

Avebe Magazine

WINTER 2023 | N°12

Op weg naar één Avebe
Meer focus, meer toegevoegde waarde
Life Saving Rules,
voor nog veiliger werken



Inhoud

5



Coöperatie en strategie

- 5 | Op weg naar één Avebe
- 9 | Meer focus, meer toegevoegde waarde
- 10 | Life Saving Rules, voor nog veiliger werken
- 12 | Avebe'ers in the picture
- 20 | Campagneprijs, aardappelprijs & prestatieprijs
- 21 | Jaarcijfers
- 23 | Op het land

10



Innovatie

- 4 | Vertrouwen en transparantie voor een goede samenwerking
- 15 | Avebe in je kerstmenu
- 18 | "Customer intimacy is onderdeel van wie we zijn"
- 22 | Zonder investering, grote sprong voor PN1

16



Duurzaamheid

- 8 | Hogere opbrengst met minder stikstof
- 16 | Avebe Malmö is volledig CO₂-neutraal

23



“Onze nieuwe strategie is een kompas en biedt perspectief.”



Met de uitgave van deze 12^e editie van ons magazine zijn we inmiddels een aantal maanden onderweg met onze strategie 'Versterken en Versnellen'.

De start van deze nieuwe strategische periode gaat samen met een uitdagende wereldwijde economische situatie die druk legt op de vraag naar onze producten en dus de verdien capaciteit van Royal Avebe en haar leden. Daarom nemen we verschillende extra maatregelen, zoals het versneld ontsluiten van nieuwe markten en klanten, het optimaliseren van onze productie en het verlagen van onze kosten.

Ook grondstofzekerheid is een cruciaal thema. De teelt van zetmeelaardappelen staat onder druk door verandering in klimaat, wet- en regelgeving en meer concurrentie op de akker. En dit teeltjaar ervaren onze leden wederom zeer uitdagende groei- en oogstcondities.

Het primaire doel van onze strategie is de teelt van zetmeelaardappelen zo aantrekkelijk mogelijk te houden. Ondanks de huidige uitdagingen zien we enorm veel kansen voor Avebe. Natuurlijk gaat een nieuwe strategische periode gepaard met verandering en dat kost tijd, maar de eerste stappen zijn gezet.

Met Versterken en Versnellen stralen we ambitie en ondernemerschap uit. Met de aardappel als basis creëren we meerwaarde door verduurzaming en innovatie. De strategie fungeert als kompas en biedt perspectief. Wat juist nu erg belangrijk is. Daarom willen we op korte termijn resultaten behalen. En de afgelopen jaren zijn het bewijs dat we dat samen, leden en medewerkers, ook kunnen!

Ik geloof echt dat Avebe onderdeel van de oplossing is voor veel van de huidige thema's, zoals plantaardige voeding en duurzaam bouwen. En met de transitie naar een meer klant- en marktgedreven organisatie, kunnen we nog veel meer waarde creëren met onze onderscheidende producten.

Het is belangrijk om het verhaal van Avebe te blijven vertellen. Wat we doen, hoe we dat doen en waar we onze aandacht op vestigen om resultaten met elkaar te behalen. Dat doen we ook met dit magazine, met een mooie mix van artikelen.

Ik wil iedereen bedanken voor zijn of haar inzet en betrokkenheid. Samen vormen we een sterk team en zijn we één Avebe. Ik ben ervan overtuigd dat we de uitdagingen van de toekomst aankunnen met vastberadenheid, vertrouwen en het uitvoeren van onze strategie Versterken en Versnellen.

Voor nu wens ik iedereen hele fijne feestdagen en een gezond 2024.

David Fousert
CEO Royal Avebe

Vertrouwen en transparantie voor een goede samenwerking.

Al twintig jaar is Vobra Special Petfoods klant van Royal Avebe en gebruiken zij het aardappeleiwitproduct Protastar® in hun hoogwaardige honden- en kattenvoeding. Janny Chen, business manager Petfood bij Avebe, licht toe wat deze samenwerking zo bijzonder maakt.

Vobra Special Petfoods werd opgericht in 1932 en heeft meer dan 90 jaar ervaring in het produceren van diervoeding. Inmiddels zijn zij een belangrijke internationale speler op de markt en leveren zij zowel eigen merken als private-label toepassingen. Janny: “In 2003 werd de eerste order bij Avebe geplaatst, in 2005 kwamen ze terug en vanaf 2007 is Vobra een vaste én zeer tevreden klant.”

Familiebedrijf

Vobra is een echt familiebedrijf. Een bedrijf met historie dat nog altijd flink aan het groeien is. Ze staan voor premium kwaliteit en hoogwaardige producten “Dat is iets wat goed bij Avebe past”, geeft Janny aan. “Ook het vertrouwen in elkaar draagt bij aan een fijne samenwerking. We zijn heel transparant en open naar elkaar, en dat werkt. We houden elkaar op de

hoogte van ontwikkelingen die gaande zijn en kunnen zo ook op tijd met elkaar schakelen wanneer dat nodig is. Goed naar ze luisteren vind ik heel belangrijk, om te horen waar de behoefte ligt en hier vanuit Avebe op in te kunnen spelen.”

Enige toeleverancier

En daar krijg je weer iets voor terug. “Vobra is heel trouw”, aldus Janny. “Wij zijn de enige toeleverancier van aardappeleiwit voor hen. Dat is best uniek. De enige keer dat Vobra met een andere leverancier ging samenwerken was in 2018, toen wij door droogte minder konden leveren. Zoveel wederzijds vertrouwen draagt bij aan het werkplezier.”

Nieuwe ontwikkelingen

Vobra is erg tevreden over het gebruik van Protastar® in hun diervoeding, vooral vanwege de goede kwaliteit. Dit maakt Protastar® zeer geschikt om toe te passen in de specialistische voedingsproducten van Vobra, zoals veterinaire en vegetarische voeding. In de toekomst wil Vobra mogelijk ook andere producten van Avebe gaan gebruiken in hun productieproces. Janny: “Ontwikkelingen zijn er dus zeker. Ik heb regelmatig contact met zowel de inkoop- als de Research & Development-afdeling van Vobra en de eerste testen met andere producten van ons zijn gaande. Zo zijn ze bijvoorbeeld aan het kijken naar de mogelijkheden met aardappelzetmeel ter verbetering van hun voedingsproducten. Avebe en Vobra gaan samen nog veel mooie stappen zetten!”

