voorzitter raad van commissarissen





# Risico's en onzekerheden

Het verwezenlijken van de doelstellingen en het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten brengen risico's met zich mee. Royal Avebe wil deze risico's tijdig identificeren, 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.

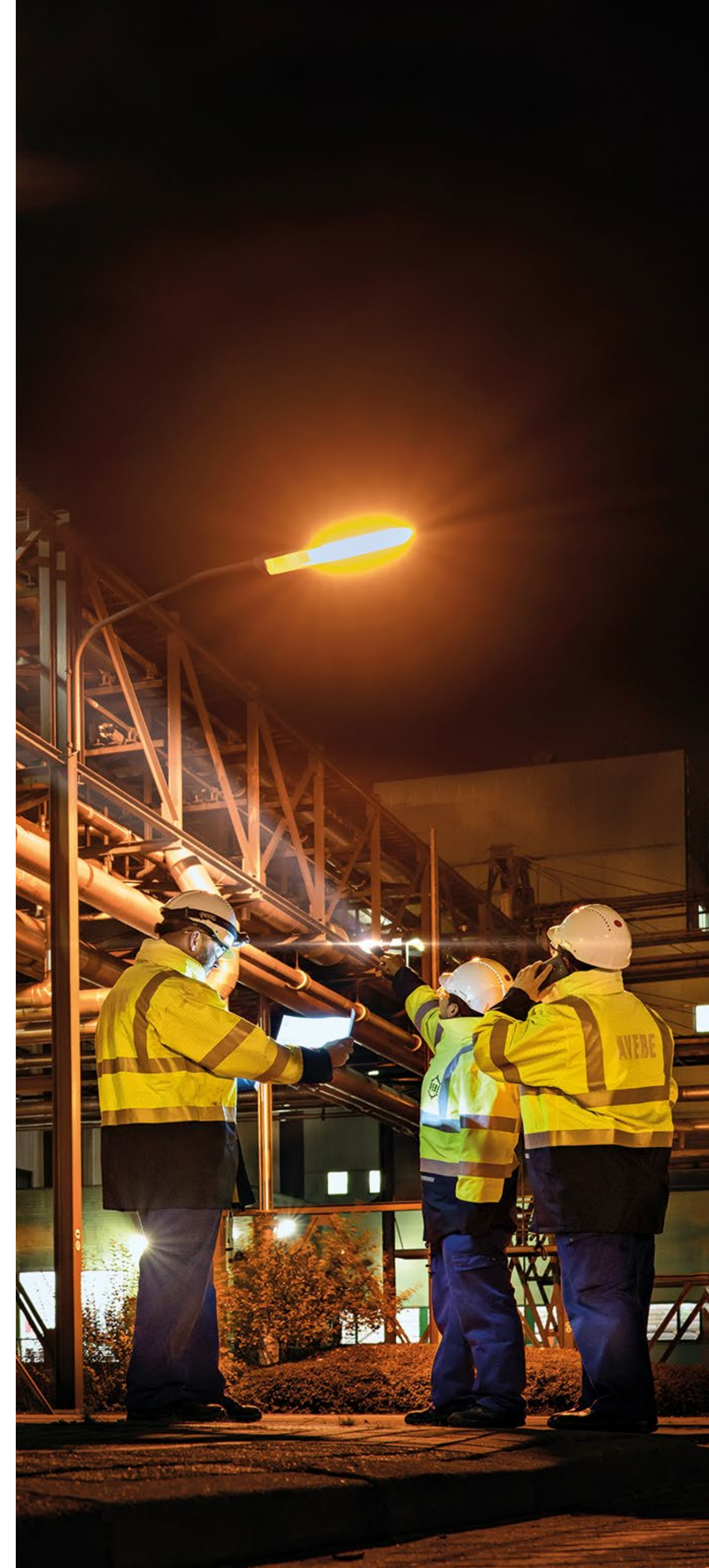
## Risicomanagement

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.

## Overzicht belangrijkste risico's

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.





Risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen
<b>Strategische risico's</b>		
<p><b>Niet behalen van strategische doelstellingen</b> (verhogen van de prestatieprijs, groei in goede voeding, duurzame landbouw en verbeteren ecologische footprint)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extreme weersinvloeden (droogte of neerslag) en moeilijk beheersbare bodemziektes kunnen leiden tot fors minder aanvoer van zetmeelaardappelen.</li> <li>• De wet- en regelgeving in relatie tot het bouwplan en biodiversiteit wordt steeds stringenter.</li> <li>• Onvoldoende financiering voor benodigde investeringen kan ertoe leiden dat we doelen niet halen.</li> <li>• Omdat de markt uiterst dynamisch is, luistert het doen van investeringen in relevante en goed getimedede producten uiterst nauw.</li> <li>• Verduurzaming vereist voldoende bewustwording. Zo niet, dan ontbreekt de urgentie en staan investeringen onder druk.</li> </ul> <p>Dit kan leiden tot het niet (tijdig) behalen van één van de strategische doelstellingen, reputatieschade, verlies van omzet, klanten, leden, toeleveranciers en medewerkers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op basis van scenario-analyses (zoals: wat te doen bij extreme droogte of excessieve regenval) stellen we een beheersplan op.</li> <li>• Optimaliseren van de teeltopbrengst per hectare.</li> <li>• (Door)ontwikkeling van nieuwe resistente zetmeelaardappelrassen.</li> <li>• De klant centraal stellen en streven naar optimale klanttevredenheid.</li> <li>• Focus op de kwaliteit van ons projectmanagement om projecten tijdig, binnen budget en conform kwaliteitseisen af te ronden.</li> <li>• Innovatiebeleid op basis van marktbehoeften en een juiste balans tussen korte en lange termijn innovatie.</li> <li>• Implementatie van maatregelen door transparant projectmanagement met meetbare KPI's.</li> <li>• Monitoring van het effect van onze implementatiestrategie door een intern strategisch bureau.</li> <li>• Sinds 2019 is de afdeling Sustainability ingericht die zich onder andere richt op het vergroten van de bewustwording ten aanzien van duurzaamheid.</li> <li>• Duurzaamheid is vertaald in heldere KPI's en de monitoring is onderdeel van de planning &amp; control cyclus. Duurzaamheid is ingebed in ons beleid met betrekking tot de operatie, investeringen etc.</li> </ul>
<b>Tactische risico's</b>		
<p><b>Pandemie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een pandemie in algemene zin.</li> <li>• Een volgende besmettingsgolf als gevolg van COVID-19.</li> </ul> <p>Dit kan leiden tot 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.</p> <p>Ten aanzien van de effecten dient in ogenschouw te worden genomen dat Avebe als vitaal bedrijf wordt beschouwd aangezien wordt geleverd aan de voedingsmiddelenindustrie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisismanagementorganisatie.</li> <li>• Vanuit deze crisismanagementorganisatie is een cross-functioneel ingerichte taskforce opgezet die de effecten monitort en daar waar nodig bijstuurt.</li> <li>• Op basis van scenarioanalyses zijn concrete beheersplannen opgesteld (zowel worst-case scenario's als most-likely scenario's).</li> </ul>



Risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen
<b>Tactische risico's</b>		
<b>Cyber security risico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoge mate van automatisering in de primaire bedrijfsprocessen.</li> <li>• Onvoldoende beveiliging van software, hardware en netwerken kan leiden tot beveiligingsrisico's.</li> <li>• Onvoldoende bewustwording medewerkers ten aanzien van cyber security risico's.</li> </ul> <p>Dit kan leiden tot gehackte systemen, stilstand van productieprocessen, diefstal van cruciale gegevens, reputatieschade, verlies van marktvoorsprong en financiële schade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We hebben een IT security en privacy beleid opgesteld en geïmplementeerd, tevens is een IT Security Officer aangesteld.</li> <li>• Tijdig updaten van software en hardware.</li> <li>• Het versterken van onze firewalls.</li> <li>• Het vergroten van bewustzijn bij personeel door ze bewust te maken van online risico's.</li> <li>• Controleren op afwijkend gedrag.</li> <li>• Gebruik maken van externe veiligheidscontroles en penetratietesten.</li> <li>• Alleen geautoriseerde medewerkers hebben toegang tot de serverruimtes.</li> </ul>
<b>Uitval datacenter/ ICT-systemen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een calamiteit op de locatie van ons datacenter, bijvoorbeeld door een stroomstoring, ontploffing of overstrooming.</li> <li>• Een voorziening in het datacenter die door technische of procesoorzaken uitvalt.</li> </ul> <p>Dit kan leiden tot het niet (geheel) functioneren van de operationele productie, de netwerken op kantoorlocaties en buitenlandse locaties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn brand- en blusvoorzieningen geïnstalleerd.</li> <li>• Er is een back-up voor de stroomvoorziening ingericht.</li> <li>• Extra systemen in het datacenter om een systeemuitval op te vangen (redundantie).</li> <li>• Het datacenter wordt goed onderhouden.</li> <li>• Back-ups van kantoordata worden op een andere locatie dan het datacenter gemaakt en bewaard.</li> <li>• Een calamiteitenplan (Disaster Recovery Plan) opgesteld.</li> <li>• Alleen geautoriseerde medewerkers hebben toegang tot de serverruimtes.</li> </ul>



Risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen
<b>Tactische risico's</b>		
<p><b>Groei aantal personeelsleden dat onvoldoende in staat is om werkzaamheden voor Avebe te verrichten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderende werkomstandigheden door nieuwe processen, technologie of organisatiestructuur.</li> <li>• Arbeidsongeschiktheid van medewerkers, mede door vergrijzing van het personeelsbestand.</li> <li>• Het niet structureel voeren van ontwikkel- en inzetbaarheids-gesprekken als onderdeel van ons performance management proces.</li> </ul> <p>Dit kan leiden tot een 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventies door bedrijfsmaatschappelijk werk.</li> <li>• Medewerkers wordt een Periodiek Medisch Onderzoek aangeboden.</li> <li>• Er wordt gebruik gemaakt van de Tijd Taak Competentie methodiek om zicht te krijgen op de oorzaak van verzuim of onvoldoende functioneren.</li> <li>• We richten strategische formatieplanning in en hanteren dit als sturingsmiddel. Op de productielocaties hanteren we een inzetbaarheidsmatrix teneinde werkplekgeschiktheid vast te stellen.</li> <li>• We hanteren een digitaal leerplatform (LMS) voor training en educatie.</li> <li>• De gesprekscycli met medewerkers zullen we goed monitoren.</li> <li>• Talentmanagement heeft een prominente plek gekregen sinds de recente organisatiewijziging van de afdeling HR.</li> </ul>
<b>Operationele risico's</b>		
<p><b>Persoonlijke veiligheid</b></p>	<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>• Er wordt een veiligheidsbewustzijnsprogramma uitgevoerd.</li> <li>• Aannemers en toeleveranciers ontvangen veiligheidsinstructies.</li> <li>• In geval van onveilige situaties worden deze gemeld en opgevolgd in Primecase.</li> <li>• Veiligheidsstudies worden uitgevoerd in de vorm van HAZOP-studies en risico-inventarisatie en -evaluaties.</li> <li>• Er wordt voorzien in explosie-veiligheidsdocumenten.</li> </ul>



Risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen
<b>Operationele risico's</b>		
<b>Contaminatie van producten (binnen productieproces of opslag)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het onvoldoende voedselveilig produceren van onze producten.</li> <li>Als de beveiliging van externe silo's tekortschiet, 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>Er wordt geïnvesteerd in maatregelen die voedselveiligheid garanderen.</li> <li>Het periodiek actualiseren van de 'food fraud' risk assessment.</li> <li>Er zijn diverse standaardprocedures (bijvoorbeeld voor recalls en klachtenafhandeling) ingericht.</li> </ul>
<b>Financiële risico's</b>		
<b>Financiële risico's*</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> <li>Dit betreffen alle oorzaken vanuit de reguliere bedrijfsvoering van Avebe en kunnen leiden tot financiële risico's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interest Rate Swaps worden gebruikt om de rente op korte schulden om te zetten in een vaste rente.</li> <li>Er wordt gebruik gemaakt van valutatermijncontracten en valutacallopties om de onderneming in te dekken tegen de risico's van het in- en verkopen van vreemde valuta.</li> <li>Een kredietverzekering is afgesloten om het kredietrisico op verkopen te verkleinen.</li> <li>De vereisten vanuit het bankconvenant, gerelateerd aan de externe financiering worden gemonitord en aan deze vereisten wordt voldaan.</li> </ul>

\*Zie [pagina 86](#) voor een uitgebreide toelichting op de financiële risico's.



Risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen
<b>Compliance risico's</b>		
<b>Avebe werkt met buitenlandse agenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In landen zonder eigen verkooporganisatie maakt Avebe gebruik van buitenlandse agenten.</li> </ul> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De contracten met agenten worden op basis van een vaste standaard opgesteld, inclusief een 'right-to-audit'.</li> <li>Voor zowel nieuwe als bestaande agenten wordt een antecedentenonderzoek uitgevoerd.</li> <li>De commissie die buitenlandse agenten voor hun werkzaamheden ontvangen, is in overeenstemming met de door de agent uitgevoerde activiteiten.</li> <li>Onze buitenlandse agenten moeten zich conformeren aan ons anti-corruptiebeleid.</li> </ul>
<b>Fraude en corruptie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er bestaat kans op diefstal van middelen en kennis van de organisatie (zoals gereedschappen, koper, patenten en concurrentiegevoelige productinformatie).</li> <li>Verslaggevingsfraude.</li> <li>Fraude met betrekking tot producten binnen de voedingsmiddelen industrie ('food fraud').</li> </ul> <p>Dit kan leiden tot diverse gevolgen zoals financiële schade en reputatieschade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle gedragscodes worden met medewerkers gedeeld (Corporate Governance-code, Klokkenluidersprocedure, Interne gedragscode en Handboek Mededinging).</li> <li>Workshops worden voor externe medewerkers georganiseerd.</li> <li>Er is een IT security en privacy beleid opgesteld en geïmplementeerd, tevens is een IT Security Officer aangesteld.</li> <li>Functiescheiding in processen, we scheiden nadrukkelijk de beheersfuncties en de beschikkingsfuncties.</li> <li>Periodiek worden onze frauderisicoanalyse en daaraan gerelateerde beheersmaatregelen getoetst middels interne audits.</li> </ul>



Risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen
<b>Compliance risico's</b>		
<p><b>Niet voldoen aan wet- en regelgeving</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besluit Risico Zware Ongevallen/Seveso: niet voldoen aan de vereisten gesteld vanuit het Besluit.</li> <li>ATEX (stofexplosie): <ul style="list-style-type: none"> <li>Achterstand op benodigde ATEX-aanpassingen;</li> <li>Geen ATEX-gebaseerd ontwerp/materialen/gereedschap bij wijzigingen/onderhoud.</li> </ul> </li> </ul> <p>Dit kan leiden tot (tijdelijk) verlies van de gebruikersvergunning (Licence to Operate) op de productielocaties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een veiligheidsbeheerssysteem geïmplementeerd op onze productielocaties die invulling geeft aan de vereisten vanuit het BRZO/Seveso.</li> <li>Er worden periodieke interne en externe audits uitgevoerd op het veiligheidsbeheerssysteem.</li> <li>Er wordt voorzien in explosie-veiligheidsdocumenten.</li> <li>Door onze medewerkers te trainen verhogen we het ATEX bewustzijn.</li> <li>Bij onderhoud en aanpassing van het productieproces krijgt verminderde stofvorming voortdurend de aandacht.</li> <li>Schoonmaakprocedures en veiligheidsinspectierondes.</li> </ul>
<p><b>Wijzigende wet- en regelgeving</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het verwerken van aardappelen resulteert in een aantal afvalstromen.</li> <li>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.</li> </ul> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle kritieke problemen en voor ons relevante wijzigingen in wet- en regelgeving worden tijdig besproken met de autoriteiten om samen met hen de vergunningsvoorwaarden overeen te komen.</li> <li>Agro accountmanagement stelt in samenwerking met de boeren een optimale planning op voor het leveren van aardappelafval.</li> </ul>



# Organisatiestructuur

## Ledenraad

Als coöperatie van zetmeelaardappeltelers is de ledenraad het hoogste orgaan van Royal 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 2.1

Om invulling te geven aan de strategische doelen zijn elf 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.

## Remuneratiebeleid

Ons remuneratiebeleid voor het bestuur is gebaseerd op zowel financiële als niet-financiële performance criteria. De vier criteria voor het afgelopen jaar volgen uit de Binden en Bouwen strategie en leggen accenten op de kritische processen en ontwikkelingen.

1. Prestatieprijs, op de korte en lange termijn
2. Een door de leden geaccepteerd plan voor duurzame marktgerichte teelt
3. Solanic, de eiwitstrategie
4. Acceleratie van het afvalreductieprogramma

Deze criteria zijn onverkort doorgezet bij het gehele seniormanagement van Avebe, waarmee het succes van de strategie een gedeelde, gezamenlijke uitdaging is.

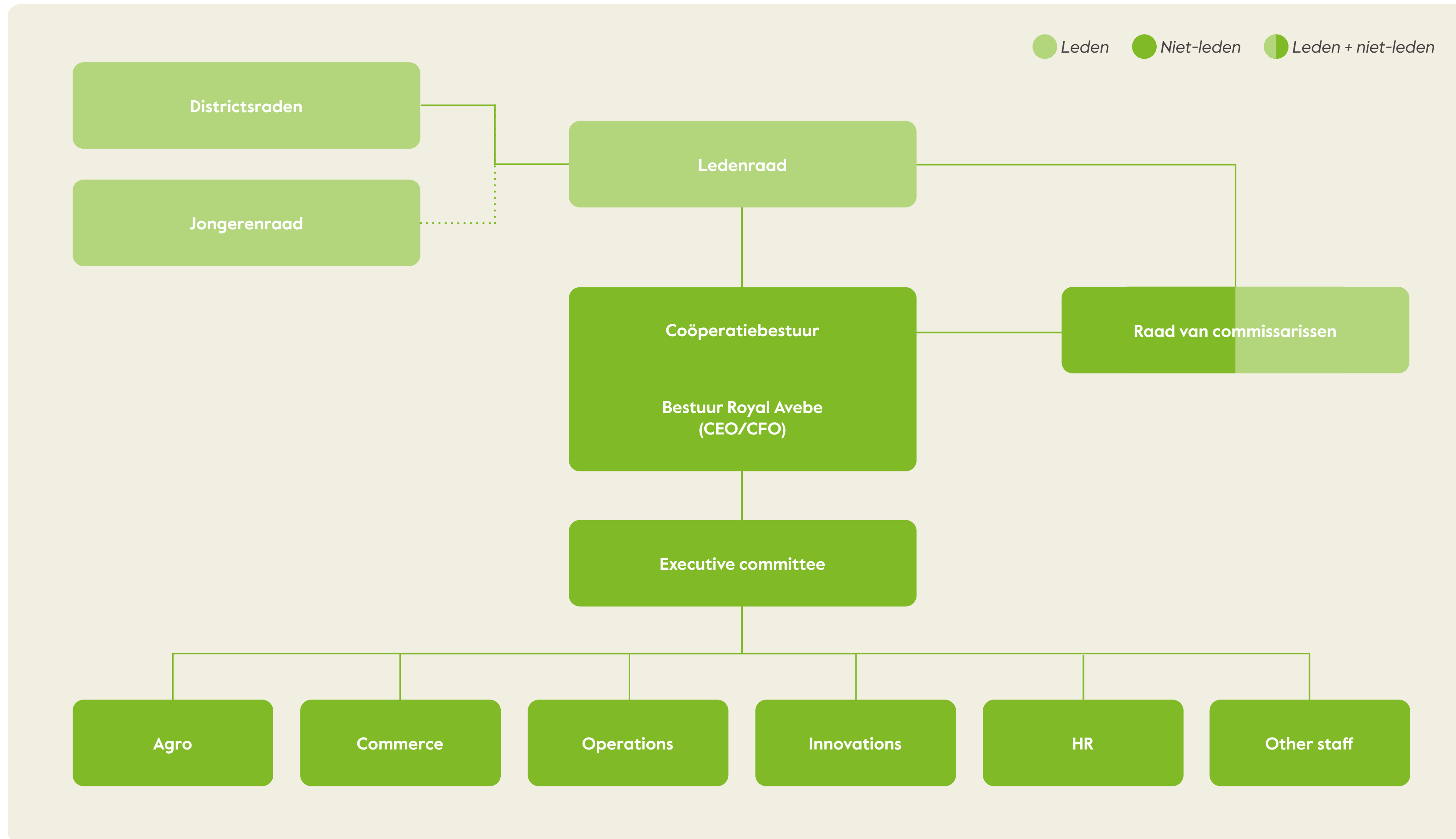
## Corporate governance

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. In 2020/2021 is er hier één keer gebruik van gemaakt.





# Organogram





# Coöperatiebestuur en executive committee

Het (coöperatie)bestuur van Royal Avebe, 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.

## Executive committee

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 sep. 2008



**N.D. Buijs, 1967**  
Director Global HR



**M.T. Puttman, 1963**  
Managing Director  
Commerce



**M.E. Tettelaar, 1959**  
Managing Director  
Operations

**Aandachtsgebieden:**  
*Operations, Commerce,  
Agro, Innovations,  
HR, Communicatie,  
Duurzaamheid en Public  
Affairs*



**R.P.F. van Laerhoven, 1967**  
CFO  
Benoemd per 1 aug. 2017



**J.L. de Rooij, 1967**  
Director Agro



**G. ten Bolscher, 1968**  
Managing Director  
Innovations

**Aandachtsgebieden:**  
*Finance, ICT, Corporate  
& Legal Affairs, Energy  
Efficiency en Auditing*



# Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van Royal 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.

