

---

2016/2017

# JAAAR VERSLAG





# INLEIDING

## Wij halen eruit wat erin zit!

Coöperatie AVEBE U.A. is een marktgerichte coöperatie van ruim 2300 zetmeelaardappeltelers. Van oudsher halen we al zetmeel en eiwit uit de aardappel. Door innovatieve ontwikkelingen maken we nu ook eiwit voor voeding, bijvoorbeeld voor vegetarische toepassingen. En daarmee zijn we er nog niet. De aardappel is een bron van mogelijkheden met nog meer ingrediënten.

Duurzaamheid betekent voor ons harmonie tussen bedrijf en omgeving. We willen niet alleen vandaag een optimaal rendement realiseren voor onze telers, maar ook morgen en in de verdere toekomst. Daarom zoeken we naar harmonie tussen marktgerichtheid, een goed inkomen voor onze telers, een sterke financiële balans, zorg voor het milieu en goed werkgeverschap.

In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over de behaalde resultaten in het afgelopen financiële jaar. Wij geloven dat succesvolle innovatie van producten en processen essentieel is voor de continuïteit van de coöperatie. Innovatie beschouwen wij niet als een opdracht; innovatie zit in ons dna. We zoeken voortdurend naar wegen om meer opbrengst te verkrijgen met minder middelen, duurzamer te telen en nieuwe rassen te ontwikkelen met betere eigenschappen.

## INHOUD

INLEIDING	3
LEESWIJZER	5
KERNCIJFERS	7
TERUGBLIK FINANCIËLE KERNCIJFERS	8
BEDRIJFSPROFIEL	10
<i>MISSIE, VISIE &amp; DOELSTELLINGEN</i>	11
<i>STRATEGIE</i>	11
<i>MERKEN</i>	11
VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	12
SAMENSTELLING BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN	14
SAMENSTELLING DISTRICTSRADEN & JONGERENRAAD	15
VERSLAG VAN HET BESTUUR	17
<i>TERUGBLIK BOEKJAAR &amp; INVESTEREN IN DE TOEKOMST</i>	20
<i>ONDERZOEK &amp; ONTWIKKELING</i>	25
<i>RISICO'S &amp; ONZEKERHEDEN</i>	26
<i>MVO &amp; DUURZAAMHEID</i>	29
VOORUITZICHTEN BESTUUR	33
JAARREKENING 2016/2017	
Geconsolideerde balans per 31 juli 2017	36
Geconsolideerde exploitatierekening	38
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	39
Toelichting algemeen	40
Toelichting op de geconsolideerde balans	48
Toelichting op de geconsolideerde exploitatierekening	53
Enkelvoudige balans per 31 juli 2017	54
Enkelvoudige exploitatierekening	56
Toelichting op de enkelvoudige balans	57
Toelichting op de enkelvoudige exploitatierekening	62
Overige gegevens	63
Contact	66
Colofon	67

# LEESWIJZER

Avebe publiceert ieder jaar een jaarverslag om haar stakeholders te informeren over de financiële resultaten. Dit jaarverslag heeft betrekking op het boekjaar 2016/2017 en is vastgesteld door de Ledenraad in de Ledenraadsvergadering op 8 december 2017.

## Structuur

Ook dit jaar brengen we twee documenten uit waarin we onze jaarcijfers toelichten.

Het jaarverslag licht de financiële resultaten van het afgelopen boekjaar uitgebreid toe en in beperktere mate de strategie. Het document is in drie talen beschikbaar: Nederlands, Duits en Engels.

Meer achtergrondinformatie over de strategie en de ontwikkelingen bij Avebe is te vinden in ons Avebe Magazine. Daarnaast worden de financiële resultaten compact en overzichtelijk gepresenteerd zodat de lezer in één oogopslag ziet hoe we hebben gepresteerd. Het magazine is beschikbaar in vier talen: Nederlands, Duits, Zweeds en Engels.

## Richtlijnen

Het jaarverslag 2016/2017 is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke eisen voor jaarverslaggeving uit Boek 2 BW Titel 9, art. 391. Daarnaast toetsen we ons jaarverslag aan de transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken. Het jaarverslag over 2014/2015 scoorde 50 van de 200 punten. Het jaarverslag over 2015/2016 behaalde een score van 63 van de 200 punten.

## Bedrijfsbeginselen

Avebe heeft een Corporate Governance-code waarin onder andere informatie is te vinden over de strategische uitgangspunten, bedrijfsbeginselen, duurzaamheid, openbaarheid, gelijkheid, arbeids- en vakbondsrelaties, gezondheid, veiligheid en milieu en het bestrijden van corruptie en andere integriteitszaken. Daarnaast is een klokkenluidersreglement van toepassing.

## Actuele informatie

Op onze website en social media is actuele informatie te vinden over Avebe. Hier zijn ook de downloads te vinden van het magazine, het jaarverslag en de Corporate Governance-code. Volg ons op twitter via het account @Avebe\_group en LinkedIn ([www.linkedin.com/company/avebe](http://www.linkedin.com/company/avebe)).



# KERNCIJFERS

	2016/2017	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013
	Geconsolideerd, voor zover niet anders aangegeven (in miljoenen euro's, voor zover van toepassing)				
Bruto-omzet	588,2	584,6	559,6	579,9	591,1
Netto-omzet	551,3	548,6	521,1	540,7	550,0
Bedrijfsresultaat	14,3	12,7	17,6	15,1	20,0
Rentelasten	7,0	7,0	7,2	7,6	7,3
Coöperatief resultaat na belastingen	6,3	6,5	11,8	8,3	11,4
Afschrijvingen	30,3	29,0	23,6	25,8	25,2
Investeringen vaste activa	45,1	30,5	45,3	24,8	41,1
Groepsvermogen	202,4	201,4	199,6	195,0	192,3
Vreemd vermogen inclusief voorzieningen	211,0	211,6	230,6	200,3	244,0
Totaal vermogen	413,4	413,0	430,2	395,3	436,3
Groepsvermogen in % van totaal vermogen	49,0%	48,8%	46,4%	49,3%	44,1%
Netto kasstroom vóór financieringsactiviteiten	11,6	25,3	-12,7	31,6	-5,3
Netto schuld	102,5	108,7	127,3	108,8	131,5
Personeelskosten <sup>1)</sup>	99,6	98,7	94,7	94,1	91,4
Gemiddeld aantal medewerkers	1.294	1.306	1.314	1.311	1.308
Aantal leden coöperatie	2.310	2.397	2.475	2.479	2.532
Aantal uitgegeven aandelen	101.455	101.450	101.450	101.450	101.450
Prestatieprijs (EUR/ton) <sup>2)</sup>	82,16	77,10	78,41	75,07	77,36

<sup>1)</sup> Inclusief mutaties voorzieningen.

<sup>2)</sup> De prestatieprijs bestaat uit de vergoedingen voor de geleverde aardappelen vermeerderd met het nettoresultaat gedeeld door het door leden op aandelen geleverde tonnage. Berekend naar een zetmeelpercentage van 19% (owg van 470 gram).

# TERUGBLIK FINANCIËLE KERNCIJFERS

## Positief coöperatief resultaat

In het boekjaar 2016/2017 heeft Avebe een prestatieprijs gerealiseerd van 82,16 euro per ton zetmeelaardappelen. Het boekjaar is afgesloten met een positief coöperatief resultaat van 6,3 miljoen euro.

## Prestatieprijs

Van de prestatieprijs is circa 97 procent direct uitbetaald aan de leden, het vorig boekjaar was dit 96 procent. De prestatieprijs bedroeg toen 77,10 euro per ton. Via de voorgestelde nabetaaling zal nog circa 1,00 euro per ton aardappelen op volgeleverde aandelen additioneel worden uitbetaald, waardoor de uitbetaalratio op circa 98 procent zal uitkomen.

## Financiering

Avebe heeft in het boekjaar een nieuwe financierings-overeenkomst afgesloten met de huisbankiers. Deze overeenkomst heeft een looptijd van 5 jaar en eindigt op 24 november 2021.

Binnen dit contract heeft Avebe een kredietlijn van 220 miljoen euro. De bankconvenanten zijn enigszins aangepast waarbij de solvabiliteit jaareinde tenminste 40% moet bedragen en de debt/EBITDA een waarde lager dan 4 moet hebben.

## Resultaatontwikkeling

De netto-omzet is ten opzichte van 2015/2016 toegenomen met circa 3 miljoen euro. Deze stijging is het resultaat van een lager verkocht volume en gemiddeld genomen een toename van de verkoopprijzen. De gemiddelde verkoopprijzen van zetmeel en zetmeelderivaten stegen ten opzichte van vorig jaar met ongeveer 4 procent. De directe verkoopkosten per ton zijn toegenomen. De kosten van grond- en hulpstoffen zijn, gemeten in kosten per ton afgezet product, gestegen. Deze stijging kan worden toegeschreven aan een hogere betaling voor de ontvangen aardappelen alsmede een gewijzigde mix van verkochte producten.

De toegevoegde waarde – bedrijfsopbrengsten na aftrek van grond- en hulpstoffen – steeg met circa 1,7 miljoen euro in vergelijking met vorig jaar. In termen van verhouding tot de netto-omzet steeg de toegevoegde waarde licht van 43,5 procent naar 43,6 procent.

De personeelskosten stegen van 98,7 miljoen euro in 2015/2016 naar 99,6 miljoen euro in 2016/2017. Deze stijging wordt veroorzaakt door aanpassingen in de cao van 2016/17 en een gewijzigde samenstelling van het personeelsbestand. De afschrijvingslasten stegen het afgelopen jaar met 3,8 miljoen euro. Deze stijging is toe te schrijven aan het in bedrijf nemen van in de afgelopen jaren gedane investeringen.

De overige bedrijfskosten daalden in het boekjaar van 98,6 miljoen euro naar 94,0 miljoen euro. Deze daling is met name het gevolg van lagere direct aan de productie gerelateerde kosten en lagere kosten uitbesteed werk.

Door bovenstaande ontwikkelingen steeg het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet van 2,3 procent naar 2,6 procent.

## Balans

Het balanstotaal is in het afgelopen boekjaar met 0,4 miljoen euro gestegen tot 413,4 miljoen euro. Deze stijging is het per saldo effect van een toename van de vaste activa en een daling van de voorraden, vorderingen en liquide middelen. Deze stijging in het balanstotaal is terug te zien in een daling van schulden aan kredietinstellingen en een toename van de crediteurenpositie en van het eigen vermogen. Het eigen vermogen aan het einde van het boekjaar 2016/2017 bedraagt 202,4 miljoen euro, ten opzichte van 201,4 miljoen euro aan het einde van 2015/2016. Deze toename is het gevolg van de toevoeging aan de overige reserves van het nettoresultaat over 2016/2017, na verrekening van de voorgestelde winstbestemming en de terugbetaling van een deel van het gebonden agio. Een toelichting hierop vindt u op pagina 63 van dit jaarverslag.

Het werkkapitaal daalde met 20 miljoen euro en komt daarmee uit op 118 miljoen euro. Deze – per saldo – afname van het werkkapitaal wordt met name veroorzaakt door lagere voorraden en hogere kortlopende schulden. De rentedragende schulden zijn gedaald van 110,4 miljoen euro in het vorige boekjaar naar 103,5 miljoen euro aan het einde van dit verslagjaar.