Janny Chen, business manager Petfood bij Avebe
en Bert Vermeltfoort, inkoper bij Vobra



Seine Derks, teamleider Maintenance,
Jacques Boekholdt, manager Maintenance
en Bas Wijnbergen, director Procurement & Facilities

Op weg naar één Avebe.

Alle leidinggevenden van Royal Avebe doen mee aan het Avebe Leiderschapsontwikkelingsprogramma. Ze zijn onderdeel van het Leadership Team (LST), behoren tot de managementgroep of zijn teamleider. In het programma komen zij bij elkaar in verschillende samenstellingen. Soms door de organisatie heen, andere keren alleen met teamleiders, managers of als Leadership Team onderling.

Het programma komt voort uit de ‘Play to Win’-theorie, onderdeel van de nieuwe strategie van Avebe ‘Versterken en Versnellen’. Het omvat drie leerreizen. De eerste: ‘Jij en je organisatie’, gaat over de relatie tussen de leidinggevende en de strategie. De tweede leerreis gaat over ‘Jij en je team’: een goed team samenstellen, feedback geven en ontvangen. Tot slot gaat de derde leerreis ‘Jij en je persoonlijk leiderschap’ over hoe je je als leidinggevende verhoudt tot de kerncompetenties en de kernwaarden van Avebe.

Mensen aantrekken, inspireren, ontwikkelen én behouden die zich gezamenlijk inzetten voor één Royal Avebe. Dat is het kerndoel van het Avebe Leiderschapsontwikkelingsprogramma. Nico Buijs, Seine Derks, Jacques Boekholdt en Bas Wijnbergen delen hun visie op het programma en hun ervaringen. “De veranderingen vragen een verschuiving in je denken.”

“Eén van de sleutelfactoren in de realisatie van onze strategie zijn onze mensen”, vertelt Nico Buijs, Chief Human Resource Officer (CHRO). “We investeren in opleidingen en arbeidsmarktcommunicatie om steeds meer mensen warm te krijgen en te blijven houden voor Avebe. Uiteindelijk hebben we als doel om Employer of Choice (Top werkgever) te worden. Landelijk vertrekt 1 op de 5 mensen van hun werkplek, dat is 17%. >>

>> Door onder andere onze mensen kansen te geven voor persoonlijke groei en ook ons leiderschap binnen Avebe verder door te ontwikkelen, kunnen we medewerkers aantrekken en behouden. Wat voor leiderschap ervaar je als werknemer bij Avebe? Dat bepaalt of je geïnspireerd en verbonden blijft. Leidinggevend kunnen hun medewerkers perspectief bieden door hen te wijzen op doorgroeimogelijkheden binnen Avebe, ook als ze daarmee zelf een goede medewerker verliezen.”

Klantgedreven

Met de strategie Versterken en Versnellen verandert Avebe van een technologiegedreven naar een meer klantgedreven organisatie. “Die verandering is al een poosje gaande”, vertelt Seine Derks, teamleider Maintenance op de locatie Ter Apelkanaal. “Samen met de werkvoorbereiding zijn we als teamleiders al een paar jaar geleden gestart om divisie overstijgend te werken. De coronaperiode werkte daarbij niet mee, je merkt dat het in zo’n periode snel weer verzandt.” Jacques Boekholdt, manager Maintenance op de locatie Foxhol, knikt instemmend. “De veranderingen vragen een verschuiving in je denken”, beaamt hij. “Mensen moeten zich de nieuwe uitgangspunten en doelstellingen echt eigen maken, dat vraagt tijd.”

Geen eilandjes meer

Bas Wijnbergen, director Procurement & Facilities, vult aan: “We willen af van de eilandjes tussen de verschillende disciplines. Dat vraagt om een gedragsverandering. ‘Play to Win’ betekent niet dat één persoon of één team of één afdeling als beste presteert, maar dat je samen wint. De focus is nu verlegd van een prestatiegerichte afdelingscultuur naar: hoe halen we samen de meeste waarde uit de aardappel.”

Keuzes maken

Bas vervolgt: “Het betekent ook dat we kijken hoe we zo interessant mogelijk kunnen zijn voor onze klanten. We hebben een prachtig innovatief bedrijf met mooie producten, maar dat betekent niet dat we iedereen kunnen en moeten bedienen. Het vraagt om gerichte keuzes maken.”

Seine: “Klantgericht werken geldt ook intern. We hebben het in de Connection Talks (medewerkersbijeenkomsten, red.) bijvoorbeeld gehad over Continu Verbeteren, maar de consequenties ervaar je pas echt op de werkvloer: je bent in zo’n overleg namelijk wel met iemands werkplek bezig. Dat moet je dan goed communiceren met de mensen uit je team. Het is best lastig om iedereen in veranderprocessen mee te krijgen.”

Weerstand

Jacques: “Weerstand tegen veranderingen is niet erg. Het getuigt van betrokkenheid. Het is juist dan belangrijk om vast te houden aan je visie en niet te gaan slingeren om weerstand uit de weg te

gaan. Dan raakt iedereen het spoor bijster.” Seine knikt: “We hebben mensen die hier al dertig jaar werken. Zij hebben dertig jaar lang gehoord dat het goed ging en nu moet het anders, dat is best lastig.” Jacques: “Of ze hebben nooit gehoord dat het goed ging, en nu denken ze: heb ik het dan al die jaren verkeerd gedaan? Met veranderingen kom je aan zekerheden van mensen.”

Bas: “Er ligt dan ook een belangrijke taak bij ons als leidinggevend om het goed uit te leggen, concreet te maken wat veranderingen voor onze mensen betekenen. Wat het van hen vraagt. Want ‘Play to Win’ betekent ook dat je je persoonlijk ontwikkelt.”

Helikopterpiloot

Jacques: “Ook als leidinggevend moeten we met anderen samenwerken, elkaar blindelings kunnen vertrouwen. Tijdens de tweede leerreis heeft helikopterpiloot Dominique Schreinemachers van de Luchtmacht ons dat letterlijk laten ervaren. We moesten als teamleden geblinddoekt opdrachten uitvoeren.

Je kunt praten over vertrouwen, maar als je het zo met elkaar ervaart, blijft het veel meer bij. Je ziet de valkuilen bij jezelf en in je teams, en dan is het de kunst om toch vast te houden aan je gekozen strategie.”