## Rol van de raad

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  
Benoemd in 2016



**D. Kloosterboer, 1954**  
Vicevoorzitter  
Benoemd in 2018



**K.A. de Graaf, 1967**  
Benoemd in 2008  
Afgetreden in 2020



**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  
Afgetreden in 2020



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



**A.G. Heckman, 1968**  
Benoemd in 2020



**N. Sterenburg, 1967**  
Benoemd in 2020



# Districtsraden en jongerenraad

## Districtsraden

### Noord

S. Wieringa, voorzitter  
A.H. Houwing, vicevoorzitter  
D.D. Bouwman  
E.H. Emmens  
H.J. Hoiting  
C. Kamphuis  
K. de Jonge  
J. Smant  
S.P. Spanninga<sup>3</sup>  
H.J. Takens  
H.F. Bakker<sup>2</sup>

### Oost

H.G. Begeman, voorzitter<sup>4</sup>  
L. Tammes, vicevoorzitter  
K. Bakker, voorzitter<sup>1</sup>  
D.P.J.R. Beuling  
P. Boonman  
J. Deuring  
H.W. Kaiser  
J.R. Kunst  
H. Migchels  
J. Nieboer Jzn  
J.E.B. Drenth<sup>2</sup>

### Midden

J.A. Daling, voorzitter  
R.H. Roosjen, vicevoorzitter  
A. de Boer  
W. van Dalen  
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<sup>1</sup>  
M.J.H. Koopman  
R. Kuper  
W.H. Meijerink  
D.J. Meinen<sup>1</sup>  
B. Michel  
A.J. van Roekel  
D. Woestenenk  
B. van Dijk<sup>2</sup>  
E. Snijders<sup>2</sup>

### KPW

D. Möller, voorzitter<sup>1</sup>  
F. Schröder, (vice-)voorzitter<sup>4</sup>  
B. Kauffmann, vicevoorzitter<sup>5</sup>  
C. Basedau  
H. Dammann  
M. Dralle  
O. Glühe  
H.G. Harms  
J. Meyer  
H. Milatz<sup>2</sup>  
C. Bönki<sup>2</sup>

### Weser-Ems

B. Specken, voorzitter  
C. Kaiser, vicevoorzitter  
J. Kruse  
G. Lehmkuhl  
C. Möller<sup>1</sup>  
L. Pott  
R. van Werde  
J. Langeborg<sup>2</sup>

## Jongerenraad

### Noord

H. Kammer, voorzitter<sup>1</sup>  
A. Groenwold  
A. Vegter  
M.J.J. Berg<sup>2</sup>

### Oost

B. Schuitema<sup>1</sup>  
R. Speelman  
G.H. Sterenberg  
R. Kruit<sup>2</sup>

### Midden

R. Buiten<sup>4</sup>  
J. Kunst  
A-J. Hoving<sup>2</sup>

### Zuid

E. Bakker  
W. Katerberg  
J. Klumpers

### KPW

M. Hennings  
J. Keil  
G. Tebel<sup>2</sup>  
S. Riemer<sup>1</sup>

### Weser-Ems

M. Harren  
M. Krüssel  
M. Schulte

<sup>1</sup> afgetreden per 10 december 2020

<sup>2</sup> per 11 december 2020

<sup>3</sup> tussentijds afgetreden per 10 december 2020

<sup>4</sup> voorzitter per 11 december 2020

<sup>5</sup> vicevoorzitter per 11 december 2020



# Jaarrekening

Alle bedragen in euro x 1.000, tenzij anders vermeld





# Geconsolideerde balans per 31 juli 2021 (na voorstel resultaatbestemming)

## Activa

	31-7-2021	31-7-2020	Ref
<b>Vaste activa</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>	17	124	1
<b>Materiële vaste activa</b>			2
Bedrijfsgebouwen en terreinen	34.420	35.894	
Machines en installaties	151.994	143.964	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	10.001	19.326	
Activa in uitvoering	73.177	40.940	
	<b>269.592</b>	<b>240.124</b>	
<b>Financiële vaste activa</b>			3
Andere deelnemingen	151	151	
Overige vorderingen	1.585	1.539	
Belastinglatenties	7.120	-	
	<b>8.856</b>	<b>1.690</b>	
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Vorraden</b>			4
Zetmeel	54.953	41.315	
Derivaten	85.605	82.476	
Nevenproducten	25.415	21.150	
Overige producten	29.169	26.800	
	<b>195.142</b>	<b>171.741</b>	
<b>Vorderingen</b>			5
Handelsdebiteuren	99.804	68.554	
Overige vorderingen	9.704	7.192	
Overlopende activa	78	127	
	<b>109.586</b>	<b>75.873</b>	
<b>Liquide middelen</b>	934	865	6
<b>Totaal activa</b>	<b>584.127</b>	<b>490.417</b>	



## Passiva

	31-7-2021	31-7-2020	Ref
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	208.607	205.493	7
	<b>208.607</b>	<b>205.493</b>	
<b>Voorzieningen</b>			8
Transitie	2.066	922	
Belastinglatenties	77	66	
Pensioenen	1.446	1.486	
Overige	7.773	10.432	
	<b>11.362</b>	<b>12.906</b>	
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan kredietinstellingen	249.835	162.644	9
Handelscrediteuren	64.087	58.990	
Schulden ter zake van pensioenen	4.142	5.974	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.664	8.334	
Overige schulden	31.419	25.842	10
Overlopende passiva	8.011	10.234	
	<b>364.158</b>	<b>272.018</b>	
<b>Totaal passiva</b>	<b>584.127</b>	<b>490.417</b>	



# Geconsolideerde exploitatierekening

	2020/2021	2019/2020	Ref
Bruto-omzet	636.103	611.204	11
Directe verkoopkosten	-42.912	-40.567	
<b>Netto-omzet</b>	<b>593.191</b>	<b>570.637</b>	
Wijziging in voorraden gereed product	21.033	23.053	
Geactiveerde productie	1.933	1.769	
Overige bedrijfsopbrengsten	8.121	4.745	12
	<b>31.087</b>	<b>29.567</b>	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>624.278</b>	<b>600.204</b>	
Kosten grond- en hulpstoffen	-362.404	-332.948	
Salarissen	-89.670	-85.361	13
Sociale lasten	-26.414	-25.645	13
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	-37.087	-34.311	14
Overige bedrijfskosten	-101.708	-108.208	15
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>-617.284</b>	<b>-586.473</b>	
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>6.994</b>	<b>13.731</b>	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	60	68	
Rentelasten	-3.536	-3.758	
<b>Financieringslasten</b>	<b>-3.476</b>	<b>-3.690</b>	
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>3.518</b>	<b>10.041</b>	
<b>Belastingen</b>	<b>5.697</b>	<b>-1.363</b>	16
<b>Coöperatief resultaat na belastingen</b>	<b>9.215</b>	<b>8.678</b>	



# Geconsolideerde kasstroomoverzicht

	2020/2021	2019/2020	Ref
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat	6.994	13.731	
Aanpassingen voor: Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	37.087	34.311	14
<b>Mutaties werkkapitaal</b>			
Mutatie voorraden	-23.402	-22.195	4
Mutatie vorderingen	-34.800	9.825	5
Mutatie kortlopende schulden	5.756	6.392	
	<b>-59.535</b>	<b>-5.897</b>	
<b>Mutatie voorzieningen</b>			
Dotatie voorzieningen	2.906	2.307	
Onttrekkingen voorzieningen	-4.378	-2.549	
Mutatie voorzieningen	<b>-1.472</b>	<b>-242</b>	9
Betaalde winstbelasting	<b>-1.452</b>	<b>-1.274</b>	
Betaalde interest	<b>-3.416</b>	<b>-3.699</b>	
<b>Bruto operationele kasstroom</b>	<b>-14.705</b>	<b>36.850</b>	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in vaste activa	-66.369	-39.057	2 3
Desinvesteringen in vaste activa	7	93	
Verstreckte leningen incl. rente	-46	-44	
	<b>-66.408</b>	<b>-39.008</b>	
<b>Kasstroom voor financieringsactiviteiten</b>	<b>-81.113</b>	<b>-2.158</b>	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Eindbetaling leden	-3.297	-3.174	21
Terugbetaling Agio	-1.547	-1.522	21
Rendement op agio	-351	-436	21
Uitgifte aandelen incl. agio	453	2	
Ontvangen uittreed geld en overige	11	149	
	<b>-4.731</b>	<b>-4.982</b>	
Netto kasstroom	-85.844	-7.139	
Koers- en omrekenverschillen	-1.279	-1.929	
<b>Mutatie nettoschuld</b>	<b>-87.123</b>	<b>9.068</b>	



# Toelichting Algemeen

## Grondslagen doelstelling

### Doelstelling

Royal Avebe 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 Koninklijke 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 Royal Avebe 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 Royal Avebe 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.

Intercompany transacties, intercompany winsten 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 intercompany transacties 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 95](#) en [96](#).

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De netto schuld 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 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.

## Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

### 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. De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

In de balans, de exploitatierekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen die verwijzen naar de toelichting.

### Schattingswijziging

Als gevolg van het verbetertraject omtrent de interne beheersing van de overige voorraden dat afgelopen jaren is uitgevoerd zijn de uitgangspunten van de waardering en voor het vormen van een voorziening wegens incurantie geëvalueerd. Doorgevoerde verbeteringen betreffen de partieel roulerende inventarisaties, (formele) kwalitatieve analyses van inventarisatieverschillen, een gesloten magazijn en het opruimen van oude artikelen. Deze voorraden worden aangehouden ten behoeve van het productieproces, waardoor deze niet onderhevig zijn aan lagere marktwaarde. Afboekingen op deze voorraden vinden plaats op basis van gebruik of opgelopen schade maar niet door incurantie door lage omloopsnelheid of andere factoren, wat nu ondervangen wordt door de verbeterde interne beheersing. Derhalve is in boekjaar 2020/2021 de voorziening voor deze voorraden komen te vervallen en worden de grijpvoorraden (artikelen met een verwaarloosbare individuele waarde) rechtstreeks in de kosten verantwoord, dit resulteert in een bate van EUR 2,7 miljoen in het huidige boekjaar. Dit is prospectief verwerkt in de jaarrekening.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar.

### Continuïteit

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

### Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de executive committee van Royal Avebe 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.

## Vreemde valuta

### Functionele valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van Royal Avebe. 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).

### 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 behoren het bestuur van Avebe en de leden van de coöperatie 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.

## Bijzondere waardeverminderingen

Door Royal Avebe 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 kasstroom genererende 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 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 waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de exploitatie-

rekening. 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 kasstroom genererende 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.

## Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen'.

### Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

### Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

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 Royal Avebe 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.

Royal Avebe past hedge-accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedgerelatie, wordt dit gedocumenteerd. Royal Avebe 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.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen op basis van de verwachte economische levensduur. Indien van toepassing wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

### 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 Royal Avebe oplevert.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De jaarlijkse, lineaire afschrijvingen zijn gebaseerd op de getaxeerde levensduur van gebouwen van vijftientig jaar en van machines en installaties van tien jaar. De andere vaste bedrijfsmiddelen worden in vijf jaar of minder afgeschreven, afhankelijk van de activasoort. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. Uitgaven voor groot onderhoud van activa die al volledig zijn afgeschreven worden geactiveerd en afgeschreven

volgens de per activasoort geldende afschrijvingstermijn, mits levensduur verlengend.

Indien subsidies worden ontvangen, die door de overheid op de investeringen zijn toegekend, worden deze in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. 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 op nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. 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.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Royal Avebe in deze situatie geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming respectievelijk het stellige voornemen 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 en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

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.