	2016/2017	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013
	In miljoenen euro's				
Netto-omzet	551,3	548,6	521,1	540,7	550,0
Toegevoegde waarde	240,5	238,9	238,7	235,7	222,1
Vaste kosten (salarissen, sociale lasten, afschrijvingen, overige bedrijfskosten) <sup>1)</sup>	224,0	226,4	219,7	207,7	200,8
Bijzondere waardeverminderingen	2,2	-0,2	1,3	12,9	1,3
Bedrijfsresultaat	14,3	12,7	17,6	15,1	20,0
Coöperatief resultaat na belastingen	6,3	6,5	11,8	8,3	11,4
<b>Kasstroom</b>					
Netto operationele kasstroom vóór financieringsactiviteiten	11,6	25,3	-12,7	31,6	-5,3
<b>Winst- en verliesrekening ratio's</b> (als % van de netto-omzet)					
Toegevoegde waarde	43,6%	43,5%	45,8%	43,6%	40,4%
Vaste kosten	40,6%	41,3%	42,4%	40,8%	36,7%
Bedrijfsresultaat	2,6%	2,3%	3,4%	2,8%	3,6%
<b>Balansratio's</b>					
Solvabiliteit	49,0%	48,8%	46,4%	49,3%	44,1%
Debt/EBITDA	2,2	2,6	3,0	2,1	2,8
<b>Werkkapitaal</b>					
Nominaal	118	138	157	155	164
Als % van de netto-omzet	21%	25%	30%	29%	30%

<sup>1)</sup> Inclusief mutaties voorzieningen.

### Kasstroom

De bruto operationele kasstroom over 2016/2017 is circa 8,2 miljoen euro hoger dan vorig boekjaar. Dit is met name het gevolg van een toename van de afschrijvingen en een afname van het werkkapitaal. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is in het

boekjaar circa 22 miljoen euro hoger dan in het vorige boekjaar, als gevolg van hogere investeringen en lagere desinvesteringen in het boekjaar. De netto operationele kasstroom is derhalve per saldo met 13,7 miljoen gedaald.

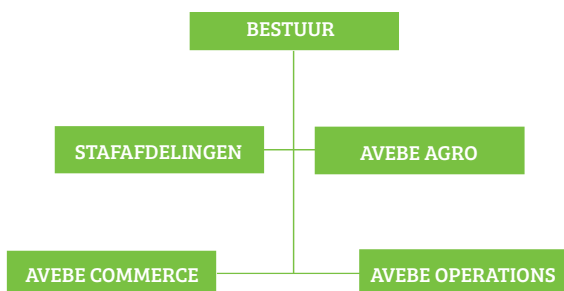
# BEDRIJFSPROFIEL

## Al bijna honderd jaar en vol ambitie

Avebe begon in 1919 als 'Aardappelmeel Verkoop Bureau' waarbij de onderneming de verkoop voor meerdere zelfstandige coöperaties verzorgde. Halverwege de twintigste eeuw kwam daar ook de productie bij en volgden ook nieuwe producten: zetmeelderivaten. Dit zijn producten waarbij het (natief) zetmeel wordt bewerkt om het toe te kunnen passen in een veelheid aan eindapplicaties. Inmiddels is Avebe uitgegroeid tot een wereldwijd opererende onderneming die producten levert op basis van zetmeelaardappelen; geteeld door ruim 2300 Nederlandse en Duitse leden.

Aardappelzetmeel is nog steeds een belangrijke pijler, maar we kijken ook naar andere waardevolle grondstoffen die de aardappel ons biedt. Avebe levert producten op basis van aardappelzetmeel en aardappeleiwit voor toepassingen in humane voeding of levensmiddelen. Ook verkopen we toepassingen voor papier, bouw, textiel, kleefstoffen en diervoeding. Daarbij zijn we actief in de hele keten. Van de ontwikkeling van nieuwe aardappellrassen op ons kweekbedrijf Averis Seeds B.V., via de productie van ingrediënten op basis van zetmeelaardappelen op onze productielocaties, tot het verhandelen van onze eindproducten via onze sales offices wereldwijd.

Het bestuur van Avebe bestond in het boekjaar 2016/2017 uit voorzitter B.C. Jansen en vicevoorzitter E. Kraaijenzank, respectievelijk CEO en CFO van Avebe. De heer Kraaijenzank is per 1 augustus 2017 opgevolgd door de heer R.P.F. van Laerhoven. Verder bestaat de onderneming uit de stafafdelingen HR, Finance, Agro, Corporate & Legal Affairs, R&D en de lijnafdelingen Commerce en Operations. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur en beleid van de coöperatie en dochterondernemingen. Daarnaast is de Raad van Commissarissen – onder meer – verantwoordelijk voor het aanstellen, ontslaan, de beloning van bestuursleden en het goedkeuren van het budget. Via de ledenraad, die is samengesteld uit per district gekozen leden, hebben de leden zeggenschap over belangrijke onderwerpen zoals het benoemen van de leden van de Raad van Commissarissen, het vaststellen van de jaarrekening en overige besluiten over onderwerpen die in de statuten zijn vastgelegd. Ook nemen zij deel aan discussies over bedrijfsveranderingen.





### MISSIE, VISIE & DOELSTELLINGEN

Avebe is een coöperatie van zetmeelaardappeltelers die zich richt op het winnen van zetmeel en eiwit uit de aardappel. Innovatieve technieken zorgen ervoor dat we op termijn ook andere waardevolle bestanddelen uit de aardappel kunnen winnen. We streven naar continuïteit voor onze leden en medewerkers door duurzaam, kostenbewust en innovatief te zijn. Daarnaast willen we marktgericht zijn door klanten de gewenste mix van kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid en prijs te bieden.

We streven naar een duurzame continuïteit van onze coöperatie door:

- een optimale prestatieprijs voor onze leden te realiseren;
- met teeltoptimalisatie extra opbrengst van zetmeelaardappelen per hectare te realiseren;
- een betrouwbare werkgever te zijn;
- de juiste balans te vinden tussen aardappelgeld en investeringsruimte;
- alle ingrediënten uit de aardappel tot waarde te brengen.

### STRATEGIE

De strategie van Avebe is gericht op continuïteit voor vandaag en morgen. Dit hebben we vertaald in onze strategie 'Duurzaam Binden & Bouwen 2018'. Duurzaam binden staat voor de ambitie om people, planet en profit met elkaar te verbinden en duurzame relaties aan te gaan. Met duurzaam bouwen werken we aan een solide en toekomstbestendige coöperatie met producten die toegevoegde waarde hebben voor onze klanten.

De strategie Duurzaam Binden & Bouwen bestaat uit vier pijlers:

#### Marktgerichtheid

Marktgerichtheid betekent dat we ervoor zorgen dat onze hoeveelheid grondstof is afgestemd op de marktvraag. Daarnaast levert Avebe producten die van toegevoegde waarde zijn voor onze klanten.

#### Innovatie

Avebe wil nu en in de toekomst een solide en toekomstbestendige coöperatie zijn. Zo kijken we kritisch naar de processen in de productie. Waar kan het slimmer, schoner en sneller? Tevens zoeken we naar wegen om meer opbrengst te verkrijgen met minder middelen. Duurzamer aardappelen te telen en nieuwe rassen te ontwikkelen met betere eigenschappen. Ook product-, applicatie- en technologische innovaties spelen een belangrijke rol. Zo ontwikkelen we nieuwe producten en ontdekken we nieuwe toepassingen voor bestaande producten.

#### Duurzaamheid

We streven naar continuïteit en duurzaamheid in de relatie met onze leden en klanten. In onze strategie hebben we zeven doelstellingen geformuleerd die ons in staat stellen deze ambitie te realiseren. Zo besparen we energie en vergroenen we, werken we aan opbrengstverhoging op de akker en hebben we programma's om de vitaliteit en betrokkenheid van onze medewerkers te vergroten.

#### Kostenbeheersing

Tot slot is kostenbeheersing een belangrijke pijler van onze strategie. In één keer goed en het voorkomen van klachten zijn belangrijke uitgangspunten die we continu monitoren. In onze basisprocessen en -producten streven we naar kostprijsleiderschap.

### MERKEN

Avebe produceert oplossingen op basis van aardappelzetmeel en -eiwitten voor humane voeding, industrie en diervoeding. Hiervoor voeren we diverse merken waaronder Eliane™, Etenia™, Solanic®, Casuacol™, Solvitose™ en Protamylasse™. Een volledig overzicht van alle merken is te vinden op onze website [www.avebe.nl/producten](http://www.avebe.nl/producten).

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

**Avebe heeft over het boekjaar 2016/2017 goede prijzen voor haar producten kunnen realiseren. De combinatie van een succesvol commercieel beleid en focus op kostenbeheersing hebben gezorgd voor een prestatieprijzen van ruim boven de 82 euro per ton. De hoogste in haar geschiedenis.**

De Raad van Commissarissen is verheugd over de positieve trend in de ontwikkeling van de prestatieprijzen. Wij zijn ons echter goed bewust van het feit, dat dit ook vereist is voor het verkrijgen van voldoende grondstof op korte en lange termijn. Als de zetmeelaardappelteelt haar stabiele positie in het inkomen van onze leden wil behouden is een verdere stijging van de prestatieprijzen noodzakelijk.

De gekozen strategie “Binden en Bouwen” kristalliseert zich steeds meer uit. De sterke focus op de grondstof aardappel en het opschuiven naar de markt voor humane voeding heeft gezorgd voor een enorme innovatieve drive die de gehele organisatie raakt. Daarnaast werpt de verhoogde aandacht voor operationele zaken als ‘minder klachten’ en ‘first time right’ ook haar vruchten af.

De gedurende dit boekjaar overeengekomen samenwerking met een Amerikaanse partner biedt ons goede kansen om middels een investering in een nieuwe fabriek de eiwitstrategie commercieel verder tot waarde te brengen. Mede dankzij onze gezonde financiële positie is het mogelijk dat we dergelijke investeringen kunnen doen.

De Raad realiseert zich dat de vele veranderingen en de omvangrijke investeringsprojecten veel vergen van de medewerkers van het bedrijf. Aandacht voor opleidingen, trainingen, vitaliteit en veiligheid zijn en blijven daarom belangrijk. Goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers zijn een essentiële sleutel tot succes.

## **Personele mutaties en commissies (Bestuur en RvC)**

Per 1 augustus 2017 heeft de heer R.P.F. van Laerhoven de functie van CFO in het bestuur overgenomen van de heer E. Kraaijenzank. De heer Kraaijenzank neemt afscheid van Avebe tijdens de jaarvergadering in december. Hij is ruim tien jaar CFO en vicevoorzitter van bestuur geweest. Met zijn kennis en ervaring is hij van grote waarde geweest voor Avebe. Hij heeft een substantiële bijdrage geleverd

aan de huidige gezonde financiële situatie en de perspectievolle toekomst van de coöperatie. Als Raad zijn wij hem daarvoor zeer erkentelijk.

De Raad van Commissarissen bestaat ultimo boekjaar 2017 uit negen leden. Hiervan zijn zes lid van de coöperatie. De heren M. Möllering en H.L. van Rozendaal en mevrouw M. Folkers-in 't Hout zijn tot de Raad van Commissarissen toegetreden na hun benoeming tijdens de jaarvergadering van 19 december 2016. Allen hebben inmiddels een intensief inwerkprogramma gevolgd. De heren H. Deuling en F. Schepers waren in deze jaarvergadering aftredend en niet herkiesbaar. Wij danken beide voor hun grote betrokkenheid en constructieve inbreng voor Avebe gedurende vele jaren. Tijdens deze jaarvergadering waren aftredend en herkiesbaar mevrouw M. Veenendaal en de heer K.A. de Graaf. Beide zijn herbenoemd voor een periode van vier jaar.

De Raad van Commissarissen kent drie commissies. Dit zijn de auditcommissie, de selectie-, benoemings- en remuneratiecommissie en de beroepscommissie.