Bas: “Elkaar blindelings vertrouwen gaat niet zozeer over de vraag of ik mijn collega’s vertrouw, maar over het vertrouwen dat ik mijn teamleden geef. Eigenaarschap geven. Dát is loslaten. Feedback geven en vragen hoort daar ook bij. Op die manier kan iedereen zijn bijdrage leveren aan het gezamenlijke doel.” Jacques: “Het gaat ook over: benoemen wat goed gaat en dát versterken. Het is gemakkelijk om te zien wat niet goed gaat, maar als je alleen daar op focust, kun je veel afbreken aan inzet en motivatie.”

Durf

Seine: “Het gebeurt wel eens dat iemand een besluit heeft genomen dat niet uitpakt zoals gehoopt. Daar zal ik hem of haar

niet op aanspreken. De durf om een beslissing te nemen is beter dan besluiteloosheid. En als je te weinig informatie hebt om een beslissing te kunnen nemen, dan raadpleeg je elkaar. Ik merk dat het goed gaat in mijn team. Het besef dat we samen werken aan één Avebe is er en mensen zijn gelukkig in hun functie.” Jacques: “Ik zal trots zijn als we de eerste verbeteringen in technische beschikbaarheid en productieresultaten van dit verandertraject zien in de Operations organisatie in Foxhol. En als het bijdraagt aan een goede verbondenheid met en tussen de mensen van Operations. De eerste stappen hebben we nu al met elkaar gezet door in Foxhol op een informele manier successen te vieren.”

Net als thuis

Bas: “Voor Inkoop betekent het dat we in de keten goed van elkaar weten waar we mee bezig zijn. Uiteindelijk gaat het ook om geld. Inkoop geeft veel geld uit, bijvoorbeeld voor de aanschaf van kostbare productiemiddelen. Ik moet zeker weten dat we die middelen daadwerkelijk gebruiken en dat ze niet onbenut op het terrein worden opgeslagen. Eigenlijk is het net als thuis, in je gezin. Als je voor een grote uitgave staat, ga je daar samen ook even voor zitten. We hebben elkaar hierin nodig.”

Mensen moeten zich de nieuwe uitgangspunten en doelstellingen echt eigen maken, dat vraagt tijd.





Bij Averis krijgen de nieuwe zetmeelrassen een nieuw niveau van resistentie tegen belangrijke ziekten en plagen. Verduurzaming, kostenreductie en zekerheid van productie gaan hand in hand.

Hogere opbrengst met minder stikstof.

Veredeling van zetmeelaardappelen is opgebouwd uit veel componenten. Aardappelmoeheid en wratziekte zijn grondgebonden ziektes waar ze bij Averis altijd aan werken. Daarvoor is steeds een nieuw niveau van resistentie nodig. Daarnaast zal er altijd voldoende opbrengend vermogen nodig zijn.

De verduurzaming vraagt om meer resistente rassen, zeker als het de aardappelziekte phytophthora betreft. Sinds de jaren 90 zijn ze zich bij Averis bewust dat resistenties daartegen nodig zijn. Bestrijden kon niet eindeloos doorgaan. De eerste rassen waren enkelvoudig resistent. Rond 2030 zijn alle rassen minimaal dubbel phytophthora-resistent. Zo'n ontwikkeling duurt jaren. Kan het dan sneller? Bij Averis hopen ze

dat de samenwerking met Solynta hieraan gaat bijdragen. Met dit bedrijf wordt de hybride aardappel gemaakt. Daarmee bespaar je een paar jaar om resistente rassen te krijgen.

Een ander succes illustreert het nieuwe ras Aletta, sterk tegen nieuwe vormen van AM (*Globodera pallida*) en met resistentie tegen de wortelknobbelaaltjes *Meloidogyne chitwoodi* en *fallax*. De pootgoedteelt moet nog verder worden opgebouwd, maar het is een mijlpaal dat ze dit ras bij Averis nu ontwikkelen. Bij phytophthora-resistente rassen is zelfs al een derde ras op de markt en dat ras wordt op meer dan duizend hectare geteeld. Wat betreft de stikstofefficiëntie boekt Averis ook de eerste resultaten. In de rassen die nu naar de teler zijn, is er over

het geheel genomen een hogere opbrengst met minder stikstof. Al geldt dat niet op elk perceel en elk jaar. De eerste berichten zijn positief. Het is de kunst om met rassen te komen die alle uitgereden stikstof opnemen en in de aardappel stoppen.

Met uitgangsmateriaal dat goede eigenschappen heeft voor AM en wratziekte kan Averis zich richten op andere kwaliteiten over de hele breedte van wensen en eisen voor de zetmeelaardappelrassen. Er is ruimte om meer te doen. Om voldoende zetmeel per hectare te halen is een minimaal zetmeelgehalte en genoeg tonnen vereist. Daar wordt naar gekeken met de raswaardigheid met daar bovenop resistenties en efficiëntie.

Meer focus, meer toegevoegde waarde.

Met welke producten kan Royal Avebe écht het verschil maken in de markt? Het antwoord op deze vraag vind je in de nieuwe commerciële strategie van Avebe. Annelies Huisingsh, director Marketing van Avebe, vertelt over de klant centraal stellen, focus aanbrengen, waarde toevoegen, bewijs leveren én de juiste verhalen vertellen.

"In Avebe's commerciële strategie is uitgewerkt hoe we onze zetmeel-, eiwit- en vezelproducten optimaal kunnen vermarkten en verwaarden. Onze strategie: de klant centraal, focus op die producten waarmee wij 'bewezen' het verschil kunnen maken en klanten werven en aan Avebe binden", legt Annelies uit.

Klant centraal

"Inzicht in de klant, drijft onze innovatie! Het is belangrijk om eerst antwoord te hebben op de vraag 'Wat zie jij in de markt gebeuren en wat heb je nodig', voordat wij kunnen bepalen hoe onze aardappelingrediënten het verschil kunnen maken. Door nieuwsgierig te zijn en ons te verdiepen in de markt en inzichten te verzamelen, zien we wat de toegevoegde waarde van ons product is in het eindproduct van de klant. Zo zorgen we er ook voor dat onze innovaties in de toekomst nog beter aansluiten bij de wensen en behoeften van onze klanten."

Focus aanbrengen

Het productportfolio van Avebe is in de loop der jaren enorm gegroeid, vervolgt Annelies. "In onze strategie hebben we beschreven welke producten onze sterspelers zijn. Door focus aan te brengen en producten die een 'vergelijkbare' unieke waarde bieden onder te brengen onder wat wij een 'waardepropositie' noemen, kunnen we gericht op klantwensen inspelen. Deze waardeproposities omvatten onze belofte naar de klant, wat onze ingrediënten relevant en onderscheidend maakt voor de klant én redenen waarom dat zo is. Door deze sterspelers in de etalage te zetten, maken we vervolgens in specifieke markten het verschil. Zo is bijvoorbeeld PerfectaSOL™ uniek in de markt voor plantaardige voeding, ETENIA™ in de zuivelmarkt en is CasuCOL™ gekozen als de ster speler in producten voor bouw en constructie."