Wij verwijzen naar [pagina 78](#) voor de waarderingsgrondslag inzake de belastinglatentie.

### Vorraden

Vorraden grond- en hulpstoffen en handelsgoederen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs en vervolgens gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De waardering van de voorraden grond- en hulpstoffen komt tot stand op basis van first in, first out. De voorraden handelsgoederen worden individueel gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde.

Zetmeel, derivaten en nevenproducten zijn gewaardeerd tegen kostprijs, voor zover 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 kostprijs opgenomen gedeelte voor de aardappelen is de benaderde kostprijs gebaseerd op de meerjarig gemiddelde

inkoopprijs van spilgewas tarwe waarvoor Royal Avebe inschattingen heeft gemaakt voor de gemiddelde productie per hectare en de variabele kosten. De in de 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

Rekening-courantschulden bij banken worden opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

### Wettelijke reserve deelnemingen

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. Ingeval het tijdsaspect materieel is, wordt de voorziening tegen contante waarde gewaardeerd.

### Transitie

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



### 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 en met dezelfde achtergrond 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.

### Pensioenen

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door Royal Avebe. 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. Royal Avebe 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.

### 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 disconteringsvoet gehanteerd.

De voorziening voor sloopkosten, en in dien van toepassing asbestkosten, 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.

### Langlopende en kortlopende schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen.

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 Royal Avebe 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. Royal Avebe heeft geen financial leasecontracten.



## Resultaatbepaling

### 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.

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.

### Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

### Kosten van grond- en hulpstoffen

De kostprijs van de omzet omvat de kostprijs van de verkochte en geleverde goederen, bestaande uit het directe materiaalverbruik, de directe loon- en machinekosten en de overige directe en indirecte kosten die aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. 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 aardappelcomponent in het gereed product. Voor de waarderingsgrondslag wordt verwezen naar de post voorraden op [pagina 79](#).

### 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.

### Afschrijvingen op immateriële en materiele vaste activa

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiele 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.

### 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.

### 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.

### 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), vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belasting-schulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Belastingverrekeningen binnen de fiscale eenheid in Royal Avebe worden verwerkt.

### Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de vennootschap toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Royal Avebe geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.



# Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 juli 2021

## I. Immateriële vaste activa

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

	Software licenties
Cumulatieve aanschafwaarde	4.374
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.250
<b>Boekwaarde 31 juli 2020</b>	<b>124</b>
Investeringen	-
Afschrijvingen	-107
<b>Boekwaarde per 31 juli 2021</b>	<b>17</b>
Cumulatieve aanschafwaarde 31 juli 2021	4.374
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.357
<b>Boekwaarde 31 juli 2021</b>	<b>17</b>
Afschrijvingsperiode	5 jaar



## 2. Materiële vaste activa

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

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	106.927	679.146	66.199	40.939	893.211
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-71.032	-535.183	-46.873	-1	-653.087
<b>Boekwaarde 31 juli 2020</b>	<b>35.895</b>	<b>143.963</b>	<b>19.326</b>	<b>40.940</b>	<b>240.124</b>
Investerings	916	30.669	2.575	32.209	66.369
Koersverschillen	21	35	1	26	85
Boekwaarde desinvesteringen	-7	-	-	-	-7
Duurzame waardeverminderingen	-	-311	-	-	-311
Afschrijvingen	-2.132	-30.501	-4.035	-	-36.668
Reclassificaties	-273	8.139	-7.866	-	-
<b>Boekwaarde per 31 juli 2021</b>	<b>34.420</b>	<b>151.994</b>	<b>10.001</b>	<b>73.177</b>	<b>269.592</b>
Cumulatieve aanschafwaarde 31 juli 2021	107.718	714.073	59.892	73.177	954.861
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-73.298	-562.079	-49.891	-	-685.269
<b>Boekwaarde 31 juli 2021</b>	<b>34.420</b>	<b>151.994</b>	<b>10.001</b>	<b>73.177</b>	<b>269.592</b>
Afschrijvingsperiode	0-25 jr	10 jr	1-5 jr	n.v.t.	

De reclassificaties zien toe op een actief dat einde boekjaar 2019/2020 is geactiveerd. Als gevolg van verbeterde inzichten is deze anders verdeeld over de materiële vaste activa categorieën; dit heeft geen impact gehad op eventuele afschrijvingen van voorgaande jaren.

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



### 3. Financiële vaste activa

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

	Overige deelnemingen	Overige vorderingen	Belastingvordering	Totaal
<b>Boekwaarde 31 juli 2020</b>	151	1.539	-	<b>1.690</b>
Kapitaalstorting	-	-	-	-
Verstrekke leningen	-	-	-	-
Rente	-	46	-	<b>46</b>
Waardering latentie	-	-	7.120	<b>7.120</b>
<b>Boekwaarde per 31 juli 2021</b>	<b>151</b>	<b>1.585</b>	<b>7.120</b>	<b>8.856</b>

De overige vorderingen 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 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%.

Per 31 juli 2021 zijn verrekenbare verliezen gewaardeerd voor een bedrag van EUR 7,1 miljoen (vorig jaar: nihil). De latente belastingvordering is gevormd op basis van veranderde fiscale wetgeving waarbij verrekenbare verliezen uit het verleden onbeperkt voorwaarts verrekenbaar zijn. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van EUR 0 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

### 4. Voorraden

De voorraden die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd hebben op balansdatum een boekwaarde van EUR 24,8 miljoen (vorig jaar EUR 6,8 miljoen). De totale voorziening op voorraden bedraagt EUR 3,1 miljoen (vorig jaar EUR 7,2 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.

### 5. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van EUR 0,0 miljoen (vorig jaar EUR 0,0 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.



## 6. Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Royal Avebe.

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

## 7. Eigen vermogen

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

## 8. Voorzieningen

	Transitie	Belasting latentie	Pensioenen	Jubileum	Sloop	Totaal
<b>Stand per 31 juli 2020</b>	922	66	1.486	5.358	5.074	<b>12.906</b>
Dotatie	2.110	17	131	648	-	<b>2.906</b>
Onttrekkingen	-966	-1	-105	-578	2.729	<b>-4.379</b>
Koersverschillen	-	-5	-66	-	-	<b>-71</b>
<b>Stand per 31 juli 2021</b>	<b>2.066</b>	<b>77</b>	<b>1.446</b>	<b>5.428</b>	<b>2.345</b>	<b>11.362</b>

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

De voorzieningen zijn langlopend tenzij anders vermeld.

### 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 Royal Avebe. 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 2020 118,1% (vorig jaar: 118,2%). De beleidsdekkingsgraad bedraagt 114,6% (vorig jaar: 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 1,3 miljoen).



## Jubileum

De jubileumuitkeringen zijn geregeld in de interne regeling.

## Sloop- en asbest

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.

## 9. Kortlopende schulden die rentedragend zijn

	31-7-2021	31-7-2020
Schulden aan kredietinstellingen	249.835	162.644

Royal Avebe heeft in september 2020 een doorlopende kredietfaciliteit afgesloten met haar huisbankiers. Deze faciliteit kent een looptijd van 3 jaar met een optie voor verlenging van 2 met een einddatum van september 2025. De kredietfaciliteit heeft de volgende onderverdeling:

- Een drie jaar gecommiteerde faciliteit van EUR 140 miljoen (Term Loan).
- Een op debiteuren en voorraad gebaseerde faciliteit van in totaal EUR 220 miljoen, ook deze faciliteit is drie jaar gecommiteerd.
- Een faciliteit voor garanties groot EUR 15 miljoen.
- Een accordion faciliteit van EUR 100 miljoen.

Voor deze faciliteit zijn de volgende convenanten overeengekomen:

- De solvabiliteit dient op 31 januari tenminste 20% te zijn.
- De solvabiliteit dient op 31 juli tenminste 30% te zijn.
- Het coöperatief resultaat na belastingen dient tenminste nihil te zijn.

Voor de berekening van de ratio's zijn met de banken specifieke rekenregels overeengekomen. Royal Avebe heeft op balansdatum aan alle voorwaarden in het convenant voldaan; het coöperatief resultaat na belastingen bedraagt EUR 9,2 miljoen en de solvabiliteit komt uit op 35%. De solvabiliteit is berekend op basis van het voorgeschreven convenant.

De rentevergoeding in het financieringscontract is gebaseerd op 1 maands Euribor plus een margin van 1,2% tot 1,7%. De variabele rente is voor een deel omgezet in een vaste rente via Interest Rate Swaps. Hiernaast wordt een korting van de kredietverstrekker van maximaal 0,05% verkregen wanneer specifiek afgesproken KPI's met betrekking tot duurzaamheid worden behaald, wanneer geen enkele KPI behaald wordt is er sprake van een malus van 0,05%.

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.



## 10. Overige schulden

In deze post is een schuld aan leden opgenomen van EUR 5,4 miljoen (vorig jaar EUR 5,3 miljoen). Deze schuld aan leden bestaat uit de volgende componenten:

	31-7-2021	31-7-2020
Eindbetaling leden	3.546	3.297
Rendement op agio	351	436
Terugbetaling Agio	1.547	1.522
Terugbetaling certificaten	-	-12
	<b>5.444</b>	<b>5.267</b>

De overige schulden en overlopende passiva hebben in principe een looptijd van minder dan een 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 0,4 miljoen in verband met de afwikkeling van een tweetal interest rate swaps. Dit betreft een passief post met een resterende looptijd van minder dan 1 jaar.

### Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Royal Avebe heeft jegens de banken de volgende zekerheden verstrekt: 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 73,4 miljoen waarvan EUR 10,9 miljoen vervalt binnen een jaar. Een bedrag van EUR 28,5 miljoen vervalt binnen vijf jaar en een bedrag van EUR 33,7 miljoen vervalt na meer dan vijf jaar. De in de exploitatierekening 2020/2021 opgenomen bedragen voor lease- en huurovereenkomsten bedraagt EUR 8,4 miljoen.

Garanties zijn afgegeven tot een bedrag van EUR 0,9 miljoen. Royal Avebe is in het kader van lopende investeringen verplichtingen aangegaan ter waarde van EUR 12,4 miljoen.

Royal Avebe 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.

### Fiscale eenheid

Royal Avebe 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 rekent 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.



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

Royal Avebe 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. Royal Avebe verwacht dat de werkelijke uitstoot lager zal zijn dan de beschikbare emissierechten en heeft het huidige overschot aan emissierechten niet gewaardeerd.

### **Financiële instrumenten**

Voor de toelichting op primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de specifieke postgewijze toelichting. Hierna is het beleid van de groep opgenomen ten aanzien van financiële risico's. Tevens worden de financiële derivaten van de groep en de hiermee verbonden financiële risico's toegelicht.

### **Algemeen**

De belangrijkste financiële risico's waaraan de groep onderhevig is zijn het valutarisico, het renterisico, het liquiditeitsrisico en het kredietrisico. Het financiële beleid van de groep is erop gericht om op de korte termijn de effecten van koers- en renteschommelingen op het resultaat te beperken en om op lange termijn de marktwisselkoersen en markttrentes te volgen. De groep maakt gebruik van financiële derivaten om de financiële risico's die verbonden zijn aan bedrijfsactiviteiten te beheersen. De groep neemt met financiële derivaten geen speculatieve posities in.