De auditcommissie bestaat uit: K.A. de Graaf (voorzitter), P. Poortinga, H. Deuling (tot 19 december 2016), H.W. Giere (vanaf 14 februari 2017) en M. Folkers (vanaf 14 februari 2017).

De selectie-, benoemings- en remuneratiecommissie bestaat uit: J.W. Hoekman (voorzitter), M. Veenendaal, F. Schepers (tot 19 december 2016), J. Emmens (vanaf 14 februari 2017) en H. van Rozendaal (vanaf 14 februari 2017).

De beroepscommissie bestaat uit: H. Deuling (voorzitter, tot 19 december 2016), K.A. de Graaf (voorzitter, vanaf 14 februari 2017), H.W. Giere, J. Emmens, M. Möllering (vanaf 14 februari 2017) en H. van Rozendaal (vanaf 14 februari 2017).

In kader van persoonlijke ontwikkeling en kwaliteitsborging wordt door meerdere leden van de Raad van Commissarissen een passende opleiding gevolgd.

In samenhang met deze kwaliteitsborging is afgesproken dat we periodiek het persoonlijk functioneren van elk lid van de Raad beoordelen. Daarnaast wordt elke twee a drie jaar plenair het functioneren van de gezamenlijke Raad tegen het licht gehouden. Hierbij maken we gebruik van een externe deskundige. Op basis van de bevindingen worden nadere afspraken gemaakt.

Na het afsluiten van het boekjaar, kort voor het vaststellen van dit jaarverslag, hebben wij het droevige nieuws ontvangen dat de heer Van Rozendaal na een kort ziekbed is overleden. Wij zijn de heer Van Rozendaal zeer erkentelijk voor zijn inzet voor onze coöperatie.

#### **Werkzaamheden**

Gedurende het boekjaar is zes keer regulier vergaderd. Tijdens deze vergaderingen van de Raad van Commissarissen met het Bestuur zijn vele verschillende aspecten betreffende de organisatie aan de orde geweest. Hierbij valt te denken aan personeelsbeleid, financiering, commercieel beleid, investerings- en innovatieprojecten, energie-efficiency, duurzaamheid, agro-gerelateerde zaken en diverse onderwerpen met betrekking tot de corporate governance. Ook is met elkaar van gedachten gewisseld over de hoofdlijnen met betrekking tot de strategieupdate.

Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen in het voorjaar van 2017 nog tweemaal vergaderd in verband met de eerdergenoemde investeringsmogelijkheid. Medio juni 2017 hebben Raad van Commissarissen, Bestuur en het Executive Committee in een gezamenlijke bijeenkomst, onder begeleiding van een externe deskundige, met elkaar van gedachten gewisseld over verschillende aspecten aangaande de governance van de coöperatie.

Tweemaal is een delegatie van de Raad (Veenendaal en Hoekman) aanwezig geweest bij een overlegvergadering met de ondernemersraad. We hebben met genoeg kunnen vaststellen dat Bestuur en ondernemingsraad constructief en in een open sfeer overleg met elkaar hebben.

De audit commissie heeft drie keer vergaderd gedurende het boekjaar. De externe accountant was hierbij steeds voor een deel van de vergadering aanwezig.

De selectie-, benoemings- en remuneratiecommissie heeft het afgelopen boekjaar veel tijd besteed aan de werving van een nieuwe CFO en drie nieuwe commissarissen. Daarnaast is de commissie één keer in formele zetting bijeen geweest.

De beroepscommissie heeft dit jaar dertig beraadslagingen gehad, respectievelijk zesentwintig uit het teeltgebied NL/WE en vier uit het gebied KPW.

#### **Jaarrekening**

De Raad van Commissarissen verklaart dat zij de jaarrekening, de daarin opgenomen veronderstellingen, toelichtingen en presentaties uitgebreid heeft besproken met het Bestuur en dat zij instemt met de stellingname van het Bestuur.

De Raad van Commissarissen verklaart tevens, mede gezien het verslag van de accountant, zich te kunnen verenigen met de jaarrekening. De accountant heeft de jaarrekening voorzien van een goedkeurende verklaring, gedateerd 3 november 2017.

De Raad van Commissarissen keurt de resultaatbestemming goed, op voorstel van het Bestuur en stelt de Ledenraad voor:

- de jaarrekening 2016/2017 dienovereenkomstig vast te stellen;
- akkoord te gaan met het bestuursvoorstel met betrekking tot de resultaatbestemming;
- het Bestuur décharge te verlenen voor het gevoerde beleid.

Daarnaast vraagt de Raad van Commissarissen aan de Ledenraad om décharge te verkrijgen voor het gehouden toezicht.

#### **Tot slot**

Namens de Raad van Commissarissen wil ik graag het Bestuur, de medewerkers en alle leden bedanken voor hun inzet het afgelopen boekjaar.

Samen werken we aan een sterk en gezond Avebe.

Voor nu en in de toekomst.

Veendam, 2 november 2017

Namens de Raad van Commissarissen  
J.W. Hoekman, Voorzitter

# SAMENSTELLING BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN

## BESTUUR

B.C. Jansen  
voorzitter en CEO  
benoemd per 1 september 2008, 58 jaar



Aandachtsgebieden:  
Operations, Commerce, Proteins & Fibres, HR,  
Innovations

E. Kraaijenzank  
vicevoorzitter en CFO  
benoemd per 1 juni 2007 tot 1 augustus 2017, 61 jaar



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

R.P.F. van Laerhoven  
CFO  
benoemd per 1 augustus 2017, 50 jaar



Aandachtsgebieden:  
Finance, ICT, Corporate & Legal Affairs, Auditing

## RAAD VAN COMMISSARISSEN

J.W. Hoekman, voorzitter  
F. Schepers, vicevoorzitter <sup>1</sup>  
H. Deuling, vicevoorzitter <sup>1</sup>  
J. Emmens  
H.W. Giere, vicevoorzitter <sup>3</sup>  
K.A. de Graaf  
P. Poortinga  
M. Veenendaal  
H.V. van Rozendaal, vicevoorzitter <sup>2/3/4</sup>  
M. Möllering <sup>2</sup>  
M. Folkers – in 't Hout <sup>2</sup>  
J.P. Russchen, Secretaris

<sup>1</sup> afgetreden per 19 december 2016

<sup>2</sup> benoemd per 19 december 2016

<sup>3</sup> benoemd als vicevoorzitter per 2 februari 2017

<sup>4</sup> tot 29 september 2017

# SAMENSTELLING DISTRICTS- RADEN EN JONGERENRAAD

## DISTRICTSRADEN

### NOORD

A. Prins, voorzitter  
D.D. Bouwman  
M. Folkers-in 't Hout <sup>1</sup>  
A.H. Houwing  
C. Kamphuis  
G.J. Laarman  
H. van Rhee  
S.P. Spanninga  
S. Wieringa, vicevoorzitter  
F. Wigchering

### OOST

K. Bakker, voorzitter  
D.P.J.R. Beuling  
P. Boonman  
J. Deuring  
J.A. Hilvering  
H.W. Kaiser  
J.R. Kunst  
H. Migchels  
L. Tammes, vicevoorzitter  
A.G. de Vries

### MIDDEN

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

### ZUID

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

### KPW

C.H. Schulze, voorzitter  
C. Basedau  
H. Dammann  
M. Dralle  
O. Glöhe  
D. Möller, vicevoorzitter  
H. Saucke  
F. Schröder  
S. Schwedt  
M. Strathusen

### WESER-EMS

M. Möllering, voorzitter <sup>1</sup>  
R. Bruns, vicevoorzitter/voorzitter <sup>3</sup>  
K.H. Hoesen  
C. Kaiser <sup>2</sup>  
C. Möller  
A. Röttger  
H. Schulte  
B. Specken <sup>4</sup>  
H. Weinans <sup>1</sup>

<sup>1</sup> afgetreden per 19 december 2016

<sup>2</sup> benoemd per 19 december 2016

<sup>3</sup> benoemd als voorzitter per 10 maart 2017

<sup>4</sup> benoemd als vicevoorzitter per 10 maart 2017

## JONGERENRAAD

### NOORD

A. Groenwold  
S. de Haan  
H. Kammer, vicevoorzitter <sup>3</sup>

### OOST

B. Schuitema  
R. Speelman <sup>2</sup>  
H. Wollerich, voorzitter  
J.W. Wollerich, vicevoorzitter <sup>1</sup>

### MIDDEN

R. Buiten  
B. Elling <sup>1</sup>  
M. Wolf  
Vacature (per 19.12.2016)

### ZUID

E. Bakker  
R. Kuper <sup>1</sup>  
G. Reinders  
J. Siebring <sup>2</sup>

### KPW

M. Hennings  
J. Keil  
S. Riemer

### WESER-EMS

M. Krüssel

<sup>1</sup> afgetreden per 19 december 2016

<sup>2</sup> benoemd per 19 december 2016

<sup>3</sup> benoemd als vicevoorzitter per 19 december 2016

# HOOGSTE PRESTATIEPRIJS IN DE HISTORIE VAN AVEBE

Meer omzet uit voedingsderivaten  
en eiwitten



# VERSLAG VAN HET BESTUUR

In het boekjaar 2016/2017 realiseerde Avebe een prestatieprijs van 82,16 euro per ton. Dit is de hoogste prestatieprijs in onze historie. Ten opzichte van het voorgaande jaar (77,10 euro per ton) is er sprake van een stijging van bijna 7%. Het jaar is afgesloten met een positief coöperatief resultaat van 6,3 miljoen euro.

De positieve resultaten zijn vooral gerealiseerd door de goede ontwikkelingen in de markt, de verbeterde productieresultaten en een uniek hoog zetmeelpercentage. Ook de campagneprijs was hoger dan ooit. Deze werd vastgesteld in mei 2017 en kwam uit op 65 euro per ton.

## Oogst 2016

Het areaal dat door de leden ter beschikking werd gesteld voor de teelt van zetmeelaardappelen was stabiel ten opzichte van het voorgaande jaar. Het was een grillig groeiseizoen met een relatief laat en traag voorjaar gevolgd door gunstige groeiomstandigheden gedurende de zomer. Uiteindelijk was er sprake van een lager veldgewicht, maar dit werd gecompenseerd door een zeer hoog zetmeelgehalte.

De hoeveelheid geproduceerd zetmeel kwam daarmee uit op een gemiddeld niveau, vergelijkbaar met vorig jaar. Het saldo van zetmeelaardappelen nam ten opzichte van voorgaand jaar toe, terwijl bij veel akkerbouwgewassen door dalende prijzen het saldo juist afnam.

## Markt

Hoewel het aangeleverde volume voldoende was, hadden we te maken met een markt waar over de hele linie het aanbod niet al te ruim was. Dat had tot gevolg dat de prijs voor natief, het onbewerkte aardappelzetmeel, in de loop van het jaar steeg. Na een aarzelende start hebben de verkopen zich goed ontwikkeld en heeft Avebe kunnen profiteren van deze trend. Ook de markt voor bewerkte zetmeelproducten ofwel voedingsderivaten kende een goede ontwikkeling. We zien hier dat de keuze om ons vooral te richten op de markt voor voedingsingrediënten zijn vruchten afwerpt. Voor de derivaten in industriële toepassingen, vooral papier, zien we het effect veel minder.

De verkopen van ons Solanic® voedingseiwit zijn sterk gestegen mede onder invloed van de uitbreiding in productiecapaciteit. Een andere relevante ontwikkeling bij Avebe Commerce is de verdere professionalisering van de verkooporganisaties in Noord- en Zuid-Amerika en Azië. Na het beëindigen

van de samenwerking met een grote distributeur heeft Avebe haar eigen verkooporganisatie in deze regio's verder ontwikkeld. Hiervan zijn de positieve resultaten inmiddels zichtbaar.