Bewijs leveren en 'storytelling'

Een ander belangrijk onderdeel van de commerciële strategie gaat om het leveren van bewijs. Annelies: "We maken echt het verschil met onze aardappel. Voor al onze markten - voeding, industriële toepassingen en diervoeding - maken we producten met unieke eigenschappen. Uniek ten opzichte van andere zetmeel-, eiwit- en vezelbronnen. Daar mogen we heel trots op zijn! Samen met onze afdeling Innovatie verzamelen we bewijs en kunnen we onze claims onderbouwen. Zo krijgt ons product meer financiële waarde."

Verder weten we steeds beter hoe we onze potentiële klanten kunnen bereiken via verschillende kanalen. We zetten gerichte acties uit, organiseren webinars, vertellen online onze verhalen en bezoeken actief events en beurzen. Zo bouwen we aan een Avebe dat breed bekend staat als de partner van toegevoegde waarde uit de aardappel!"

Life Saving Rules, voor nog veiliger werken.

De werkgroep van Life Saving Rules (levensreddende regels) werkt aan de verduidelijking van een aantal regels die essentieel zijn voor een veilige werkomgeving. Want dat iemand tijdens werktijd geen ongeluk heeft gehad, betekent niet automatisch dat hij veilig heeft gewerkt.

“De regels die achter het concept Life Saving Rules liggen bestaan al, maar zijn soms te algemeen geformuleerd. Men ziet ook niet altijd het nut en de noodzaak in van deze regels”, legt director QESH Robert-Jan Bannink uit. “En hoewel 80% van de veiligheidsregels op de verschillende locaties hetzelfde wordt uitgevoerd, kan net die overige 20% zorgen voor ernstige ongevallen.”

De werkgroep Life Saving Rules bestaat uit vertegenwoordigers van de drie Nederlandse productielocaties. Robert-Jan licht toe hoe de regels tot stand komen: “Met dialoogsessies op de locaties onderzoeken we wat collega's onder bepaalde regels verstaan en waar ze tegenaan lopen in de uitvoering. Het is bijvoorbeeld niet altijd duidelijk voor welke werkzaamheden een werkvergunning nodig is. En draag je de juiste bescherming tijdens je werk? ‘Handschoenen’ zijn er in verschillende

soorten: voor slijpwerkzaamheden draag je andere handschoenen dan voor reinigingswerkzaamheden. Maar dat staat nu dus nergens.”

En na deze sessies? “De aanbevelingen van de collega's op de locaties worden samengevoegd, kritisch bekeken vanuit veiligheidsoogpunt en vervolgens samengebracht in tien regels die geen ruimte laten voor verschillende interpretaties. Nadat de regels bekrachtigd zijn door de locatiedirecteuren rollen we de Life Saving Rules regel voor regel uit in de organisatie.” Robert-Jan hoopt dat de regels volgend jaar rond deze tijd gemeengoed zijn binnen de Nederlandse productielocaties van Avebe. Daarnaast volgt ook de uitrol naar de productielocaties in Duitsland en Zweden.

Tien regels, is dat eigenlijk genoeg om de veiligheid te borgen? Zeker niet, volgens Robert-Jan: “Er zijn wel duizend dingen te bedenken om Avebe veiliger te maken. Maar deze regels gaan over de situaties waarbij doden kunnen vallen of gebeurtenissen die grote impact op iemands leven kunnen hebben. Dit zijn de echte Life Saving Rules.”

Robert Jan Bannink,
director QESH

Ronny Pals, locatiedirecteur Foxhol

“Op onze productielocatie zijn regels niet altijd in detail bekend, andere regels worden niet altijd nageleefd. Daardoor hebben we nu nog te veel incidenten. Met Life Saving Rules willen we iedereen nog meer bewust maken van de kritische handelingen, de rol van hem of haar daarin én de gevolgen als de regels niet worden nagekomen. We willen natuurlijk geen politiestaat, maar wel een professionele aanspreekcultuur. Want ongevallen en incidenten komen vaak door gedrag: iemand die geen handschoenen draagt, iemand die zonder fysieke verstrekking van de werkvergunning een leiding doorzaagt. Gedragsverandering is erg complex, maar door elkaar te blijven ‘coachen’, alle medewerkers te betrekken en consequenties te verbinden aan gewenst én ongewenst gedrag kunnen we de nodige cultuuromslag maken.”

Dit zijn onze Life Saving Rules:



Gebruik en bezit geen alcohol of drugs.



Wees je bewust van de risico's van besloten ruimtes en neem de juiste voorzorgsmaatregelen.



Bescherm jezelf en anderen tegen vallen en vallende voorwerpen als je op hoogte werkt.



Vraag altijd toestemming voordat je een beveiliging overbrugt en implementeer de noodzakelijke voorzorgsmaatregelen.



Herken ontstekingsbronnen en zorg ervoor dat er geen brandbaar materiaal aanwezig is voordat je met werkzaamheden begint.

Werk alleen met een geldige werkvergunning en houd je aan de hierin gestelde veiligheidseisen.



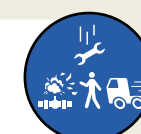
Controleer de veiligstelling voordat je met het werk begint.



Zorg ervoor dat hijsmiddelen geschikt zijn voor het doel en voorkom dat er zich mensen onder de last bevinden.



Positioneer jezelf zodanig dat je niet wordt blootgesteld aan bewegende delen of vrijkomende druk.



Draag altijd je persoonlijke beschermingsmiddelen.



Avebe'ers in the picture.

Maak kennis met de gezichten van Royal Avebe. Iedere editie van het Avebe Magazine zetten we een aantal Avebe'ers in the picture. Welke rol vervullen zij binnen de organisatie? Je leest het hier.



Harm Germs
Manager Improve
en Kennisontwikkeling

“Als manager Improve en Kennisontwikkeling bij Avebe staat voor mij een rendabele en duurzame teelt van zetmeelaardappelen voorop. Nieuwe rassen en een goede introductie hiervan, zullen ons enorm helpen bij het behalen van de doelen zoals vermeld staan in de nieuwe strategie ‘Versterken en Versnellen’. Alles moet erop gericht zijn om de aardappelen tot nog meer waarde te brengen om zo te zorgen voor een goed saldo.”