### **Translatie-afdekking**

Royal Avebe dekt het valutarisico op netto-investeringen in buitenlandse groepsmaatschappijen en verstrekte leningen af middels valutatermijn-contracten, 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 ineffectieve 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. Royal Avebe past kostprijshedge-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 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 ineffectieve 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**

Royal Avebe 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 ineffectieve 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. Royal Avebe maakt gebruik van financiële instrumenten (renteswaps) om de rente op korte termijn om te zetten in een vaste rente.

### Kredietrisico

Ter mitigeren van het kredietrisico voor haar verkopen heeft Royal Avebe 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.

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 herwaarderingen van de contracten tegen valutakoersen geldend op balansdatum.

	Notional amount	Marktwaarde
Valutatermijncontracten	6.278	42,8
Valutacallopties	50.125	564,2
Interest Rate Swaps	140.000	214,2

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

Alle hedge-instrumenten die Royal Avebe per 31 juli 2021 aanhoudt zijn volledig effectief, hiertoe zijn geen reële waardeveranderingen verwerkt in de exploitatierekening.



# Toelichting op de geconsolideerde exploitatierekening

## 11. Bruto-omzet

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

	2020/2021	2019/2020
Zetmeel	149.043	146.789
Derivaten	402.154	388.526
Nevenproducten	84.906	75.889
	<b>636.103</b>	<b>611.204</b>

	2020/2021	2019/2020
Europese Unie	50%	49%
Rest Europa	2%	2%
Rest van de wereld	48%	49%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 12. Overige bedrijfsopbrengsten

De post overige bedrijfsopbrengsten bestaat uit de volgende componenten:

	2020/2021	2019/2020
Resultaat verkochte activa	1.621	668
Commissies, pootgoed en overige	6.500	4.077
	<b>8.121</b>	<b>4.745</b>

## 13. Personeel

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest, bedroeg gemiddeld 1.328 (vorig jaar 1.326). Van dit aantal is 290 (vorig jaar 294) werkzaam buiten Nederland. Onder sociale lasten is begrepen EUR 13.091 (vorig jaar EUR 12.533) aan pensioenlasten. Het gemiddelde aantal werknemers is op basis van de inrichting binnen Royal Avebe als volgt onder te verdelen.

	2020/2021	2019/2020
Operations	1.058	1.045
Commerce	63	64
Group	207	217
	<b>1.328</b>	<b>1.326</b>



#### 14. Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

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

	2020/2021	2019/2020
Afschrijvingen materiële vaste activa	36.668	33.312
Duurzame waardeverminderingen	311	846
Afschrijvingen immateriële vaste activa	108	153
	<b>37.087</b>	<b>34.311</b>

#### 15. Overige Bedrijfskosten

##### Honoraria accountantsorganisatie

	2020/2021	2019/2020
Controle jaarrekening	325	320
Fiscale dienstverlening	-	-
Overige controlewerkzaamheden	22	25
Niet-controlediensten	29	3
	<b>376</b>	<b>348</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Royal Avebe 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 2020/2021, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

#### 16 Belastingen

De ten gunste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 5,7 miljoen (vorig jaar EUR 1,4 miljoen) is het saldo van in het buitenland betaalde en te betalen belastingen en mutaties in de belastinglatentie. In het afgelopen jaar zijn als gevolg van de wijziging in fiscale wet- en regelgeving, ten aanzien van de periode van mogen verrekenen van compensabele verliezen, compensabele verliezen ad EUR 28,4 miljoen gewaardeerd op de balans. De waardering als latente belastingvordering geeft een belastingbate van EUR 7,1 miljoen (vorig jaar EUR 0). De resterende tijdelijke verschillen (in totaal EUR 32,7 miljoen, vorig jaar EUR 32,1 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.



# Enkelvoudige balans per 31 juli 2021 (na voorstel resultaatbestemming)

## Activa

	31-7-2021	31-7-2020	Ref
<b>Vaste activa</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>			
			17
<b>Materiële vaste activa</b>			
Bedrijfsgebouwen en terreinen	23.259	24.153	
Machines en installaties	102.054	89.341	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	7.720	16.541	
Activa in uitvoering	56.864	35.339	
	<b>189.897</b>	<b>165.374</b>	
<b>Financiële vaste activa</b>			18
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	138.934	136.857	
Overige deelnemingen	150	150	
Vorderingen op groepsmaatschappijen	65.429	58.630	
Overige vorderingen	1.572	1.526	
Latente belastingvordering	7.120	0	
	<b>213.205</b>	<b>197.163</b>	
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Vorraden</b>			19
Zetmeel	28.807	28.562	
Derivaten	75.749	73.551	
Nevenproducten	19.196	16.311	
Overige voorraden	26.254	23.573	
	<b>150.006</b>	<b>141.997</b>	
<b>Vorderingen</b>			20
Handelsdebiteuren	88.643	57.580	
Overige vorderingen	5.426	4.063	
Overlopende activa	48	126	
	<b>94.117</b>	<b>61.769</b>	
<b>Liquide middelen</b>			
	<b>0</b>	<b>267</b>	
<b>Totaal activa</b>	<b>647.242</b>	<b>566.694</b>	



## Passiva

	31-7-2021	31-7-2020	Ref
<b>Eigen vermogen</b>			21
Aandelenkapitaal	23.408	23.030	
Agio	22.940	24.411	
Overige reserves	162.259	158.052	
	<b>208.607</b>	<b>205.493</b>	
<b>Voorzieningen</b>			22
Transitie	2.066	922	
Overige	7.213	9.838	
	<b>9.279</b>	<b>10.760</b>	
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan kredietinstellingen	250.181	163.318	23
Handelscrediteuren	57.431	48.766	
Groepsmaatschappijen	76.426	91.873	
Schulden ter zake van pensioenen	3.663	5.501	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.262	9.016	
Overige schulden	27.427	22.615	24
Overlopende passiva	6.966	9.352	
	<b>429.356</b>	<b>350.441</b>	
<b>Totaal passiva</b>	<b>647.242</b>	<b>566.694</b>	



# Enkelvoudige exploitatierekening

	2020/2021	2019/2020	Ref
Bruto-omzet	613.705	588.172	25
Directe verkoopkosten	-49.444	-44.904	
<b>Netto-omzet</b>	<b>564.261</b>	<b>543.268</b>	
Wijzigingen in voorraden gereed product	5.327	20.587	
Geactiveerde productie	1.933	1.766	
Overige bedrijfsopbrengsten	4.847	2.364	
	<b>12.107</b>	<b>24.717</b>	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>576.368</b>	<b>567.985</b>	
Kosten grond- en hulpstoffen	-374.330	-361.737	
Salarissen	-72.659	-66.532	26
Sociale lasten	-21.251	-20.643	26
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	-26.073	-23.188	27
Overige bedrijfskosten	-78.267	-83.888	
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>-572.580</b>	<b>-555.988</b>	
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>3.788</b>	<b>11.997</b>	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	468	490	
Rentelasten	-3.545	-3.771	
<b>Financieringslasten</b>	<b>-3.077</b>	<b>-3.281</b>	
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>711</b>	<b>8.716</b>	
Belastingen	7.118	-1	28
Resultaat deelnemingen	1.386	-37	
<b>Coöperatief resultaat na belastingen</b>	<b>9.215</b>	<b>8.678</b>	



# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

## Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de 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.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

## Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van de coöperatie. Als de nettovermogenswaarde negatief is, wordt de deelneming op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.



# Toelichting op de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans

## 17. Materiële vaste activa

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

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	67.061	469.991	48.598	35.339	620.989
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-42.908	-380.650	-32.057	-	-455.615
<b>Boekwaarde 31 juli 2020</b>	<b>24.153</b>	<b>89.341</b>	<b>16.541</b>	<b>35.339</b>	<b>165.374</b>
Investerings	974	25.847	2.191	21.525	50.536
Koersverschillen	-	-	-	-	-
Boekwaarde desinvesteringen	-65	-	-	-	-65
Duurzame waardeverminderingen	-	-311	-	-	-311
Afschrijvingen	-1.530	-20.963	-3.144	-	-25.637
Reclassificatie	-273	8.140	-7.868	-	-1
<b>Boekwaarde per 31 juli 2021</b>	<b>23.259</b>	<b>102.054</b>	<b>7.720</b>	<b>56.864</b>	<b>189.897</b>
Cumulatieve aanschafwaarde 31 juli 2021	67.698	502.143	42.704	56.864	669.409
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-44.439	-400.089	-34.984	-	-479.512
<b>Boekwaarde 31 juli 2021</b>	<b>23.259</b>	<b>102.054</b>	<b>7.720</b>	<b>56.864</b>	<b>189.897</b>
Afschrijvingsperiode	0-25 jr	10 jr	1-5 jr	n.v.t.	



## 18. Financiële vaste activa

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

	Deelnemingen	Overige deelnemingen	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Overige vorderingen	Belastingvordering	Totaal
<b>Boekwaarde 31 juli 2020</b>	136.857	150	58.630	1.526	-	197.163
Kapitaalstorting	-	-	-	-	-	-
Verstrekke leningen	-	-	6.799	-	-	6.799
Aandeel in resultaat deelneming	1.386	-	-	-	-	1.386
Ontvangen dividend	-	-	-	-	-	-
Koersverschillen	-910	-	-	-	-	-910
Waardering latentie	-	-	-	-	7.120	7.120
Waardeverandering	1.601	-	-	-	-	1.601
Rente	-	-	-	46	-	46
<b>Boekwaarde per 31 juli 2021</b>	<b>138.934</b>	<b>150</b>	<b>65.429</b>	<b>1.572</b>	<b>7.120</b>	<b>213.205</b>

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

Per 31 juli 2021 zijn verrekenbare verliezen gewaardeerd voor een bedrag van EUR 7,1 miljoen (vorig jaar: nihil). De latente belastingvordering is gevormd op basis van veranderde fiscale wetgeving waarbij verrekenbare verliezen uit het verleden onbeperkt voorwaarts verrekenbaar zijn. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 0 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

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



		Kapitaalparticipatie in %
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.	London	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

De 100% deelneming Avebe Food Ingredients DMCC (Dubai) is in opheffing.

## 19. Voorraden

De voorraden die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd hebben op balansdatum een boekwaarde van EUR 24,8 miljoen (vorig jaar EUR 6,8 miljoen). De totale voorziening op voorraden bedraagt EUR 2,0 miljoen (vorig jaar EUR 4,7 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.

## 20. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van EUR 0,0 miljoen (vorig jaar EUR 0,0 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.



## 21. Eigen vermogen

Aandelenkapitaal	Aantal aandelen 2020/2021	Waarde 2020/2021	Aantal aandelen 2019/2020	Waarde 2019/2020
Stand begin boekjaar	101.455	23.030	101.455	23.030
Correctie ingetrokken aandelen	1.665	378	-	-
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>103.120</b>	<b>23.408</b>	<b>101.455</b>	<b>23.030</b>

Tijdens het boekjaar zijn 9.061 aandelen met goedkeuring van het bestuur overgedragen aan andere aandeelhouders. Alle uitgegeven aandelen zijn volgestort. Het aantal aandelen in eigen beheer bedraagt 1.073.