## Investerings

De totale investeringen waren met bijna 45 miljoen euro duidelijk hoger dan de afschrijvingen en ook flink hoger dan vorig jaar. Naast de investeringen in vervanging van bestaande productiemiddelen is vooral geïnvesteerd in innovatie en in verhoging van de kwaliteit van producten en verpakkingen. We hebben opnieuw de productiecapaciteit van Solanic® voedingseiwit uitgebreid en ook de capaciteit voor hoogwaardige zetmeelderivaten, zoals Etenia™ voor voeding, is vergroot.

## Binden & Bouwen

In onze strategie Binden & Bouwen hebben we een aantal duidelijke doelstellingen vastgesteld die we in de komende jaren willen realiseren. Opnieuw hebben we in het boekjaar 2016/2017 stappen gemaakt. Zo werken we voortdurend aan het verminderen van het aantal klachten van klanten. Inmiddels hebben we ruim 65% minder klachten in vergelijking met 2013. Ten aanzien van energie en CO<sub>2</sub> liggen we op koers en hebben we dit jaar onze energierekening verder omlaag kunnen brengen.

Onze doelstellingen in de markt zijn gericht op het realiseren van meer omzet uit voedingsderivaten en eiwitten met hogere toegevoegde waarde. Een helder doel dat binnen de hele organisatie wordt gedragen en waar een goede samenwerking tussen de afdelingen innovatie, marketing, sales en productie ervoor zorgt dat we dit doel kunnen realiseren. Ook wat betreft de doelstellingen ziekteverzuim en medewerktevredenheid liggen we op koers. De kwaliteit van de productie steeg duidelijk, vooral door de sterke stijging van de in één keer goed geproduceerde producten. Wij geloven dat we door de nadruk die we op de kwaliteit van onze productie leggen en het vermijden van klachten van klanten uiteindelijk het meest efficiënt kunnen produceren.

Minder tevreden zijn we over de verbetering van de veiligheid. Het afgelopen jaar scoorden we op de veiligheidsindex iets minder goed, terwijl we de ambitie hebben om de veiligheid te verbeteren. Dit lijkt een gevolg te zijn van de diversiteit van de projecten en de druk die daarmee op de organisatie komt te liggen. Het is belangrijk dat hier opnieuw de focus op komt te liggen; veilig werken moet net zoals innovatie in onze natuur verankerd liggen.

Samenvattend kunnen we boekjaar 2016/2017 bestempelen als een jaar waarin we de strategie van Avebe verder konden vormgeven en we vooral in de markt goed hebben gepresteerd. Een duidelijke heldere koers voor onze organisatie heeft ons daarbij zeker geholpen en geeft ons het vertrouwen dat we de verdere vervolgstappen kunnen realiseren.

TERUGBLIK  
BOEKJAAR &  
INVESTEREN IN DE  
TOEKOMST

# TERUGBLIK BOEKJAAR & INVESTEREN IN DE TOEKOMST

## Afdeling Agro

De oogst van 2016 werd gekenmerkt door een kleinere hoeveelheid aardappelen met gemiddeld een hoger zetmeelgehalte.

Voor een goed bedrijfsresultaat is een hoge zetmeelopbrengst per hectare nodig. Ons teeltoptimalisatieprogramma 'Optimeel' heeft als doelstelling ondersteuning te geven aan de verhoging van het rendement van de teelt van zetmeelaardappelen en het versterken van de keten. Dit wordt bereikt door inzicht te krijgen in de teelt, resultaten te vergelijken, kennis te delen en het toepassen van best practices.

Het Optimeel programma bestaat uit vier onderdelen: demonstratievelden, teeltregistratie, studiegroepen en nieuwe zetmeelaardappelrassen. Op de demonstratievelden vergelijken en tonen we de effecten van teeltmaatregelen in de praktijk, met teeltregistratie worden teelthandelingen vergeleken en onderling kennis uitgewisseld tussen leden, in de studiegroepen worden in het veld teeltkeuzes en ervaringen uitgewisseld en wordt geleerd van elkaar en bij nieuwe zetmeelaardappelrassen wordt vanaf de introductie teeltinformatie en kennis verzameld om te komen tot een teeltadvies.

Resultaten wijzen uit dat deelnemers aan dit programma een hogere opbrengst realiseren dan niet-deelnemers. Het Optimeel programma wordt zowel in Nederland als Duitsland aan onze leden aangeboden. Onderdeel van het teeltoptimalisatieprogramma is de registratie van de teelt. Dat geeft de teler inzicht en handvatten voor verbetering en het helpt ons bij de verkoop van onze producten waar transparantie en traceerbaarheid een steeds belangrijkere rol speelt.

Een hogere opbrengst per hectare is in beginsel goed voor de verdienste van onze leden en voor de continuïteit van de teelt en grondstofvoorziening. Het is ook goed voor het milieu om de opbrengst van zetmeel te verhogen en daarmee de CO<sub>2</sub>- footprint per ton aardappelen te verbeteren. Avebe juicht ieder initiatief dat de teelt van zetmeel-aardappelen verder kan verduurzamen toe, bijvoorbeeld door het gebruik van minder gewasbeschermingsmiddelen.

Onze dochteronderneming Averis Seeds houdt zich intensief bezig met het ontwikkelen en vermeerderen van nieuwe zetmeelrassen met resistenties tegen verschillende aardappelziekten. Avito is een voorbeeld van een relatief nieuw zetmeelaardappelras met verbeterde Phytophthora-resistentie. Het bijzondere aan dit ras is dat het toe kan met aanzienlijk minder Phytophthora-besputtingen ten opzichte van andere zetmeelaardappelrassen.

## Afdeling Commerce

Het begin van het jaar werd gekenmerkt door berichten over de lagere beschikbaarheid van aardappelzetmeel. Afgelopen jaar leken we die kant op te gaan als gevolg van ongunstige weersomstandigheden in Europa. Daarnaast zorgde een groeiende vraag vanuit de voedingsindustrie, zowel in Europa als wereldwijd, voor toenemende druk op de beschikbaarheid. En dat terwijl de productie van zetmeel in Europa nogal beperkt was. Avebe is erin geslaagd alle lopende contracten na te komen door het voeren van een strak voorraadbeheer om continuïteit van levering aan onze klanten te garanderen en een voldoende overgangsvoorraad aan te houden voor de periode tussen campagnes in.

Avebe blijft investeren in het versterken van de verkoop- en marketingorganisatie in Europa, het Midden-Oosten, Noord- en Zuid-Amerika en Azië. De voedingsindustrie in Azië, het Midden-Oosten en Noord-Afrikaanse landen ontwikkelt zich snel met als gevolg dat consumenten in toenemende mate vragen naar gespecialiseerde producten.

Bovendien hebben we onze verkoopvertegenwoordiging wereldwijd versterkt en helpen wij klanten door knowhow beschikbaar te stellen over het gebruik van onze producten. We kunnen nu nog beter sterke en duurzame relaties aangaan met klanten in de regio's. Onze directe aanwezigheid biedt mogelijkheden om op regionale markten te reageren en de nieuwste trends te vertalen in marktkansen.

Onze innovatieve aanpak heeft voor een verscherpte focus op de belangrijkste marktsegmenten en toepassingen gezorgd, waardoor we klanten onderscheidende oplossingen op het gebied van zetmeel en eiwit kunnen bieden. De focus van Avebe blijft gericht op het bedienen van klanten met onze traditionele portfolio en daarnaast op het promoten van ontwikkelingen gericht op textuurtoepassingen en toepassingen op het gebied van gezondheid en voedingswaarde. Nieuwe toepassingen waarin de unieke eigenschappen van onze zetmelen, eiwitten en vezels worden ingezet.

Bijvoorbeeld de combinatie van ons aardappelzetmeel Eliane™ en ons aardappeleiwit Solanic®; 'clean label' toepassing in de vleesindustrie waarbij een goede kwaliteit blijft behouden. Terwijl kosteneffectiviteit altijd een vereiste is voor klanten en consumenten, zien we dat 'clean label' wereldwijd steeds nadrukkelijker als eis wordt gesteld. De toenemende vraag naar zogenaamde 'free from'-voeding is ook van groot belang. Consumenten zijn zich steeds meer en beter bewust van de impact van voeding op de gezondheid en aan voeding gerelateerde allergieën en intoleranties. Dat is de reden dat consumenten het etiket steeds beter lezen en producten willen die vrij zijn van allergenen zoals soja, ei of uit melk verkregen ingrediënten. Wij hebben een uitgebreid portfolio aan speciale aardappelzetmelen, eiwitten en vezels ontwikkeld waarmee wij perfect tegemoetkomen aan deze vraag en daarnaast de textuur en smaak ook nog eens per regio op maat kunnen aanpassen.

### Afdeling Operations

De aardappelen van onze leden vinden de weg naar onze productielocaties in Nederland (Gasselternijveen en Ter Apelkanaal) en Duitsland (Lüchow en Dallmin). Hier halen we het zetmeel en het eiwit uit de aardappel voor verwerking in humane voeding, diervoeding en industriële toepassingen.

De afgelopen aardappelcampagne verliep stabiel. De kwaliteit, aanvoer en verwerking van aardappelen op onze Nederlandse en Duitse productielocaties was goed. Desondanks blijft Avebe altijd op zoek naar mogelijkheden om het productieproces verder te verbeteren. In de intercampagne – de periode tussen de aardappelcampagnes – beoordeelden medewerkers van de productielocatie, proces development engineers en management hoe processen sneller en beter kunnen. Door samen te werken hebben we bijvoorbeeld het proces van produceren van aardappeleiwit voor humane voeding verbeterd waardoor we meer van dit eiwit kunnen produceren binnen de bestaande capaciteit.

Naast procesverbetering kijkt Avebe ook kritisch naar het water- en energieverbruik. In 2017 ondertekenden we het MEE-convenant van de overheid waarin afspraken zijn vastgelegd over het verbeteren van de energie-efficiëntie. Dit helpt ons bij het besparen van kosten en realiseren van onze duurzaamheidsdoelstellingen. Voor iedere locatie maken we een energie-efficiencyplan om de komende vier jaar onze energiehuishouding te verduurzamen. Op de locatie Gasselternijveen namen we een nieuwe membraaninstallatie in gebruik waarmee we water en energie besparen. Het doel is om hiermee 100.000 kubieke meter water en 1.700 ton CO<sub>2</sub> per campagne te besparen. Op de locatie Ter Apelkanaal is eveneens een project gestart om de vruchtwaterstromen ook eerst in te dikken via membraanfiltratie. Dit project zal eraan bijdragen dat we meer water kunnen hergebruiken, minder water verdampen en als gevolg daarvan ook minder energie verbruiken.

Het afgelopen boekjaar wisten we de hoeveelheid afgekeurd product te reduceren met ruim 40% door veel aandacht te besteden aan 'first-time-right' en sneller ingrijpen bij afwijkingen. Dit heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan kostenbesparing. We zien ook dat het aantal klachten over onze producten met ruim 25% is gedaald ten opzichte van vorig jaar. Met de resultaten op afkeur en klachten lopen we dit jaar voor op de doelstellingen die we ons zelf hebben gesteld.

Tot slot zien we in de werkzaamheden verschuiving van operationele taken naar meer specialistische functies. Deze trend is de afgelopen jaren al ingezet en we investeren veel in onze medewerkers door hen opleidingen te laten volgen op het gebied van automatisering en informatisering. Alle nieuwe medewerkers worden hier al op geselecteerd. Voor onze locaties komt de focus steeds meer te liggen op de productie van zetmeel en eiwit voor voedingstoepassingen en steeds minder op diervoeding en industriële toepassingen.