Laura Wijnia
Public Affairs specialist

“Sinds maart 2023 werk ik bij Avebe binnen het Communications en Public Affairs team. Mijn focus is om te kijken wat het landbouwbeleid uit Den Haag in de praktijk betekent voor onze leden en hierop te anticiperen. Daar is ontzettend veel om te doen op dit moment. Met een agrarische achtergrond voel ik me sterk betrokken. Het is inspirerend om ons verhaal te delen en de brug te slaan tussen beleid en praktijk, waarbij we onze leden ondersteunen.”



Marloes Noordkamp
Talent Acquisition specialist

“Als Talent Acquisition specialist bij Avebe richt ik me op het aantrekken van jong talent door campus recruitment en het verbinden van studenten en stagiaires met alle mogelijkheden binnen Avebe. Ik krijg energie van het begeleiden en enthousiasmeren van startende professionals en ze te laten zien wat Avebe te bieden heeft. Zo verjongt Avebe en blijven we toekomstbestendig. Het is geweldig om positieve impact te creëren en mensen te motiveren voor Avebe te komen werken.”

Chris Ehlers
Sales accountmanager Amerika

“Ik beheer de accounts voor onze klanten in Noord-Amerika en stimuleer de verkoop van onze producten. Onze organisatie in de Verenigde Staten is kleinschalig en de besluitvorming is snel, dat maakt ons heel efficiënt. Ik hou van het persoonlijk contact met onze klanten en reis graag naar hun locaties om te zien hoe we kunnen helpen. Het is geweldig om te zien hoe klanten onze producten steeds op nieuwe, innovatieve manieren benutten.”



Edith Jiang
Technical sales manager Food China

“Ondanks alle uitdagingen van de afgelopen drie jaar hebben we veerkracht getoond. Nu stappen we weer een uitdagend jaar in, wat ook voor nieuwe kansen zorgt. Het is heel belangrijk om onze energie op de juiste manier te gebruiken en ‘Play to win’! Wat de situatie op de Chinese markt betreft, hoop ik dat we proactief kunnen zijn in het aanbieden van waardevolle en betaalbare oplossingen aan onze klanten.”

Matthias Eikens
Manager Agro Duitsland

Ik ben sinds 1 oktober aan boord. Er is vanaf het begin veel te doen. Hier kijk ik er erg naar uit! Natuurlijk wil ik eerst een overzicht krijgen, zowel van onze interne koers als van de juiste ondersteuning voor onze leden in Duitsland. Ik maak pas kennis met mijn team. De mix van ervaring en nieuwe ideeën werkt heel goed. Mijn doel is dat onze leden profiteren van onze ondersteuning en concepten.”



NIEUWE COLLEGA

Eerst nadenken dan doen, veiligheid voorop.



Klaas Hidde Kuipers
Chief Operations Officer

Klaas Hidde Kuipers is de nieuwe Chief Operations Officer (COO) van Royal Avebe. Al in zijn eerste weken bezocht hij de zes productielocaties, waarbij hij veel nieuwe indrukken opdeed. “Veiligheid is voor mij het belangrijkste product.”

Voor het Executive Committee (EC) is de nieuwe COO een belangrijke aanwinst om bij te dragen aan het behalen van de strategische doelen en het verstevigen van de basis. Klaas Hidde: “Tijdens het sollicitatieproces hebben we uitvoerig gesproken over de beoogde doelen. Voor mij persoonlijk staat het thema Veiligheid

altijd op nummer één. Het is ook een belangrijk speerpunt binnen Avebe en daar kunnen we nog een aantal slagen in maken.”

DNA

“Als het gaat om veiligheid op de productielocaties, dan is de basis op orde”,

constateert Klaas Hidde. “Binnen de productieprogramma’s zijn de juiste stappen geformuleerd. Waar het nu op aan komt, is dat we dit verder implementeren in het DNA van de mensen op de werkvloer. Dat realiseer je niet van vandaag op morgen, dat is een reis waarin steeds nieuwe stappen worden gezet.

Twee vragen

Hij vervolgt: “Het zou mooi zijn als mensen op de productielocaties, vlak voordat ze een handeling uitvoeren, vijf tot tien seconden de tijd nemen om voor zichzelf antwoord te geven op twee vragen. De eerste vraag is: kan ik deze handeling veilig uitvoeren? De tweede vraag is: wat is het ergste wat er kan gebeuren? Door je voorafgaand aan een handeling bewust te zijn van de antwoorden op deze vragen, kun je veel ellende voorkomen. Ik wil geen COO zijn die op bezoek moet bij mensen omdat ze een ernstig bedrijfsongeval hebben gehad. Behaviour Based Safety, veiligheid die voortkomt uit bewust gedrag is levensreddend.”

Passie

Klaas Hidde, scheikundig technoloog, begon zijn loopbaan bij Tate & Lyle waar hij als procestechnoloog met maïszetmeel werkte. Functies bij Mars en in de bakkerijwereld volgden. De afgelopen tien jaar werkte hij bij Cargill, onder andere als Operations Director Chocolate Europe. Klaas Hidde: “De trainingen Black Belt Six Sigma en Green Belt zijn voor mij een belangrijke drijfveer geworden voor continue verbetering. Dit thema heeft mijn passie, net als operationele veiligheid. Altijd in relatie tot de mens. De komende maanden wil ik dit verder integreren binnen Avebe.”



Avebe in je kerstmenu.

Wil je tijdens de komende feestdagen een vegan (plantaardig) gerecht serveren?

Op deze pagina inspiratie voor een voorgerechtje en een dessert.

Lepelhapje met fetakaas

4 stuks

Meng 30 gram plantaardige fetakaas, 1 kleine tomaat in stukjes of parten, een scheut olijfolie en grof gemalen zwarte peper en zeezout.

Serveer in een lepel of klein schaaltje met een blaadje basilicum.

In plantaardige fetakaas zorgt ons aardappeleiwit voor een vol en romig mondgevoel en de kruimelige structuur die boort bij fetakaas.

Cheesecakemousse

4 porties

Verwarm de oven voor op 175 graden. Maak kruimeldeeg door 120 gram bloem, 80 gram witte basterdsuiker, 80 gram plantaardige boter en een snuf zout te mengen tot een kruimelig deeg.