### Agio

	2020/2021	2019/2020
Stand begin boekjaar	24.411	25.932
Ontvangen bij overdracht aandelen	75	1
Terugbetaling uit voorstel resultaatsbestemming	-1.546	-1.522
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>22.939</b>	<b>24.411</b>

Het agio bestaat uit twee componenten. Een vrij deel (EUR 19,8 miljoen, vorig jaar EUR 19,8 miljoen) en een deel dat verbonden is aan de uitgegeven aandelen (EUR 3,1 miljoen, vorig jaar EUR 4,6 miljoen). Bij overdracht van het aandeel zal het 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 Royal Avebe worden terugbetaald aan de leden:

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

De voorwaarden inzake het terugbetalen van agio en het betalen van rendement over agio zijn initieel gebaseerd op de voorwaarden zoals opgenomen in de financieringsovereenkomst.

Als gevolg van de herfinanciering in september 2020 zijn de vereisten van de kredietinstellingen gewijzigd inzake de te behalen ratio's, zie hiertoe de toelichting bij de kortlopende schulden. Avebe is voornemens om middels bestuursbesluit deze ratio's te hanteren bij het uitkeren van agio aan haar leden. Het bestuursbesluit zal ter goedkeuring aan de leden bij de volgende ledenraadsvergadering worden voorgelegd. Hierop vooruitlopend is in de resultaatsbestemming in boekjaar 2020/2021 de terugbetaling van agio als ook betaling van 6% rendement op agio meegenomen. Het voorgenomen bestuursbesluit inzake de nieuwe voorwaarden voor terugbetaling van agio en betaling van rendement op agio is als volgt:

- De geconsolideerde solvabiliteit dient op 31 juli tenminste 30% te zijn.
- Het coöperatieve resultaat dient tenminste nihil te zijn.



### Wettelijke reserves

	2020/2021	2019/2020
Stand begin boekjaar	-	-
Koersresultaat afdekken financieel vast actief	-212	95
Omrekenverschillen buitenlandse groepsmaatschappijen	-910	-1.865
Overboeking van overige reserves	1.122	1.769
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Overige reserves

	2020/2021	2019/2020
Stand begin boekjaar	158.052	154.727
Overboeking naar wettelijke reserve	-1.122	-1.769
Coöperatief resultaat boekjaar	9.215	8.678
Rendement op agio	-351	-436
Eindbetaling leden boekjaar	-3.546	-3.297
	5.318	4.945
Ontvangen vergoeding inleveren aandelen	11	149
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>162.259</b>	<b>158.052</b>

Het saldo wettelijke reserve omrekeningsverschillen in de overige reserves bedraagt negatief EUR 16,8 miljoen (vorig jaar negatief EUR 15,6 miljoen).

## 22. Voorzieningen

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

	Transitie	Jubileum	Sloop	Totaal
Stand per 31 juli 2020	922	4.831	5.007	10.760
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	2.110	647	-	2.757
Onttrekkingen	-966	-543	-2.729	-4.238
<b>Stand per 31 juli 2021</b>	<b>2.066</b>	<b>4.936</b>	<b>2.278</b>	<b>9.279</b>

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

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. Schulden aan kredietinstellingen

Zie hiertoe de toelichting in de geconsolideerde jaarrekening.

## 24. Overige schulden

De overige schulden en overlopende passiva hebben in principe een looptijd van minder dan een jaar. EUR 0,5 miljoen heeft een langlopend karakter.

In de post overige schulden is een rentepost opgenomen van EUR 0,4 miljoen in verband met de afwikkeling van een tweetal interest rate swaps. Dit betreft een passief met een resterende looptijd van minder dan 1 jaar.

### Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Royal Avebe heeft jegens de banken de volgende zekerheden verstrekt: 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 0,9 miljoen. Van de afgegeven garanties heeft EUR 0,7 miljoen betrekking op geconsolideerde deelnemingen.

Royal Avebe 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 67,7 miljoen waarvan EUR 9,8 miljoen vervalt binnen een jaar. Voor EUR 31,4 miljoen is de looptijd meer dan vijf jaar. Het restant ad EUR 26,4 miljoen vervalt binnen vijf jaar.

Royal Avebe is in het kader van lopende investeringen verplichtingen aangegaan ter waarde van EUR 3,2 miljoen.

Royal Avebe 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.

### Fiscale eenheid

Royal Avebe vormt met haar 100% Nederlandse deelnemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond van de standaardvoorwaarden 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 rekent 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.

### Aansprakelijkheidsstelling

Royal Avebe 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

Royal Avebe 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. Royal Avebe verwacht dat de werkelijke uitstoot lager zal zijn dan de beschikbare emissierechten en heeft het huidige overschot aan emissierechten niet gewaardeerd.



# Toelichting op de enkelvoudige exploitatierekening

## 25. Bruto-omzet

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

	2020/2021	2019/2020
Zetmeel	148.982	144.879
Derivaten	381.479	367.879
Nevenproducten	83.244	75.414
	<b>613.705</b>	<b>588.172</b>

Verdeling van de bruto-omzet over de geografische gebieden:

	2020/2021	2019/2020
Europese Unie	50%	51%
Rest Europa	2%	2%
Rest van de wereld	48%	47%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 26. Personeel

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest in Nederland, bedroeg gemiddeld 1.014 (vorig jaar 1.009). Het aantal werknemers per jaareinde is 989 (vorig jaar 996). Hiervan zijn geen medewerkers in het buitenland werkzaam. Onder sociale lasten is begrepen EUR 11.793 (vorig jaar EUR 11.140) aan pensioenlasten.

Het gemiddelde aantal werknemers is op basis van de inrichting binnen Royal Avebe als volgt onder te verdelen.

	2020/2021	2019/2020
Operations	750	746
Commerce	46	46
Group	218	217
	<b>1.014</b>	<b>1.009</b>

## 27. Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

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

	2020/2021	2019/2020
Afschrijvingen materiële vaste activa	25.634	22.189
Duurzame waardeverminderingen	310	846
Afschrijvingen immateriële vaste activa	129	153
	<b>26.073</b>	<b>23.188</b>



## 28. Belastingen

De ten gunste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 7,1 miljoen (vorig jaar EUR 0) is het saldo van verrekeningen binnen de fiscale eenheid. In het afgelopen jaar zijn als gevolg van de wijziging in fiscale wet- en regelgeving, ten aanzien van de periode van mogen verrekenen van compensabele verliezen, compensabele verliezen ad EUR 28,4 miljoen gewaardeerd op de balans. De waardering als latente belastingvordering geeft een belastingbate van EUR 7,1 miljoen (vorig jaar EUR 0). De resterende tijdelijke verschillen (in totaal EUR 32,7 miljoen, vorig jaar EUR 32,1 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.

## Overige Toelichtingen

### Gebeurtenis na balansdatum

Medio september 2021 heeft Royal Avebe een overeenkomst gesloten met een Amerikaanse klant waarmee het levercontract voor Solanic 300 liquid, welke nog doorliep tot en met boekjaar 2022/2023, door deze klant is afgekocht. De vergoeding voor afkoop ziet enerzijds toe op een vergoeding voor dekking van de vaste kosten van de Solanic 300 liquid lijn en anderzijds op een vergoeding voor gemiste marge door Royal Avebe. Daar de afkoop ziet op de boekjaren 2021/2022 en 2022/2023 is de impact op de jaarrekening 2020/2021 nihil.

### Beloningen bestuurders en de raad van commissarissen

De beloning voor het bestuur heeft in 2020/2021 EUR 1.315 (vorig jaar EUR 1.264) bedragen. De beloning voor de raad van commissarissen heeft EUR 285 bedragen (vorig jaar EUR 285).

### 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	352
Eindbetaling leden 2020/2021	3.545
Additionele uitbetaling leden	-
Toevoeging overige reserves	5.318
	<b>9.215</b>

De voorgestelde verdeling van het resultaat is verwerkt in de jaarrekening 2020/2021. De toevoeging aan de overige reserves is deels bestemd voor de terugbetaling van agio. Zie hiervoor 'overige gegevens' op [pagina 103](#).



# 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 2021 10% agio terugbetaald. Deze terugbetaling van EUR 1.553 is verwerkt in de jaarrekening 2020/2021.



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de leden en de raad van commissarissen van Coöperatie Koninklijke Avebe U.A.

## Verklaring over de jaarrekening 2020/2021

### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Coöperatie Koninklijke 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 2021 en van het resultaat voor het jaar geëindigd op 31 juli 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit geïntegreerd jaarverslag 2020/2021 opgenomen jaarrekening 2020/2021 van Coöperatie Koninklijke 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 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige exploitatierekening voor het jaar geëindigd op 31 juli 2021; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is 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 Koninklijke 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).



## Verklaring over de in het geïntegreerd jaarverslag 2020/2021 opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het geïntegreerd jaarverslag 2020/2021 andere informatie, die bestaat uit de volgende onderdelen:

- Voorwoord;
- Verslag van het bestuur;
- Kerncijfers;
- Over Royal Avebe;
- Waardecreatiemodel;
- Naar meer waarde;
- Groei in goede voeding;
- Marktgerichte duurzame aardappelteelt;
- Verkleinen van onze ecologische footprint;
- Samenwerken voor de klant;
- Bestuur en borging.
- de overige gegevens; en
- de bijlages bestaande uit:
  - Materialiteitsanalyse;
  - Materialiteit;
  - Stakeholderdialoog en samenwerkingen;
  - Over dit verslag;
  - GRI tabel; en
  - Gedeelde waarde – Sustainable Development Goals.

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 gereede 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.

### 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, 26 oktober 2021

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. M.E. Zeephat RA



## Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2020/2021 van Coöperatie Koninklijke Avebe U.A.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de coöperatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de coöperatie opereert.

Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



# Bijlages





# Bijlage Ia Materialiteitsanalyse

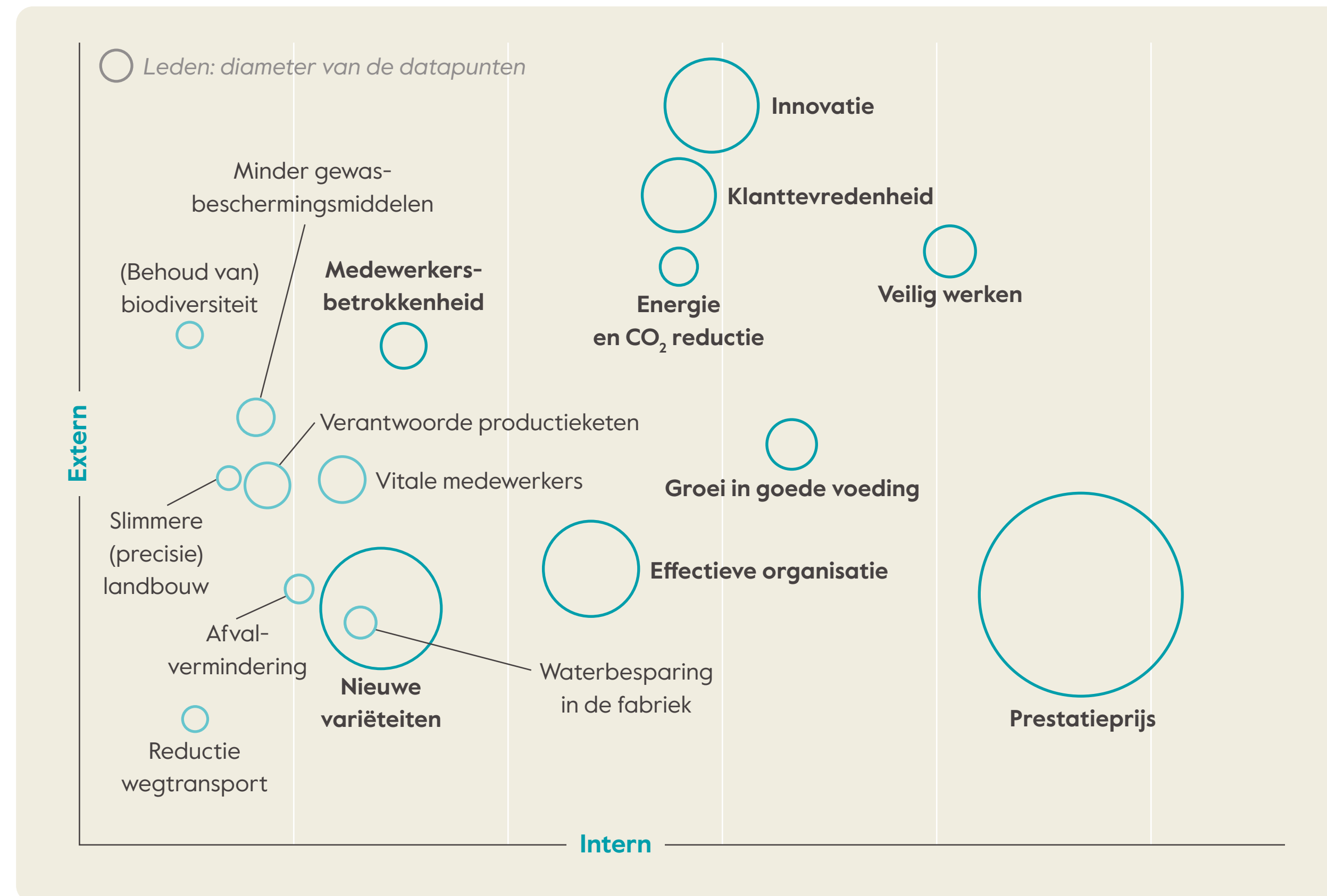
Periodiek identificeren wij via een materialiteitsanalyse welke onderwerpen onze stakeholders het meest relevant vinden voor Royal Avebe. Afgelopen jaar is met een uitgebreide analyse vastgesteld welke onderwerpen volgens interne en externe stakeholders materieel zijn voor Avebe.

## Interne en externe stakeholders

Als coöperatie zijn onze telers een belangrijke stakeholdergroep, maar horen zij niet bij de groep interne of externe stakeholders. Daarom hebben we besloten een derde dimensie toe te voegen aan de analyse die we via een enquête hebben uitgevoerd. De interne stakeholders bestonden uit 39 collega's van diverse afdelingen, zoals het executive committee, Agro, Commerce, Operations en HR. De 21 externe stakeholders bestonden uit, klanten, leveranciers, NGO's, banken, vakbonden en wetenschappers. Daarnaast hebben 49 leden van de coöperatie de enquête ingevuld.






## Toelichting matrix

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 bedrijfssucces van Avebe. Hoe groter het datapunt, des te relevanter is het voor de leden van de coöperatie.





# Bijlage Ib Materialiteit

<b>Naar meer waarde</b> 	<b>Prestatieprijs</b> Belangrijkste financiële indicator van het coöperatief resultaat en het aardappelgeld voor de leden.			
<b>Groei in goede voeding</b> 	<b>Innovatie</b> Productinnovatie richten op meer waarde in met name de voedingsmiddelenmarkt en gericht op goede voeding.	<b>Goede voeding</b> Het bevorderen van een gezonde en milieuvriendelijke levensstijl met plantaardige voedingsingrediënten.		
<b>Marktgerichte duurzame aardappelteelt</b> 	<b>Nieuwe variëteiten</b> Ontwikkelen van aardappelrassen die meer zetmeel en eiwit opleveren en beter bestand zijn tegen ziekten en droogte.			
<b>Verkleinen van onze ecologische footprint</b> 	<b>Energie en CO<sub>2</sub>-reductie</b> Onze productieprocessen verbeteren door te focussen op energiebesparing en vergroening. Daarnaast verlagen we ons waterverbruik en verminderen we afvalstromen zoals tarra en slib.			
<b>Samenwerken voor de klant</b> 	<b>Klanttevredenheid</b> Alleen als we binnen Avebe allemaal de klant centraal stellen - van teler tot verkoop-medewerker - zijn we succesvol. Dit doen we met behulp van onder andere key-accountmanagement en door lange termijn samenwerkingsprojecten met klanten aan te gaan.	<b>Medewerkersbetrokkenheid</b> Samenwerken en over de grenzen van 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.	<b>Effectieve organisatie</b> 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.	<b>Veilig werken</b> We werken veilig en bieden veilige arbeidsomstandigheden binnen de eigen organisatie.



## Bijlage 2 Stakeholderdialogoog en samenwerkingen

### Keuze voor stakeholders

Gedurende het jaar spreekt Royal 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.

### Belang van stakeholders

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>					
Telers	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur coöperatie</li> <li>• Directie bedrijf</li> <li>• Director Agro</li> <li>• Accountmanagers Agro</li> </ul>
<b>Klanten</b>					
Industriële, feed en food klanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaargesprekken, klantdagen en klantenbezoeken</li> <li>• Brancheorganisatie (voedingsindustrie-klanten; FNLI)</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Commerce</li> <li>• Sales en accountmanagers</li> <li>• Manager Public Affairs</li> </ul>



Stakeholdergroep	Wijze en frequentie contact	Onderwerp	Besproken SDG's	Opvolging (korte en lange termijn)	Aanwezigen van Avebe
<b>Intern</b>					
Klankbordgroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27/11/2020 (online)</li> <li>• 5/3/2021 (online)</li> <li>• 4/6/2021 (online)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27/11/2020: energietransitie, landbouw, water en biodiversiteit</li> <li>• 5/3/2021: verkiezingen Tweede Kamer</li> <li>• 4/6/2021: Ecomodernisme en Land van Ons"</li> </ul>	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.	<p>27/11/2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marijke Folkers (RvC)</li> <li>• Bert Jansen (CEO)</li> <li>• Barbara Huneman (PA)</li> <li>• Peter Bruinenberg (PA)</li> <li>• Johan Russchen (PA)</li> <li>• Peter-Erik Ywema (Director Sustainability)</li> <li>• Frans Wigchering (Coöperatielid)</li> </ul> <p>5/3/2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marijke Folkers (RvC)</li> <li>• Bert Jansen (CEO)</li> <li>• Barbara Huneman (PA)</li> <li>• Johan Russchen (PA)</li> <li>• Peter-Erik Ywema (Director Sustainability)</li> <li>• Frans Wigchering (Coöperatielid)</li> </ul> <p>4/6/2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marijke Folkers (RvC)</li> <li>• Bert Jansen (CEO)</li> <li>• Barbara Huneman (PA)</li> <li>• Johan Russchen (PA)</li> <li>• Peter Smale (PA)</li> <li>• Peter-Erik Ywema (Director Sustainability)</li> <li>• Frans Wigchering (Coöperatielid)</li> </ul>



Stakeholdergroep	Wijze en frequentie contact	Onderwerp	Besproken SDG's	Opvolging (korte en lange termijn)	Aanwezigen van Avebe
<b>Samenwerkingspartners</b>					
Transporteurs	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
<b>Kennisinstellingen</b>					
Wageningen University & Research	Diverse ad hoc gesprekken over teelt en innovatie	Milieudruk teelt	15	Evaluatie en monitoring gebruik gewasbeschermingsmiddelen	Manager Averis
Hanzehogeschool Groningen	3-4 keer	Duurzaamheid	6, 7, 9, 12 en 17		Director Sustainability
Rijksuniversiteit Groningen	3-4 keer	Duurzaamheid	6, 7, 9, 12 en 17		Innovations, Manager Product Technology
UMCG	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>					
Bewonersvereniging Foxhol	Online	Ruimtelijke ordening; fietspad	7 en 9		Site manager Foxhol
Ondernemersvereniging Zernike	Online	Electrische deelauto campus			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site manager Innovatiecentrum</li> <li>• Director Sustainability</li> </ul>
<b>Maatschappelijke organisaties en NGO's</b>					
Wereld Natuur Fonds	1 online meeting. Wegens Corona geen fysieke bijeenkomst	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
Agrarische Natuurvereniging Oost Groningen en Drenthe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 keer fysiek</li> <li>• 2 keer online</li> </ul>	Over vergroening van de landbouw. Onderzoeken samenwerking en akkerranden	15		Sustainability & Public Affairs (Regiegroep Innovatie Veenkoloniën)
Innovatie Veenkoloniën	8 keer online	Hoe komen we tot een nieuwe regiodeal, inzet transitie-middelen		Herziening missie visie deelnemers	Sustainability & Public Affairs



Stakeholdergroep	Wijze en frequentie contact	Onderwerp	Besproken SDG's	Opvolging (korte en lange termijn)	Aanwezigen van Avebe
<b>Overheid</b>					
Ministerie LNV	Intensivering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hernieuwde kennismaking, nationale eiwitstrategie, nationaal strategisch plan (nieuw GLB), Green Deal, gewasrotatie</li> <li>Stakeholderbijeenkomst Proefboerderij</li> </ul>			Public Affairs, Sustainability
Ministerie EZK	Intensivering	Energie en klimaat, Green Deal, Subsidies, Cluster 6	2		Public Affairs, Energy & Utilities
Provincie Drenthe en Groningen	Intensivering	Hernieuwde kennismaking, Innovatie Veenkoloniën, eiwittransitie, landbouwbeleid en energietransitie (regionale energiestrategie), akkerranden, gewasrotatie, Fascinating, ruimtelijk economisch beleid, vergunningen. VKA (Groningen)	2	Blijven investeren in relatie. Actieve bijdrage in ontwikkeling nieuwe ruimtelijk economische visie. Definitief veiligstellen gebruik VKA.	Public Affairs, Sustainability
Gemeenten (Veendam, Midden Groningen, Westerwolde, Borger Odoorn en Aa en Hunze, Groningen)	Intensivering	Hernieuwde kennismaking en diverse onderwerpen (energie, klimaat, vergunningen, zonnepark, water, etc) calamiteit (Midden Groningen)		Blijven investeren in goede relatie. Ruimtelijke plannen Foxhol en Ter Apelkanaal	Public Affairs
<b>Branchevereniging</b>					
Vereniging voor Energie, Milieu en Water (VEMW)	4 keer per jaar	Elektriciteit, warmte en water voor de industrie	6 en 7	Rol WKC in energietransitie en duurzame alternatieven warmte opwekking	Public Affairs, Energy & Utilities
Vereniging voor de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI)	4-8 keer per jaar	Klimaatakkoord en duurzame (groene) chemie	7, 9 en 12	Positie chemische industrie t.a.v. ETS akkoord, Nedenrlandse CO <sub>2</sub> heffing en innovatie chemie tot 2050	Director Operations, Public Affairs