#### Afdeling Human Resources Management

Avebe is volop in ontwikkeling en dit geldt ook voor HRM. De komende jaren stroomt een grote groep medewerkers uit vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Een belangrijk deel hiervan wordt niet vervangen. Dit komt omdat we enerzijds een verschuiving zien van operationele taken naar meer specialistische functies. Ook robotisering en automatisering zorgen ervoor dat we minder mensen nodig hebben voor operationele taken.

Dit betekent dat we zowel de afgelopen jaren als komende jaren veel bezig zijn met personeelsplanning: wat voor type werkzaamheden kent Avebe en wat voor mensen hebben we hiervoor nodig. We investeren veel in carrièreplanning, opleidingen en kwaliteit van het personeel. Medewerkers spelen hier zelf een rol in door zich bewust te zijn van eigen mogelijkheden en kansen en die te bespreken met de leidinggevende. Managers krijgen de middelen aangereikt om medewerkers hierbij te stimuleren en te ondersteunen. Avebe biedt diverse trainingen en programma's aan zoals leiderschapstrainingen en het delen van kennis en ervaringen in een leadershipsteam. Daarnaast zorgen we met 'Mijn HR' voor een nieuwe online omgeving waar zowel de leidinggevende als werknemer gemakkelijk inzicht heeft in zijn ontwikkeling.

Het afgelopen boekjaar verwelkomden we 73 nieuwe medewerkers waarmee het aantal medewerkers nu gemiddeld 1294 is. Maar liefst 81 studenten kregen de kans om ervaring op te doen bij Avebe en gaven óns weer nieuwe inzichten. Daarnaast hebben we een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen Avebe een plaats geboden.

Tot slot vinden we het belangrijk om een sociale organisatie te zijn. We werken intensief samen met de ondernemingsraad en consulteren deze steeds vaker als strategische gesprekspartner. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven en bieden hiervoor allerlei mogelijkheden aan, variërend van loopbaanontwikkeling tot gezondheidschecks en activiteiten zoals hardloopclinics en bedrijfsfitness.

*Taal voor het leven is een project waarbij lokale en landelijke organisaties de handen ineen hebben geslagen om meer laaggeletterden te bereiken. Avebe biedt als een van de deelnemers aan dit project, medewerkers de kans om beter te leren lezen en schrijven. Eén van onze medewerkers is ervaringsdeskundige en ambassadeur en maakt laaggeletterdheid bespreekbaar en stimuleert collega's om zich aan te melden voor scholing.*



Naast laaggeletterdheid blijft weerbaarheid en samenwerking op de werkvloer een aandachtspunt. Hiervoor hebben we op alle Nederlandse en Zweedse locaties het programma 'De kracht van vertrouwen' uitgerold. Tijdens dit programma werkt de leidinggevende samen met zijn team aan het versterken van het onderlinge vertrouwen. De ondernemingsraad is ambassadeur van het programma dat samen met hen tot stand is gekomen.

*Avebe is volop bezig met innovatie en ontwikkeling en helpt anderen hier graag bij. Samen met Agriterra leveren we een bijdrage aan het verder professionaliseren van boerencoöperaties in ontwikkelingslanden. Agriterra koppelt deze coöperaties aan Nederlandse bedrijven. Het afgelopen jaar kwamen jonge managers uit ontwikkelingslanden op bezoek en gaven young professionals van Avebe presentaties over het optimaliseren van de teelt en ons HR-beleid. Voor beide een inspirerende ervaring!*

De wet Bestuur en Toezicht schrijft in artikel 2:166 BW en 2:276 BW een verdeling man-vrouw voor in het bestuur en toezicht van een organisatie. Hoewel Coöperatie AVEBE U.A. strikt genomen niet verplicht is aan deze wet te voldoen, onderstreept ze het belang van een goede man-vrouw verdeling in haar organisatie. Binnen het hoger management, inclusief de Raad van Commissarissen wordt ca 17% van de functies door vrouwen bekleed. Bestuur en Raad van Commissarissen zullen de eisen van de wet in overweging nemen bij nieuwe benoemingen.

# ONDERZOEK & ONTWIKKELING

Innovatie is één van de strategische pijlers van onze Binden & Bouwen strategie. Avebe wil **de aardappel** maximaal tot **waarde** brengen.



## ONDERZOEK & ONTWIKKELING

Innovatie is één van de strategische pijlers van onze Binden & Bouwen strategie. We willen de aardappel maximaal tot waarde brengen.

Aan het begin van de keten realiseren we een hogere teeltopbrengst door nieuwe rassen te ontwikkelen. Zie voor meer informatie pagina 20.

Daarnaast zijn we bezig met product-, applicatie- en technologische innovaties. Afhankelijk van het ras bestaat een aardappel nog steeds voor zo'n 75% uit vruchtwater. We beoordelen continu welke componenten we nog kunnen gebruiken en op welke wijze we deze ingrediënten tijdens het productieproces uit dit aardappelvruchtwater kunnen winnen. Hierbij stellen we onszelf altijd de vraag: hoe kunnen we de aardappel maximaal tot waarde brengen en de beste producten en oplossingen voor onze klanten ontwikkelen? Naast het intern uitdenken van nieuwe concepten werken we intensief samen met onze klanten, bedrijven, universiteiten en instituten zoals de Rijksuniversiteit Groningen, de Universiteit van Wageningen en de Hanzehogeschool Groningen.

We zien trends zoals minder zout, minder suiker, minder dierlijke producten en betere traceerbaarheid van onze producten. Hier spelen we op in door alternatieven te bieden voor ingrediënten van dierlijke oorsprong. Zo ontwikkelden we een oplossing voor de snoepindustrie om gelatine te vervangen door een samenstelling van aardappelzetmeel en aardappelleiwit. Deze oplossing maakt het product veganistisch. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van een nieuwe producttechnologie: 'Texturized Vegetable Protein' oftewel vlees op plantaardige basis. Deze technologie bestaat uit aardappelleiwit dat kan dienen als een volwaardig alternatief voor vlees. In 2017 namen we deel aan de New Food Challenge, waarbij bedrijven met innovatieve ideeën op basis van plantaardige eiwitten kans maakten op een

significante subsidie. Uiteindelijk was Avebe één van de acht winnaars uit 83 inzendingen. Het ministerie van Economische Zaken stelde de beurs beschikbaar aan Avebe om dit product en de technologie de komende tijd verder te ontwikkelen. In de volgende fase maken de winnaars kans op 250.000 euro per project om het product zo snel mogelijk te vermarkten.

Qua traceerbaarheid maken we voortgang door de life cycle analysis per product in kaart te brengen. Wanneer we met een project starten brengen we in kaart welke toevoegingen nodig zijn, hoeveel water en energie we moeten verbruiken om dit product te ontwikkelen en of dit op een duurzamere manier kan. Daarnaast zorgt ons teeltoptimalisatieprogramma Optimeel voor de registratie van de teelt en biedt dit zowel de teler als de coöperatie inzage in verbetermogelijkheden van de teelt.

Voorjaar 2018 verhuist een aantal onderdelen van Avebe waaronder Research & Development en Marketing naar het nieuwe Avebe Innovatiecentrum op het Zernikecomplex in Groningen. Hier beschikken we over een volwaardig innovatiecentrum met een laboratorium, testfaciliteiten, kantoren en een klanteninnovatiecentrum. Daarnaast kunnen we hier onze innovatiekracht verhogen door samenwerking met bedrijven, startups, studenten en docenten van de Hanzehogeschool Groningen en de Rijksuniversiteit Groningen. Het aangaan van partnerships wordt steeds belangrijker, waarbij we zelf beschikken over technologieën en bepaalde kennis kunnen inhuren of samen ontwikkelen met anderen. Voor onze medewerkers een uitgelezen kans om nog intensiever samen met anderen nieuwe concepten te ontwikkelen in een inspirerende omgeving.

# RISICO'S & ONZEKERHEDEN

Het realiseren van onze strategie brengt risico's met zich mee. Om die reden is Enterprise Risk Management (ERM) integraal onderdeel van Avebe's bedrijfsvoering en maken we gebruik van een vastomlijnd proces met diverse gestandaardiseerde methoden om de strategische, tactische en operationele risico's tijdig in kaart te brengen, te analyseren en (indien van toepassing) te beheersen. Inzicht in deze risico's geeft Avebe de mogelijkheid een weloverwogen keuze te maken welke risico's zij wenst te nemen, welke organisatorisch moeten worden beheerst en welke daar waar mogelijk financieel worden afgedekt.

In deze paragraaf zijn de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen opgenomen, die voortkomen uit het ERM-proces. Deze selectie is gemaakt op basis van de inschatting van de mogelijke impact wanneer het incident plaatsvindt en de door het management ingeschatte kans dat het plaatsvindt.

## ENERGIE- EN EMISSIEKOSTEN RISICO

**Risico:** Energie- en emissiekosten risico

**Beschrijving:** De liberalisering van de energiemarkt heeft de volatiliteit van de prijzen van elektriciteit en aardgas sterk vergroot.

**Beheersmaatregelen:**

- Volatiliteitsrisico's voor elektriciteit en aardgas worden afgedekt via termijncontracten
- Er is beleid ontwikkeld voor de aankoop van CO2 emissierechten ten behoeve van de elektriciteitsproductie

## OPERATIONELE RISICO'S

**Risico:** Persoonlijke veiligheid

**Beschrijving:** Het gewond raken van medewerkers of contractors. Dit kan leiden tot uitval van personeel, reputatieschade en sancties van de arbeidsinspectie. Houding en gedrag van medewerkers en terughoudendheid om elkaar op onveilige situaties aan te spreken.

**Beheersmaatregelen:**

- Avebe heeft oranje en blauwe zones, procedures rondom persoonlijke bescherming (smiddelen) en het lopen van observatierondes ingevoerd.
- Medewerkers worden gestimuleerd om onveilige situaties te melden via een online systeem en de meldingsbereidheid en de opvolging daarvan wordt maandelijks gemonitord.
- Uitvoering van HAZOP (Hazard and Operability) studies als ook Explosion Safety Documents (EVDs) en optimalisatie van de Emergency Response Teams.
- Organisatie veiligheidsdagen met specifieke workshops waar gewerkt wordt aan houding en gedrag. Dit wordt ondersteund met behulp van een communicatiecampagne.

**Risico:** Incident met betrekking tot kwaliteit en voedselveiligheid

**Beschrijving:**

- Avebe is leverancier van ingrediënten voor de voedingsindustrie. Producten die niet aan de juiste specificaties voldoen kunnen leiden tot schade bij de klant, het intrekken van orders en het mogelijk verliezen van een klant.

**Beheersmaatregelen:**

- Standaard controleprocedures.
- Audits, zowel interne audits op naleving procedures als audits van klanten.
- Klachtenreductieprogramma.
- Investerings om de voedselveiligheid te garanderen.
- Inrichting crisismanagement.

**Risico: Uitval van een productielijn langer dan 3 maanden**

**Beschrijving:** • Door een continuïteitsverstoring is een productielijn niet in staat te produceren. Oorzaken van dit risico kunnen onder meer liggen bij aardbevingsschade aan gebouwen waarin de productielijn is gehuisvest (met name locatie Foxhol) en slijtage van machineonderdelen.

**Beheersmaatregelen:**

- Op de locatie Foxhol wordt onderzoek uitgevoerd naar de impact van een aardverschuiving als gevolg van de gaswinning in het gebied. Op basis van de uitkomsten worden acties bepaald.
- De productieonderdelen worden onderhouden middels periodiek preventief onderhoud en indien nodig vervangen.
- De belangrijkste reserveonderdelen zijn voorradig.
- Mogelijkheid om op andere productielijnen te produceren.