Leg dit verspreid op een bakplaat bekleed met bakpapier en bak 15 minuten in het midden van de oven (175 graden). Haal het uit de oven en haal het deeg als het nog zacht is met twee lepels uit elkaar. Roer 250 gram plantaardige roomkaas los met een spatel (laat eerst op kamertemperatuur komen). Klop 250 ml plantaardige slagroom met 60 gram poedersuiker en het merg uit een half vanillestokje stijf. Meng voorzichtig met de roomkaas. Verdeel de crumble over 4 glazen, schep de mousse er overheen en garneer met vers fruit.

In plantaardige roomkaas zorgen ons aardappelzetmeel en aardappeleiwit voor een romig mondgevoel, een goede smeerbaarheid en een stabiele emulsie.

Plantaardige macarons

Ook leuk tijdens de feestdagen (en andere dagen!): macarons. Deze zijn er ook in een plantaardige variant. Onze klant Smaakaron in Groningen maakt ze met ons aardappeleiwit. Dit eiwit vervangt het kippenei-eiwit. Neem eens een kijkje in de winkel of op de website. Online bestellen kan ook!

Smaakaron – Passie voor ambacht <https://smaakaron.nl>



Avebe Malmö is volledig CO₂-neutraal.

Bij Avebe Malmö staat duurzaamheid al enige jaren hoog in het vaandel. De Zweedse locatie levert op verschillende manieren een bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstellingen van Royal Avebe. Technical manager Håkan Nebreus is trots op de continue inspanningen van zijn team en op de duurzaamheidsstrategie van Avebe als concern. “Om onze doelen te halen, moeten we niet harder, maar slimmer werken.”



Foto genomen bij Avebe Malmö, van links naar rechts: Mats Alklint, Lars Lindstrom, Bo Malmberg, Kenneth Ekborg, Emir Suljic, Bjorn Sjoblad, Roger Riesbeck en Robin Bernhardt

Håkan is verantwoordelijk voor de duurzaamheidsdoelstellingen en -projecten van Avebe Malmö. Hij en zijn team leggen de focus op CO₂- en waterreductie en op vermindering van het gebruik van chemicaliën en water. “Toen Europa in 2022 werd geconfronteerd met de energiecrisis rezen de prijzen de pan uit. Dit was voor ons de aanleiding om ons productieproces nog eens goed onder de loep te nemen. We begonnen elke stap te analyseren en stelden onszelf voortdurend vragen: ‘Waarom doen we dit?’ Waarom moeten machines bijvoorbeeld blijven draaien, ook als ze niets produceren? Machines uitzetten bespaart energie. Bij jou thuis doe je ook het licht uit, als je weggaat? En als je melk uit de koelkast pakt, dan doe je de koelkastdeur toch ook weer dicht? Als je de koelkastdeur duizend keer open en dicht moet doen, dan is het wellicht beter om de melk ergens anders te bewaren. We besloten dit door te trekken naar de werkomgeving met als uitkomst dat je slimmer moet werken in plaats van harder.”

Volledig CO₂-neutraal

Bij Avebe Malmö is de CO₂-uitstoot niet alleen gereduceerd, sinds de afgelopen paar jaar is het zelfs volledig verdwenen. “Ik ben trots op het feit dat wij de eerste Avebe-locatie zijn die CO₂-neutraal is”, zegt Håkan. “Daar komt nog bij dat wij ons energieverbruik in de afgelopen vijf jaar sterk hebben verminderd. Voor iedere geproduceerde ton zetmeel hebben wij nu 24% minder energie nodig. En qua waterverbruik hebben wij voor iedere geproduceerde ton zetmeel 30% minder water nodig, en dit percentage neemt nog steeds toe.”

Elektrische ketel: betrouwbare bron van stoom

Ten behoeve van verdere reductie van CO₂-emissies heeft het team van Avebe Malmö in 2021 een elektrische ketel geïnstalleerd. In Zweden is meer dan 50% van de geproduceerde energie afkomstig van fossielvrije waterkrachtcentrales. “Door waterkracht kunnen wij binnen onze fabriek stoom produceren”, legt Håkan uit. “De stoom die nodig is voor ons productieproces was eerder afkomstig van een ketel op fossiel aardgas. In 2021 was het voor ons mogelijk om dit om te zetten naar CO₂-neutrale elektriciteit. De voordelen zijn dat onze CO₂-emissies tot nul worden gereduceerd. Daarnaast besparen we ook energie, omdat een elektrische ketel efficiënter is. Alleen al met onze elektrische ketel realiseren wij een reductie die overeenkomt met 2% van de totale CO₂-uitstoot van Avebe. We hebben de afgelopen twee jaar gezien dat de ketel een zeer betrouwbare bron van stoom is.”

“En, heel belangrijk, we hebben nu de kennis over het installeren van zo’n ketel. En deze kennis delen we binnen Avebe. Bijvoorbeeld met onze collega’s in Gasselternijveen en Ter Apelkanaal. In dit opzicht zijn we blij dat we elkaar weer kunnen ontmoeten na de lange Covid-periode. Dit is erg bevorderlijk voor het delen van ideeën en het leren van elkaar.”

Waterreductie

Om water te besparen heeft Avebe Malmö in augustus van dit jaar een ultramoderne nieuwe wasinstallatie in gebruik genomen. Håkan: “We moeten de eerste resultaten nog evalueren, maar het ziet er nu al veelbelovend uit.”

Inspanning van het team

Håkan benadrukt dat het hele team bij Avebe Malmö bijdraagt aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de locatie en het bedrijf en daarmee aan de prestatieprijis. “Onze operatie is wendbaar: als we iets moeten veranderen doen we een risicoanalyse en als die

Net zoals de slogan van Nike:
we just do it!

positief is, gaan we er meteen mee aan de slag. Net zoals de slogan van Nike, ‘we just do it’! Al doende leren we en het management geeft ons hiervoor de ruimte die we nodig hebben. Dit is belangrijk, omdat praktische veranderingen ook een mentaliteitsverandering van de organisatie kan betekenen. Het kost tijd en inspanning om dat te bereiken. Wij zijn een klein onderdeel van de duurzaamheidsketen van Avebe. Onze leden, de boeren, vormen de basis en zij leveren een grote bijdrage. We zijn trots dat we kunnen bijdragen aan de doelen van Avebe.”

“Customer intimacy is onderdeel van wie we zijn.”

Inzicht in je klanten zorgt voor sterke relaties en gerichte innovatie waarmee je het verschil kunt maken. Dat is niet alleen de visie van Royal Avebe, ook bedrijven waarmee we samenwerken delen deze filosofie. Stefano Tagnin werkt bij het Italiaanse Favini, producent van hoogwaardig papier, en klant van Avebe. Hij vertelt hoe Favini inzet op customer intimacy om dit te bereiken.