Stakeholdergroep	Wijze en frequentie contact	Onderwerp	Besproken SDG's	Opvolging (korte en lange termijn)	Aanwezigen van Avebe
<b>Branchevereniging</b>					
Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)	4-8 keer per jaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMVO, Voedselverspilling en Klimaatakkoord</li> <li>• Co-voorzitter Cluster 6</li> </ul>	6, 7, 9, 12, 15 en 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positie levensmiddelenindustrie bij ETS en klimaatakkoord</li> <li>• Namens de FNLI vervult Avebe de rol van co-voorzitter van het 6e Cluster (industrietafel) (belangrijk vehicel om rol van industrie in periferie te vertegenwoordigen in klimaatakkoord en Green Deal uitwerking)</li> </ul>	Director Public Affairs & Energy
Brancheorganisatie Akkerbouw (BO Akkerbouw)	4 keer per jaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzame landbouw</li> <li>• Communicatietraject 'Akkerbouw van morgen'</li> </ul>	2, 7, 9 en 12	Deelname Actieplan Plantgezondheid, reductie gewasbescherming en ontwikkeling Biodiversiteitmonitor	Director Agro, Public Affairs, Director Sustainability
Vereniging Nederlandse Zetmeelfabrikanten (VNZ)	2 keer per jaar	Gezonde voeding en klimaatakkoord	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suikers/koolhydraten in voeding, zetmeelindustrie als plantaardige eiwitproducenten en reductie CO<sub>2</sub>.</li> <li>• NVZ onderbrengen bij FNLI</li> </ul>	CEO, Public Affairs
Nutrient Platform NL	3 keer per jaar	Bemesting en bodemgezondheid		Dierlijke en kunstmest, en kringlooplandbouw	Public Affairs
Starch Europe	4 keer per jaar, deelname EXCO, Public Affairs	Gezonde voeding, ETS, Green Deal en F2F	6, 7, 8, 9 en 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiebepaling voor Europees beleid, 'Green chemistry' en biobased economy</li> <li>• Zetmeelindustrie als eiwitproducent ETS en zetmeelindustrie</li> </ul>	Director Innovation, Director Agro, Public Affairs, Sustainability
Biobased Circular Business Platform (BCB)	3 keer per jaar	Kringlooplandbouw en biograndstoffen beschikbaarheid	15	Positie bepaling bij kringlooplandbouw; voorstellen voor opnemen van scope 3 in klimaatakkoord	Director Innovations



## Overige 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 AgriNL
  - VLK (Vereniging Lijmen en Kitten)
  - VNO-NCW
-



## Bijlage 3 Over dit verslag

De scope van het jaarverslag is Royal Avebe als geheel: telers, productielocaties, hoofdkantoor, verkoopkantoren, het innovatiecentrum en dochteronderneming Averis Seeds. Jaarlijks rapporteert Avebe over de financiële en duurzaamheidsinformatie via het geïntegreerd jaarverslag. Dit jaarverslag geeft inzicht in de prestaties van Avebe, 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.

### Afbakening verslag

Dit jaarverslag heeft betrekking op het boekjaar 2020/2021, te weten: 1 augustus 2020 tot en met 31 juli 2021. Het voorgaande jaarverslag is gepubliceerd op 10 december 2020.

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 9 december 2021.

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





# Bijlage 4 GRI tabel

GRI Standaard		Paginaverwijzing	Omissie
<b>GRI 101: Foundation 2016</b>			
<b>GRI 102: General disclosures 2016</b>			
<b>Organisatieprofiel</b>			
102-1	Naam van de organisatie.	Cover Colofon, p. 126	
102-2	Activiteiten, merken, producten en diensten.	Over Royal Avebe, p. 15-17 Kerncijfers, p. 13	
102-3	Locatie van het hoofdkantoor.	Adressen, p. 125	
102-4	Vestigingen en locaties.	Kerncijfers, p.13 Adressen, p. 125	
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm.	Organisatiestructuur, p. 63-64 Colofon, p. 126	
102-6	Afzetmarkten en klanten.	Kerncijfers, p. 13 Over Royal Avebe, p. 15-17 Waardecreatiemodel, p. 19-20	
102-7	Omvang van de organisatie.	Over Royal Avebe, p. 15-17 Waardecreatiemodel, p. 19-20 Kerncijfers, p. 13	
102-8	Informatie over de medewerkers en andere werknemers.	Samenwerken voor de klant, p. 47	
102-9	Informatie over de toeleveringsketen.	Keten, p. 51	
102-10	Significante veranderingen in de organisatie en haar toeleveringsketen tijdens de verslagperiode.	Groei in goede voeding - Opschalen capaciteit, p. 27 Verslag van het bestuur, p. 6-11	
102-11	Uitleg over het voorzorgsprincipe.	Risico's en onzekerheden, p. 56	
102-12	Externe initiatieven die de organisatie ondersteunt of waar de organisatie bij aangesloten is.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 111-116	
102-13	Lijst met belangrijke lidmaatschappen (zoals brancheverenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties).	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 116	



GRI Standaard		Paginaverwijzing	Omissie
<b>Organisatieprofiel</b>			
102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	Verslag van het bestuur, p. 6-11	
102-15	Beschrijving van belangrijkste impact, risico's en kansen.	Risico's en onzekerheden, p. 56-61	
<b>Ethiek en integriteit</b>			
102-16	Beschrijving van kernwaarden, principes, standaarden en gedragsnormen.	Organisatiestructuur, p. 63	
<b>Governance</b>			
102-18	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. 63-64	
<b>Stakeholder engagement</b>			
102-40	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 111-116	
102-41	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Samenwerken voor de klant, p. 47	
102-42	Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van belanghebbenden.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 111-116	
102-43	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 111-116	
102-44	met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	Bijlage 2 Stakeholderdialoog en samenwerking, p. 111-116	
<b>Rapportage principes</b>			
102-45	Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen en die niet onder dit verslag vallen.	Niet van toepassing	
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag en hierbij gehanteerde uitgangspunten.	Bijlage 1 Materialiteitsanalyse, p. 109	
102-47	Materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	Bijlage 1 Materialiteitsanalyse, p. 109-110	
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt - CO <sub>2</sub> -emissies per ton zetmeel, p. 32	



GRI Standaard		Paginaverwijzing	Omissie
<b>Prestatieprijs</b>			
<b>GRI 103: Management aanpak 2016</b>			
103-1	Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Naar meer waarde, p. 22 Materialiteit, p. 110	
103-2	Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Naar meer waarde, p. 22 Verslag van het bestuur p. 8	
103-3	Evaluatie van het management van het onderwerp.	Verslag van het bestuur, p. 8	
<b>GRI 201: Economische prestaties 2016</b>			
201-1	Directe economische waarde waaronder de prestatieprijs aan telers.	Naar meer waarde, p. 22 Verslag van het bestuur, p. 54	
<b>Innovatie</b>			
<b>GRI 103: Management aanpak 2016</b>			
103-1	Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Groei in goede voeding, p. 25-26 Materialiteit, p. 111	
103-2	Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Groei in goede voeding, p. 25-26	
103-3	Evaluatie van het management van het onderwerp.	Groei in goede voeding, p. 25-26	
<b>Eigen indicator</b>			
201-1	Omzet gedekt door lopende patenten.	Groei in goede voeding, p. 25-26	
<b>Goede voeding</b>			
<b>GRI 103: Management aanpak 2016</b>			
103-1	Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Groei in goede voeding, p. 25-27	
103-2	Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Groei in goede voeding, p.25-27	
103-3	Evaluatie van het management van het onderwerp.	Groei in goede voeding, p.25-27	
<b>Eigen indicator</b>			
	De waarde van de voedingsingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten.	Groei in goede voeding, p. 26	



GRI Standaard		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. 30-34 Materialiteit, p. 110	
103-2	Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 30-34	
103-3	Evaluatie van het management van het onderwerp.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 30-34	
<b>Eigen indicator</b>			
	Percentage opbrengst aardappelzetmeel per hectare.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 32	
	Aandeel areaal bestemd voor nieuwe variëteiten.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 33	
<b>Energie en CO<sub>2</sub>-reductie</b>			
<b>GRI 103: Managementaanpak 2016</b>			
103-1	Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 37-40 Materialiteit, p. 110	
103-2	Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 37-40	
103-3	Evaluatie van het management van het onderwerp	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 37-40	
<b>GRI 305: Emissies 2016</b>			
305-5	Reductie van broeikasgassen per ton aardappelzetmeel.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 38-39	
305-5	Reductie van broeikasgassen in totaal en per ton product.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 38-39	
<b>GRI 303: Water en reststromen 2018</b>			
303-5	Waterverbruik.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 40	



GRI Standaard		Paginaverwijzing	Omissie
<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. 50 Materialiteit, p. 110	
103-2	Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 50	
103-3	Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 50	
<b>Eigen indicator</b>			
305-5	Aantal klantklachten.	Samenwerken voor de klant, p. 50	
<b>Medewerkersbetrokkenheid</b>			
103-1	Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Samenwerken voor de klant, p. 45-46 Materialiteit, p. 110	
103-2	Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 45-46	
103-3	Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 45-46	
<b>Eigen indicator</b>			
	Score op tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek.	Samenwerken voor de klant, p. 46	
<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. 48-49 Materialiteit, p. 110	
103-2	Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 48-49	
103-3	Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 48-49	
<b>GRI 403: Gezondheid van medewerkers 2018</b>			
403-9	Werkgerelateerde ongevallen.	Samenwerken voor de klant, p. 48	



GRI Standaard		Paginaverwijzing	Omissie
<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. 49 Materialiteit, p. 110	
103-2	Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 49	
103-3	Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 49	
<b>Indicator</b>			
	Aantal kritische geïntegreerde processen verbeterd.	Samenwerken voor de klant, p. 49	



# Bijlage 5 Gedeelde waarde - Sustainable Development Goals

Royal 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 lange termijn waardecreatie. De lange termijn impact koppelen we aan de volgende 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 voedselsysteem 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.





# Adressen

## Royal Avebe

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  
10th Floor  
East Brunswick, NY 08816  
USA  
Tel (1) 609 865 8981

## Asia Pacific

### Avebe (Far East) PTE Ltd.

51 Bras Basah Road  
5One 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 4



# Colofon

## **Publicatiedatum**

9 december 2021

## **Tekst**

Royal Avebe en 2BHonest

## **Concept en vormgeving**

Royal Avebe en 2BHonest

## **Fotografie**

Avebe, Locals® Agency, Peter Tahl,  
Kamile Kave, Jilmer Postma

Dit jaarverslag is een uitgave van Royal Avebe en is tevens beschikbaar in een Duitse en Engelse versie.

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

© Royal Avebe

Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van Royal Avebe worden overgenomen.

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





**Innovation by nature**  
since 1919