**Risico: Wijzigende wet- en regelgeving met grote impact op bedrijfsvoering**

**Beschrijving:** Door gewijzigde wet- en regelgeving kan productie worden belemmerd of uitsluitend tegen veel hogere kosten plaatsvinden. Momenteel worden de eisen met betrekking tot de afvoer van tarra in Duitsland verscherpt, waardoor het minder eenvoudig of alleen tegen hogere kosten kan worden afgevoerd. Avebe gebruikt chemische stoffen en energie in het productieproces. Veranderende eisen in de toekomst kunnen belemmerend zijn voor de productie of leiden tot hogere voortbrengingskosten.

**Beheersmaatregelen:**

- Samenwerken met stakeholders voor alternatieve afvoer van restproducten.
- Ambitieuze doelstellingen om energie te reduceren en daarmee gepaard gaande investeringen en monitoringssysteem.

**Risico: Langdurige uitval/storing ICT- systemen**

**Beschrijving:** Binnen het ICT-systeem is de kans en het gevolg van een continuïteitsissue inzichtelijk gemaakt. Daarbij is een aantal systemen met een hoog risico aangewezen.

**Beheersmaatregelen:**

- Optimalisatie van de back-upprocedure.
- Aanscherping van het change managementproces.
- Intern aandacht besteden aan cyberrisico's en de privacywetgeving.

**Risico: Onvoldoende basisgrondstof voor productie (70-80% of minder dan de geplande hoeveelheid)**

**Beschrijving:** De belangrijkste oorzaak van dit risico is het (deels) mislukken van de oogst. Oorzaken zijn bijvoorbeeld droogte tijdens de groeiperiode of hevige regenval tijdens de oogst. Droogte heeft een overwegend regionaal karakter, veelal van invloed op de totale Europese aardappeloogst waardoor vervangende aanvoer/aankoop vrijwel onmogelijk is.

**Beheersmaatregelen:**

- Intensieve samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen om te anticiperen op veranderende omstandigheden.
- Afgelopen jaar zijn mogelijke scenario's in kaart gebracht. Hierbij is gekeken naar de impact en welke maatregelen nodig zijn.

## COMMERCIELE RISICO'S

### Risico: Verlies patenten

Beschrijving: Oorzaken voor dit risico zijn dat rechtszaken door Avebe worden verloren of inbreuk door de klant of concurrent niet wordt opgemerkt.

Beheersmaatregelen: • Monitoren potentieel patentinbreuk door concurrenten via diverse bronnen.  
• Evalueren van de verschillende rechtszaken.

### Risico: Sluiting van het kweekbedrijf Averis vanwege quarantaineziekten

Beschrijving: Belangrijkste oorzaak is besmetting van het kweekmateriaal door vervuiling van quarantaineziekten buiten de locatie.

Beheersmaatregelen • Implementatie aanvullende hygiënemaatregelen.  
• Beperking voor aanvoer en transport van kweekmateriaal en machines.

### Risico: Onvoldoende gekwalificeerd personeel

Beschrijving: Het betreft hier gebrek aan kennis en kunde. Personeel voldoet niet aan de minimale norm- of functie-eisen. Belangrijkste oorzaak is het ontbreken van adequaat kennismanagement en vaststellen van proces-kritische activiteiten.

Beheersmaatregelen: • Inrichting van een generiek functiehuis (focus op kennis/kunde en competenties).  
• Invoering en borging van de beoordelingscyclus.  
• Talent management: specifieke aandacht voor bemensing van sleutel- en kritische functies.

## FINANCIËLE RISICO'S

### Risico: Financiële risico's\*

Beschrijving: Avebe heeft te maken met een verscheidenheid aan financiële risico's, zoals valuta-, rente- en kredietrisico's.

Beheersmaatregelen • Gebruiken van valutatermijncontracten en valutacallopties die de onderneming indekken tegen de mogelijke risico's van het in- en verkopen van vreemde valuta.  
• Toepassen van financiële instrumenten die de rentetermijn op korte schulden verlengt.  
• Kredietverzekering afgesloten om het kredietrisico op verkopen te verkleinen.

\* Zie ook pag. 45 van dit verslag voor een uitgebreide toelichting op de financiële risico's

## COMPLIANCE RISICO'S

### Risico: Compliance risico's

Beschrijving: Schending van wet- en regelgeving en integriteitsschendingen.

Beheersmaatregelen • Workshops voor medewerkers die extern de onderneming vertegenwoordigen.  
• Het delen van onze Corporate Governance Code via de website met stakeholders.  
• Het delen van alle codes met medewerkers (Corporate Governance Code, Klokkeluidersprocedure, Interne gedragscode en Handboek mededinging).  
• Start project om interne data over productintroductie en productwijzigingen beter op elkaar aan te laten sluiten.

## MVO & DUURZAAMHEID

Duurzaamheid heeft een centrale positie in de Binden & Bouwen strategie. Duurzaam binden staat voor de ambitie om people, planet en profit met elkaar te verbinden en duurzame relaties aan te gaan. Duurzaam bouwen betekent het werken aan een solide en toekomstbestendige coöperatie met producten die toegevoegde waarde leveren voor onze klanten. In 2012 hebben we zeven onderwerpen geformuleerd waarmee we in 2018 beduidend duurzamer willen zijn. Onze duurzaamheidsonderwerpen zijn: veiligheid, energie, vitaliteit, teelt, logistiek, water en duurzaam verbinden.



### Ongevalsvrije werkplek

Aan het einde van de dag moet iedereen die bij Avebe werkt weer heelhuids naar huis gaan. We spiegelen ons aan de veiligheidsregels in de procesindustrie. Voor het meten van de veiligheid gebruiken we een ongevallenfrequentieindex; een internationale standaard als het aankomt op registratie van ongevallen. In de ongevallenfrequentieindex wordt het aantal ongevallen met verzuim tot gevolg, afgezet tegen het aantal gewerkte uren. De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan persoonlijke beschermingsmiddelen en het aangeven van veiligheidszones. Daarnaast zijn we gestart met een veiligheids campagne om medewerkers voortdurend bewust te maken van hun gedrag. Hiervoor organiseren we sessies die medewerkers bewust moeten maken van de risico's van bepaalde, vaak routinematige, werkzaamheden.



### Vitale medewerkers

Vitale medewerkers voelen zich goed en zijn duurzaam inzetbaar. Vitaliteit meten we aan de hand van de factoren: betrokkenheid en ziekteverzuim. Tweejaarlijks meten we de betrokkenheid van onze medewerkers door mee te doen aan het zogenaamde Beste Werkgeversonderzoek. In dit onderzoek worden vragen gesteld over de mate van trots op de organisatie, in hoeverre medewerkers achter de doelen van de organisatie staan, hoeveel ruimte en kansen medewerkers krijgen om optimaal te presteren, de mate waarin ze zich gewaardeerd voelen, tevredenheid over de organisatie en tevredenheid over de werkzaamheden. De tweede factor is ziekteverzuim. We willen dat iedereen die bij Avebe werkt fit is en zich goed voelt tijdens het werk. Met de verhoging van de pensioenleeftijd is daar een nieuwe uitdaging bijgekomen. Avebe wil alle medewerkers vitaal en inzetbaar houden. Om dat te stimuleren bieden we allerlei activiteiten aan zoals het *Run Fit Fun* programma. Vitaliteit gaat ook over de manier waarop je je werk kunt doen. Heb je de juiste kennis en vaardigheden? Avebe heeft daartoe onder meer een heldere gesprekscyclus geïntroduceerd waarin persoonlijke jaarplannen met medewerkers worden vastgesteld en geëvalueerd. Zo blijven we met elkaar in gesprek en blijft iedereen duurzaam inzetbaar.



### Energie: besparing en vergroening

Om ons energieverbruik te verduurzamen kiezen we ervoor om enerzijds energie te besparen en anderzijds ons energieverbruik te vergroenen. Om te vergroenen kopen we zonne-energie in. Dit geldt voor het totale elektriciteitsverbruik van Avebe, met uitzondering van de locaties Ter Apelkanaal en Gasselternijveen; daar produceren we zelf elektriciteit met onze hoogrenderende warmtekrachtcentrales.

Avebe heeft in 2017 het MEE-convenant van de overheid getekend, waarbij afspraken zijn gemaakt over het verbeteren van de energie-efficiëntie. Dit helpt ons bij het besparen van kosten en realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen. Voor iedere locatie maken we een energie-efficiencyplan om de komende vier jaar onze energiehuishouding te verduurzamen. Tot slot hebben we besloten te beginnen met het zogenaamde DuCAM-project. Dit staat voor Duurzaam Concentreren van Aardappelsap met Membranen. Vanuit de overheid werd een tender uitgeschreven voor de subsidie Demonstratie Energie Innovatie. Avebe is als derde geëindigd en heeft een subsidie gekregen voor de realisatie van dit project. We verwachten substantieel CO<sub>2</sub> te gaan besparen op onze locatie in Ter Apelkanaal.



### Verhoging opbrengst van het land

Met behulp van ons teeltoptimalisatieprogramma Optimeel willen we het rendement van het land te verhogen. Meer opbrengst halen van een hectare land is in beginsel goed voor de verdienste van onze leden. Als het lukt om meer opbrengst van het land te halen met minder CO<sub>2</sub>-uitstoot per ton aardappelen, dan is het ook goed voor het milieu. We zien dat de opbrengst per hectare flink is gestegen ten opzichte van 2016 en moedigen onze leden aan om deel te nemen aan het Optimeel-programma. Alle Optimeel-deelnemers ontvangen een compensatie van 150 euro zodat we het aantal deelnemers kunnen verhogen en meer inzicht krijgen in optimale teeltoomstandigheden. Daarnaast is het programma vanaf 2017 ook aan onze Duitse leden aangeboden.



### Vermindering aantal wegtransportkilometers

Door wegtransport te vervangen door alternatief transport via trein of boot willen we minder transportkilometers maken en daarmee onze CO<sub>2</sub>-emissies terugdringen. Wegtransport is één van de meest CO<sub>2</sub>-intensieve manieren om iets te transporteren. In 2016 is het transport tussen de Duitse fabrieken en Nederland overgegaan van weg- naar treintransport. Hiervoor is een directe treinverbinding gerealiseerd. Dit leverde een besparing op van 500.000 wegtransportkilometers per jaar. Ook tussen de fabrieken in Zweden en Nederland is een besparing van circa 3 miljoen wegkilometers gerealiseerd.



### Verlaging waterverbruik

Avebe past bioraffinage toe waarbij componenten uit de zetmeelaardappel worden gehaald. Het uitwassen van deze componenten uit de aardappel zorgt voor een intensief waterverbruik. Door de realisatie van de Inline Protastar in Gasselternijveen bespaarden we in 2017 een half miljoen kuub water. Daarnaast hebben we een nieuwe membraaninstallatie in gebruik genomen op de locatie Gasselternijveen waarmee we water en energie besparen. Het doel is om hiermee 100.000 kubieke meter water per campagne te besparen.



## Duurzaam verbinden

Tot slot gaat duurzaam verbinden over ketenverantwoordelijkheid en transparantie: laten zien wie je bent en waar je voor staat. Avebe neemt deel aan diverse registratiesystemen waaronder de Supplier Ethical Data Exchange (Sedex), MEE-convenant van de RVO en Sustainable Agriculture Initiative-certificering (SAI). Voor ons teeltoptimalisatieprogramma ontvingen we in 2016 een SAI-certificaat met de kwalificatie zilver. Verder is onze prestatie op het gebied van duurzaamheid gevalideerd tegen de EcoVadis standaard. Daar ontvingen we eveneens de zilveren status. Transparant zijn geldt ook voor onze producten. Een levenscyclusanalyse (LCA) geeft inzicht in de impact van onze producten op het milieu. Het afgelopen jaar hebben we dit verder in kaart gebracht en de LCA is bijna gereed voor al onze producten.