Stefano Tagnin is als Group Purchase manager verantwoordelijk voor inkoop bij Favini. Hij werkt al dertig jaar bij het bedrijf. Customer intimacy is een belangrijk onderdeel van de waarden van Favini. Uitgangspunt is het centraal stellen van de relatie in alle contactmomenten met de klant, met oog voor zowel de doelen van de klant als die van Favini zelf. Dat zorgt voor vertrouwen en een succesvolle samenwerking.

Hoe zou je, met dertig jaar ervaring, de papierbranche en je werk typeren?

“Ik werk in een vaak innovatieve, soms vermoeiende, maar zeer stimulerende sector. Dagelijks werk ik samen met mensen binnen en buiten onze organisatie en houd ik ervan om met verschillende ideeën en voortdurend interessante uitdagingen bezig te zijn.”

Hoe past de customer intimacy strategie bij deze branche en bij Favini?

“Customer intimacy is voor ons geen strategie, het is wie wij zijn. Het is een werkfilosofie die door de jaren heen

volwassen is geworden binnen het personeel van Favini en nu een hoeksteen is van hoe we opereren en contact hebben met klanten en collega's. Op deze manier wordt het onderdeel van de ‘manier van zijn’ van ieder van ons.”

Waarom is dat belangrijk?

“Klanten veranderen zelden alleen om de prijs van leverancier. De relatie is daarin heel erg belangrijk. We geloven dat constructief samenwerken met klanten, maar ook met leveranciers en collega's, helpt om veel hogere doelen te bereiken. Dat gaat over alle contactmomenten met de klant en het is zelfs onderdeel van onze bedrijfswaarden. Elke letter van de naam Favini staat daarin voor één van onze waarden en de A is van Amore, Italiaans voor liefde. Het staat voor de liefde voor mensen, voor verbinding en voor samenwerken om iets prachtigs te maken.”

Wat levert dat Favini op?

“De cijfers laten zien dat customer intimacy, het bouwen aan langdurige relaties, werkt. De relaties met klanten en leveranciers hebben vaak al een lange geschiedenis. Klanten zijn loyaal, juist omdat ze bij Favini de antwoorden vinden op hun ideeën en behoeften. Ook leveranciers blijven jarenlang grondstoffen of diensten leveren en het personeelsverloop is slechts 2 procent. En dat terwijl er 600 mensen werken bij Favini; een groot deel van het verloop zijn collega's die met pensioen gaan.”

Italiaanse Roots

De Italiaanse roots van Favini weerhouden hen er niet van om internationaal te denken en te opereren. Deze internationaliteit combineren ze met sterke lokale betrokkenheid met hun productiefaciliteiten in Rossano Veneto en Crusinallo Mill. Ze specialiseren zich vooral in de productie van hoogwaardig papier voor diverse grafische toepassingen waarbij ze gebruikmaken van producten van Avebe. De productielocaties hebben verschillende doeleinden: Rossano Veneto produceert natuurlijk grafisch papier, terwijl Crusinallo zich toelegt op gecoat en gemetalliseerd grafisch papier en release papier, wat wereldwijd wordt geëxporteerd. Belangrijke afzetmarkten zijn de auto-industrie en de mode-industrie.

“De relaties met klanten en leveranciers hebben vaak al een lange geschiedenis.”

Campagneprijs, aardappelprijs & prestatieprijs.

Wat komt er nu echt in de portemonnee van de leden? En wanneer hebben we het over de prestatie van de coöperatie. Er worden door Royal Avebe verschillende termen gebruikt als het gaat om financiële prestaties en de uitbetaling van aardappelen.



De campagneprijs

De campagneprijs is de basis van de aardappelprijs die de leden ontvangen voor de door hen geleverde aardappelen. De campagneprijs wordt beïnvloed door de ontwikkelingen in de markt en wat Avebe kan uitbetalen. De campagneprijs is gebaseerd op ‘standaard’ aardappelen met een zetmeelpercentage van 19% en geleverd binnen het A-volume.



De aardappelprijs

De aardappelprijs is de campagneprijs plus de prestatiecomponenten: zetmeelgehalte, levertijdstop, kwaliteitspremie en de premie voor de vulling van het A-volume. Eventueel wordt er gekort voor tarra. Dit is de prijs voor de aardappelen ‘afboerderij’. Kosten voor verlading en transport zijn voor Avebe.



De prestatieprijs

De prestatieprijs geeft inzicht in hoe de coöperatie presteert. De prestatieprijs is anders dan de naam doet vermoeden geen prijs. Het is in feite de belangrijkste indicator die aangeeft hoe het gaat met Avebe. Het is een optelsom die begint met het geld dat aan de leden is betaald, inclusief alle prestatiecomponenten en kortingen (het aardappelgeld).

We tellen hierbij de kosten voor transport van de aardappelen op. Dit bedrag, dat Avebe heeft betaald voor het geleverde totale volume aardappelen, wordt vervolgens terugerekend naar een standaard hoeveelheid aardappelen met 19% zetmeel.

Vervolgens wordt in de prestatieprijs het coöperatieve resultaat meegenomen. Van het coöperatieve resultaat kan een deel worden uitgekeerd aan de leden door een nabetaling als de ledenraad dit besluit. We noemen dat een uitkering uit het coöperatief resultaat.

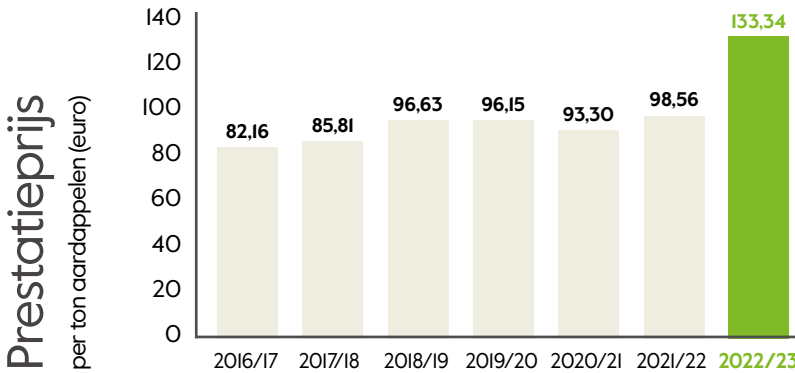
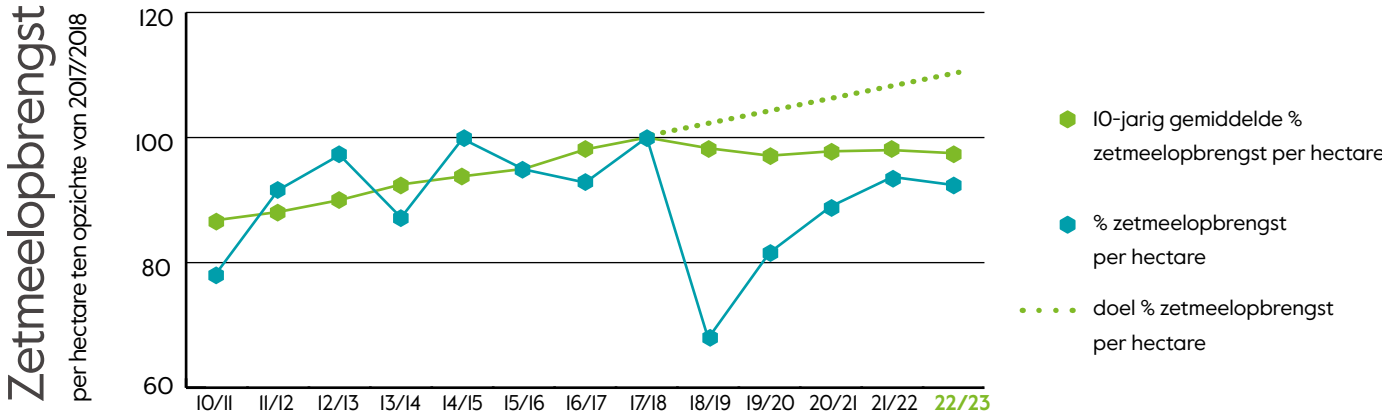
Avebe in cijfers 2022/2023

	2022/23	2021/22	2020/21	2019/20	2018/19
Solvabiliteit					
groepsvermogen*	222,0	211,4	208,6	205,5	203,7
vreemdvermogen* incl voorzieningen	502,2	424,9	375,5	284,9	269,7
totaal vermogen*	724,2	636,3	584,1	490,4	473,4
solvabiliteit	30,2%	32,5%	35%	41,9%	43,0%

* x 1 mio euro



Medewerkers aantal		gemiddeld aantal	percentage vrouw	percentage man
	2022/23	1318	18%	82%
	2021/22	1332	18%	82%
	2020/21	1389	18%	82%
	2019/20	1381	19%	81%
	2018/19	1424	19%	81%



aardappelgeld + transportkosten + coöperatief resultaat = prestatieprijs

82,16 + 85,81 + 98,56 = 133,34

Zonder investering, grote sprong voor PN1.

De lijn PN1 voor pneumatische droging in de fabriek op locatie Ter Apelkanaal maakt een grote sprong in productiviteit. Dankzij de samenwerking tussen Productie, Maintenance en Procestechnologie kon de puzzel 'on the flow' gelegd worden.

“We willen groeien met deze strategische PN1-lijn om te kunnen voldoen aan de toenemende vraag naar de producten van deze lijn. Dat kan met investeringen en met wat er nu al staat. Het bijzondere is dat we erin slaagden om zonder investeringen al de helft van deze groei te realiseren, een succes dus”, zegt manager Operations Hylke Zijlstra.

Besturingsspecialist Bram Mulder, procestechnoloog Anton Venema en het team dat werkt bij deze lijn legden gezamenlijk de puzzel. Volgens Anton kwam de vraag om te groeien eerder dit jaar bij Hylke terecht en zijn ze vervolgens gaan nadenken over een oplossing. “Door de driehoek maintainance-productie-procestechnologie, aangevuld met Bram als besturingsspecialist, gezamenlijk aan het denken te zetten, lukte het om het droogproces te optimaliseren.”

Het vacuümfilter, een procesdeel in het droogproces van het zetmeel, moet een paar keer per dag worden schoongemaakt, zodat het proces niet vastloopt. Dat heet de 'koekval'. Daar bleek ruimte te zitten. Voorheen stond de productie dan twintig minuten stil, maar het kan drie van de vier keer zonder stilstand door de intensieve reiniging eens per vier keer te doen. Bijvangst is dat alle processen die volgen ook gelijkmatig verder kunnen.

Hylke rekt voor dat het, mits alle extra zetmeel de markt vindt, meer dan een miljoen euro op jaarbasis oplevert. Mulder zegt dat alle collega's bijdroegen aan het vereenvoudigen van de koekval: “Zo doen we het met zo min mogelijk productieverlies en tonen we aan dat we iets kunnen implementeren in heel korte tijd.”

De productieloze onderbrekingen vallen met de aanpassing van de werkwijze weg, laat Hylke zien. Bram legt daarbij uit dat de bediening zo simpel mogelijk is gehouden. Anton: “Naast het weghalen van de verstoring is de regeling aangepast, waardoor we maximaal 400 kg per uur meer kunnen produceren en minder stilstand hebben.” Hylke: “Het team heeft het geweldig gedaan. Als we dit anderhalf jaar geleden hadden gezegd, hadden de meesten ons uitgelachen. Maar het kan dus wel als je er maar voor durft te gaan en elkaar blijft uitdagen, 'Play to Win'! We hebben nagedacht en de juiste dingen gedaan: innovatie op locatie.”



Van links naar rechts: Bert Kupers (Maintenance engineer), Hylke Zijlstra (manager Operations Derivaten; opdrachtgever van het team), Anton Venema (procestechnoloog), Arnold Simon (procestechnoloog), Bram Mulder (Process Control specialist), Reamon Heeres (operator) en Rene Boiten (assistent manager Operations).



Op het land.



Het werk van onze leden gaat altijd door. De afgelopen tijd zijn zij bezig geweest met het rooien van de aardappelen. Deze fotoreportage laat zien hoe het werk er op het land uit ziet.

Volg ons op social media:

 LinkedIn: Royal Avebe

 Instagram: RoyalAvebe

 Facebook: Royal Avebe

 X: @Royal_Avebe

 YouTube: Royal Avebe



Avebe Magazine is gemaakt in opdracht van Coöperatie Koninklijke Avebe U.A. en wordt verstuurd naar alle leden en medewerkers van Royal Avebe. De digitale versie van het magazine is te bekijken via **www.avebe.nl/downloads**

Contact: communication@avebe.com | **Fotografie:** Ivo Hutten, Peter Tahl en Avebe

Concept en opmaak: JEEN | **Teksten:** Avebe en JEEN | **Drukwerk:** PrintX.nl