Duurzaam verbinden gaat daarnaast vooral ook over mensen, over maatschappelijke verbindingen. Avebe staat midden in de maatschappij en levert een bijdrage door niet alleen te zorgen voor de veiligheid, het welzijn en de gezondheid van de eigen medewerkers, maar ook door hierover transparant te communiceren en in gesprek te zijn met omwonenden over onder meer leefbaarheid en regionale ontwikkelingen. Een voorbeeld is het BID-proces in Malmö waar onze locatie samen met de gemeente, omwonenden en het bedrijfsleven werkt aan de ontwikkeling van het stadsdeel Sofielund waar onze productielocatie is gevestigd. Ons jaarverslag bevat vanaf 2017 dan ook een duurzaamheidskatern die we niet alleen in het jaarverslag opnemen, maar ook beschikbaar stellen op onze website, beurzen en via andere kanalen.

# VOORUITZICHTEN VAN HET BESTUUR

Teeltoptimalisatie , innovatie en  
voldoende volume



## VOORUITZICHTEN BESTUUR

Het afgelopen jaar heeft Avebe opnieuw een belangrijke stap gezet richting de strategische doelstelling om binnen afzienbare tijd een prestatieprijs van 90 euro te realiseren onder normale omstandigheden. De pijlers van deze strategie zijn: innovatie, duurzaamheid, kostenbeheersing en marktgerichtheid.

Ook voor het komend jaar zal Avebe onverminderd doorwerken aan het realiseren van de doelstellingen achter deze strategische pijlers. De oogst, die momenteel in volle gang is, speelt daarbij een grote rol. Avebe heeft in de belangrijke sectoren, vooral in voedingsmiddelen, een goede afzetmarkt weten op te bouwen. Het is van groot belang dat we deze markten met voldoende volume kunnen blijven bedienen.

De groeiomstandigheden zijn tot dusver wisselend geweest, maar gemiddeld goed te noemen. De verwachting is dat zetmeelpercentage en volume van een goed niveau zullen zijn. Daarentegen zien we lastige oogstomstandigheden met overvloedige regenval in augustus en september. De vraag is dan ook in hoeverre dit volume volledig geoogst en verwerkt zal kunnen worden.

In de afzet van Avebe-producten gaat het over de ontwikkeling van nieuwe innovatieve toepassingen op basis van zetmeel, eiwit en andere grondstoffen uit de zetmeelaardappel. Een belangrijke rol is weggelegd voor het nieuwe Innovatiecentrum op het Zernikerterrein in de stad Groningen. Op dit moment vorderen de werkzaamheden volgens planning en zal de nieuwe locatie later in het voorjaar van 2018 in gebruik worden genomen. Een belangrijke ontwikkeling. We kunnen onze eigen innovatiekracht nog beter bundelen én de samenwerking met andere partijen zoals onderwijs- en onderzoeksinstituten zal laagdrempeliger worden. Dit helpt ons in onze focus op toegevoegde waarde producten, die een relevante bijdrage in de markt leveren.

De samenwerking met de telers zal zich het komende jaar verder concentreren op teeltoptimalisatie. Avebe zet hiervoor het eigen programma Optimeel in. Een breed programma met onder meer teeltregistratie, demo- en proefvelden en studieclubs. Het programma stelt leden in staat kritisch te kijken naar hun eigen teelt, dit te vergelijken met andere telers en geeft handvaten voor verbetering van het rendement. Tegelijkertijd levert het onderdeel teeltregistratie een belangrijke bijdrage aan onze marktgerichtheid.

Het stelt Avebe in staat transparant te zijn naar haar afnemers. Zo snijdt het mes aan twee kanten op weg naar een maximaal rendement.

Kweekbedrijf Averis Seeds, zal zich verder richten op de ontwikkeling van nieuwe rassen, volgens de ingezette koers: de juiste resistenties in combinatie met een goede opbrengst. De aandacht gaat hierin onder meer uit naar de verdere ontwikkeling van phytophthora-resistente rassen.

Het afgelopen jaar heeft Avebe voor haar medewerkers ingezet op duurzame inzetbaarheid. Dit is een belangrijk thema binnen Avebe. We vinden het belangrijk dat mensen fit en vitaal zijn tot hun 67e, maar ook dat ze daarna gezond oud kunnen worden. Initiatieven vanuit het management, maar ook vanuit de medewerkers zelf, zijn hierin beiden belangrijk. Het personeelsbestand zal het komende jaar qua omvang en bestand beperkt muteren.

Avebe heeft onlangs een nieuwe financieringsovereenkomst afgesloten. Hierdoor ontstaat ruimte om te versnellen in investeringen, gericht op behoud én uitbreiding. Dit is noodzakelijk voor zetmeelspecialisaties en andere marktgedreven ontwikkelingen, zoals het verder ontwikkelen van de potentie die er is ten aanzien van de hoogwaardige eiwitten. De uitbreiding in productie die het afgelopen boekjaar in gang is gezet is immers nog voor de afronding alweer uitverkocht.

Andere investeringen die gepland zijn, zijn verbeteringen in efficiency en het realiseren van toegevoegde waarde. Bijvoorbeeld op onze productlocatie in Lüchow en Dallmin, waar de aandacht uitgaat naar aanpassingen in ontvangst, maar ook in verwerking van de aardappelen.

Het komende jaar zal dan ook vooral in het teken staan van waardecreatie. De samenwerking met alle relevante stakeholders is van doorslaggevend belang bij het duurzaam verhogen van het rendement.

Namens het Bestuur,  
B.C. Jansen  
R.P.F. van Laerhoven



# JAAARREKENING 2016 / 2017

Alle bedragen in EUR x 1.000 tenzij anders vermeld.

## GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 JULI 2017

(na voorstel resultaatbestemming)

### ACTIVA

		31-7-2017	31-7-2016	Ref
<b>Vaste activa</b>				
<b>Immateriële vaste activa</b>		863	1.254	2
<b>Materiële vaste activa</b>	Bedrijfsgebouwen en terreinen	32.948	34.520	3
	Machines en installaties	126.068	133.354	
	Andere vaste bedrijfsmiddelen	3.727	4.320	
	Activa in uitvoering	37.075	15.968	
		<u>199.818</u>	<u>188.162</u>	
<b>Financiële vaste activa</b>	Overige deelnemingen	1	1	4
	Overige leningen	1.186	12	
		<u>1.187</u>	<u>13</u>	
<b>Vlottende activa</b>				
<b>Voorraden</b>	Zetmeel	40.338	41.582	5
	Derivaten	71.076	77.525	
	Nevenproducten	3.392	4.789	
	Overige producten	20.830	19.753	
		<u>135.636</u>	<u>143.649</u>	
<b>Vorderingen</b>	Handelsdebiteuren	67.737	71.418	6
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.952	-	
	Overige vorderingen	5.141	4.954	
	Overlopende activa	144	1.931	
		<u>74.974</u>	<u>78.303</u>	
<b>Liquide middelen</b>		969	1.659	7
<b>Totaal activa</b>		<u>413.447</u>	<u>413.040</u>	

## PASSIVA

		31-7-2017	31-7-2016	Ref
<b>Groepsvermogen</b>	Eigen vermogen	<u>202.389</u>	<u>201.369</u>	<b>8</b>
		202.389	201.369	
<b>Voorzieningen</b>	Reorganisatie	1.665	1.804	<b>9</b>
	Belastinglatenties	420	558	
	Pensioenen	1.792	1.716	
	Overige	<u>9.799</u>	<u>11.130</u>	
		13.676	15.208	
<b>Kortlopende schulden</b>	Schulden aan kredietinstellingen	103.323	107.388	<b>10</b>
	Handelscrediteuren	62.643	55.287	
	Rekening-courant leden-leveranciers	134	2.976	<b>10</b>
	Schulden ter zake van pensioenen	667	826	
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	551	
	Overige schulden	23.069	22.493	<b>11</b>
	Overlopende passiva	<u>7.546</u>	<u>6.942</u>	
		197.382	196.463	
<b>Totaal passiva</b>		<u>413.447</u>	<u>413.040</u>	

## GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING

	2016/2017	2015/2016	Ref
<b>Bruto-omzet</b>	<b>588.210</b>	584.594	<b>12</b>
Directe verkoopkosten	<b>36.898</b>	36.014	
<b>Netto-omzet</b>	<b>551.312</b>	548.580	
Wijziging in voorraden gereed product	<b>-9.090</b>	-16.473	
Geactiveerde productie	<b>2.818</b>	2.351	
Overige bedrijfsopbrengsten	<b>5.654</b>	4.432	<b>13</b>
	<b>-618</b>	-9.690	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>550.694</b>	538.890	
Kosten grond- en hulpstoffen	<b>310.158</b>	300.012	
Salarissen	<b>74.759</b>	74.439	<b>14</b>
Sociale lasten	<b>24.844</b>	24.292	
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	<b>32.576</b>	28.820	<b>15</b>
Overige bedrijfskosten	<b>94.020</b>	98.630	
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>536.357</b>	526.193	
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>14.337</b>	12.697	
Opbrengsten van effecten	-	1.666	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<b>77</b>	53	
Rentelasten	<b>-7.074</b>	-7.008	
<b>Per saldo lasten</b>	<b>-6.997</b>	-5.289	
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>7.340</b>	7.408	
Belastingen	<b>-1.071</b>	-897	<b>16</b>
<b>Coöperatief resultaat na belastingen</b>	<b>6.269</b>	6.511	

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

		2016/2017	2015/2016	Ref
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	Coöperatief resultaat na belastingen	6.269	6.511	
	Aanpassingen voor: Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	32.576	28.820	15
<b>Mutaties werkkapitaal</b>	Mutatie voorraden	8.013	21.027	
	Mutatie vorderingen	3.328	-9.428	
	Mutatie kortlopende schulden	7.886	3.115	
		19.227	14.714	
	Dotatie voorzieningen	563	1.479	
	Onttrekkingen voorzieningen	-1.960	-3.050	
	Mutatie voorzieningen	-1.397	-1.571	9
<b>Bruto operationele kasstroom</b>		56.675	48.474	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	Investerings-activiteiten	-45.113	-30.528	2 3 4
	Desinvesterings-activiteiten	58	7.376	3
		-45.055	-23.152	
<b>Netto operationele kasstroom voor financieringsactiviteiten</b>		11.620	25.322	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	Eindbetaling leden	-2.283	-4.350	21
	Mutatie leningen leden-leveranciers	-2.842	137	
	Terugbetaling agio	-1.522	-1.522	21
	Rendement op agio	-711	-803	21
	Ontvangen agio	31	27	
	Overige	419	475	21
		-6.908	-6.036	
<b>Netto kasstroom</b>		4.712	19.286	
	Koers- en omrekenverschillen	-1.337	-560	
<b>Mutatie nettoschuld</b>		3.375	18.726	
<b>Samenstelling nettoschuld</b>				
	Nettoschuld kredietinstellingen per 1 augustus	105.729	124.455	
	Mutatie nettoschuld	-3.375	-18.726	
	Nettoschuld kredietinstellingen per 31 juli	102.354	105.729	

## TOELICHTING ALGEMEEN

### 1 GRONDSLAGEN

#### DOELSTELLING

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

#### CONSOLIDATIEGRONDSLAGEN

In de consolidatie worden de financiële gegevens van Coöperatie AVEBE U.A. opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Coöperatie AVEBE U.A. direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Intercompanytransacties, intercompanywinsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompanytransacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep. Voor een lijst met geconsolideerde groepsmaatschappijen wordt verwezen naar pagina 58.

### KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De nettoschuld in het kasstroomoverzicht bestaat uit de schulden aan kredietinstellingen verminderd met de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden 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.

#### VREEMDE VALUTA

##### FUNCTIONELE VALUTA

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

##### OMREKENING IN VREEMDE VALUTA

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



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

#### VERBONDEN PARTIJEN

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.

#### GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### VERGELIJKING MET VOORGAAND JAAR

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

##### ALGEMEEN

De (geconsolideerde) jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de exploitatierekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

##### SCHATTINGEN

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

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

##### IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

##### Uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling

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

##### Goodwill

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

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

##### Software

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

## MATERIËLE VASTE ACTIVA

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs, verminderd met de afschrijvingen. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Indien subsidies worden ontvangen, die door de overheid op de investeringen zijn toegekend, worden deze in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. De jaarlijkse, lineaire afschrijvingen zijn gebaseerd op de getaxeerde levensduur van gebouwen van vijftwintig jaar en van machines en installaties van tien jaar. De andere vaste bedrijfsmiddelen worden in vijf jaar of minder afgeschreven, afhankelijk van de activasoort. Op materiële vaste activa in uitvoering wordt niet afgeschreven. Uitgaven voor groot onderhoud worden als kosten verantwoord in het jaar waarin ze zich voordoen. Uitgaven voor groot onderhoud van activa die al volledig zijn afgeschreven worden geactiveerd en afgeschreven volgens de per activasoort geldende afschrijvingstermijn, mits levensduurverlengend.

## FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij een aandeelhoudersbelang van meer dan 20%. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor de aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de betreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voorzover Coöperatie AVEBE U.A. in deze situatie geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming respectievelijk het stellige 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 of lagere reële waarde. De onder financiële vaste activa opgenomen overige

vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. 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. Bijzondere waardeverminderingen worden ten laste gebracht van de exploitatierekening.

## BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

Door Coöperatie AVEBE U.A. wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort bepaald. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare 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 exploitatierekening. Indien wordt vastgesteld dat een in het verleden verantwoorde bijzondere waardevermindering niet meer bestaat of is afgenomen wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt bij het contant maken van de kasstromen een, op het actuele, lange termijn, marktrisico gebaseerde disconteringsvoet gehanteerd.

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

#### VOORRADEN

Grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs bepaald op basis van 'first-in, first-out', onder aftrek van een voorziening voor incourantheid of, indien van toepassing, tegen lagere opbrengstwaarde. Zetmeel, derivaten en nevenproducten zijn gewaardeerd tegen integrale kostprijs, voorzover nodig onder aftrek van een voorziening voor incourantheid of, indien van toepassing, tegen lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Het in de integrale kostprijs opgenomen gedeelte voor de aardappelen is gebaseerd op de meerjarig gemiddelde inkoopprijs van spilgewas tarwe waarvoor Avebe inschatting heeft gemaakt voor de gemiddelde productie per hectare en de variabele kosten. De in de integrale kostprijs opgenomen toeslag voor vaste kosten is gebaseerd op een normatieve productie per boekjaar.

#### VORDERINGEN

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

#### LIQUIDE MIDDELEN

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

#### HERWAARDERINGSRESERVE

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

#### VOORZIENINGEN

##### Algemeen

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

##### Reorganisatie

De reorganisatievoorziening heeft betrekking op de geschatte kosten van vóór het einde van het verslagjaar gemaakte en door de Raad van Commissarissen goedgekeurde reorganisatieplannen inzake bepaalde delen van de organisatie, die gecommuniceerd zijn vóór het opmaken van de jaarrekening.

##### Belastinglatenties

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

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

#### Pensioenen

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

#### Overige

De overige voorzieningen hebben betrekking op de voorziening voor jubileumuitkeringen; sloopkosten en overige verplichtingen en risico's die samenhangen met de bedrijfsactiviteiten. De jubileumvoorziening wordt lineair opgebouwd gedurende de laatste 15 jaren

voor het jubileum. De voorziening voor sloopkosten is bepaald op basis van de verwachte kosten voor de geplande sloop van gebouwen en machines voor de eerstkomende 5 jaren. De voorziening voor overige verplichtingen en risico's die samenhangen met de bedrijfsactiviteiten is tegen nominale waarde opgenomen.

#### SCHULDEN

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

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

#### LEASING

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

#### RESULTAATBEPALING

##### Algemeen

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

##### Verkoop van goederen

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

### Netto-omzet

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

### Bedrijfsresultaat

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

### Kosten van grond- en hulpstoffen

Dit betreft de kosten van grond- en hulpstoffen van de verkochte producten, dan wel de kosten ter verkrijging van de verkochte producten. De kosten van de grond- en hulpstoffen zijn berekend volgens de Fifo-methode (first-in, first-out). Het onder deze post opgenomen bedrag voor de aankoop van zetmeelaardappelen is bepaald op basis van de campagneprijs vermeerderd met toeslagen en vermeerderd of verminderd met het effect van de berekening van de aardappelcomponent in het gereed product. Voor de waarderingsgrondslag wordt verwezen naar de post voorraden op blz. 39.

### Personeelskosten

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

### 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.

### FISCALE EENHEID

Coöperatie AVEBE U.A. vormt met haar 100% Nederlandse deelnemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond van de standaard voorwaarden zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting en verwerking van belastingen binnen de fiscale eenheid. De moeder 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.

### BELASTINGEN

De belasting over het resultaat wordt per land berekend over het resultaat voor belastingen in de exploitatierekening, rekening houdend met beschikbare fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Belastingverrekeningen binnen de fiscale eenheid in Coöperatie AVEBE U.A. worden verwerkt.

### RESULTAAT DEELNEMINGEN

Deze post bestaat uit de resultaten van de overige deelnemingen.

### OVERHEIDSSUBSIDIES

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

### FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

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

Derivaten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde, de vervolgwaaarding van afgeleide financiële instrumenten ('derivaten') is afhankelijk van het feit of het onderliggende van het derivaat beursgenoteerd is of niet. Indien het onderliggende beursgenoteerd is, dan wordt het derivaat tegen reële waarde opgenomen. Indien het onderliggende niet-beursgenoteerd is, wordt het derivaat tegen kostprijs of lagere marktwaarde opgenomen. De wijze van verwerking van waardeveranderingen van het afgeleide financieel instrument is afhankelijk van of er met het afgeleide financiële instrument hedge-accounting wordt toegepast of niet.

Coöperatie AVEBE U.A. past hedge-accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedgerelatie, wordt dit gedocumenteerd. Coöperatie AVEBE U.A. stelt door middel van een test periodiek de effectiviteit van de hedgerelatie vast.

Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie.

#### Translatie-afdekking

Coöperatie AVEBE U.A. dekt het valutarisico op netto-investeringen in buitenlandse groepsmaatschappijen en verstrekte leningen af middels valutatermijncontracten. Voor deze valutatermijncontracten wordt kostprijs-hedge-accounting toegepast waarbij valutakoersverschillen worden verwerkt in de herwaarderingsreserve voor het effectieve deel van de hedgerelatie. Het ineffektieve deel van de hedgerelatie wordt direct in de exploitatierekening verwerkt.

#### Transactie-afdekking

Het afdekken van niet op de balans opgenomen posities vindt plaats middels opties en forward-contracten. Coöperatie AVEBE U.A. past kostprijs-hedge-accounting toe voor deze afgeleide financiële instrumenten. Hedge-instrumenten worden niet geherwaardeerd zolang de afgedekte positie nog niet in de balans is verwerkt. Voor de opties wordt het verschil tussen de contante koers die geldt op het moment van afsluiten van het derivaat en de termijnkoers waartegen het derivaat zal worden afgewikkeld geactiveerd en zal worden afgeschreven over de looptijd van het contract. Het ineffektieve deel van de hedgerelatie wordt direct in de exploitatierekening verwerkt. Betaalde optiepremies worden geactiveerd onder handelsdebiteuren en afgeschreven over de looptijd van het optiecontract. De afschrijvingskosten van de optiepremie worden in de exploitatierekening onder bruto-omzet verantwoord. Forward-contracten worden gewaardeerd tegen de koers geldend op balansdatum. Gerealiseerde winsten of verliezen op afgeleide financiële instrumenten die zijn gebruikt ter dekking van de niet in de balans opgenomen posities, worden uitgesteld tot het tijdstip waarop de winsten of verliezen op de afgedekte posities worden verantwoord in de exploitatierekening.

#### Renterisico-afdekking

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

#### Valutarisico

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



### Renterisico

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

### Kredietrisico

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

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 JULI 2017

### Vaste activa

#### 2 Immateriële vaste activa

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

Boekwaarde per 31 juli 2016	1.254
Afschrijvingen	-391
<b>Boekwaarde per 31 juli 2017</b>	<b>863</b>
Aanschafwaarde per 31 juli 2017	4.307

#### 3 Materiële vaste activa

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

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 juli 2016	34.520	133.354	4.320	15.968	188.162
Investeringen	1.712	19.903	1.218	21.107	43.940
Koersverschillen	-28	-6	-7		-41
	<u>36.204</u>	<u>153.251</u>	<u>5.531</u>	<u>37.075</u>	<u>232.061</u>
Boekwaarde desinvesteringen	-	-58	-	-	-58
Duurzame waardeverminderingen	-325	-1.900	-19	-	-2.244
Afschrijvingen	-2.931	-25.225	-1.785	-	-29.941
	<u>-3.256</u>	<u>-27.183</u>	<u>-1.804</u>	<u>-</u>	<u>-32.243</u>
<b>Boekwaarde per 31 juli 2017</b>	<b>32.948</b>	<b>126.068</b>	<b>3.727</b>	<b>37.075</b>	<b>199.818</b>
Aanschafwaarde per 31 juli 2017	92.114	545.354	44.482	37.075	719.025

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



#### 4 Financiële vaste activa

	31-7-2017	31-7-2016
A Overige deelnemingen	1	1
B Overige leningen	1.186	12
	<u>1.187</u>	<u>13</u>

Het verloop van deze posten is volgt:

	A	B
Boekwaarde per 31 juli 2016	1	12
Verstreckte leningen	-	1.147
Rente	-	27
<b>Boekwaarde per 31 juli 2017</b>	<u>1</u>	<u>1.186</u>

De overige leningen hebben betrekking op verstrekte hypothecaire leningen in verband met de verkoop van terreinen voor het vestigen van zonneparken. De looptijd bedraagt 20 jaar. Het rentepercentage bedraagt 0 %. De bedragen zijn opgenomen voor de contante waarde.

#### 5 Voorraden

De voorraden die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd hebben op balansdatum een boekwaarde van EUR 8,9 miljoen. De voorziening op voorraden bedraagt EUR 9,7 miljoen

#### 6 Vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan één jaar. Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van EUR 4,5 miljoen. De vordering belastingen en sociale premies sociale verzekeringen heeft volledig betrekking op de BTW.

De reële waarde van de overige vorderingen benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

#### 7 Liquide middelen

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

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Coöperatie.

#### Groepsvermogen

#### 8 Eigen vermogen

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

## 9 Voorzieningen

De voorzieningen zijn langlopend tenzij anders vermeld.

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

	Reorganisatie	Belasting- latenties	Pensioenen	Overige	Totaal
Stand per 31 juli 2016	1.804	558	1.716	11.130	15.208
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	414	-141	214	76	563
Onttrekkingen	-553	-	-	-1.407	-1.960
Koersverschillen	-	3	-138	-	-135
<b>Stand per 31 juli 2017</b>	<b>1.665</b>	<b>420</b>	<b>1.792</b>	<b>9.799</b>	<b>13.676</b>

Het kortlopende deel van de voorzieningen bedraagt EUR 3,4 miljoen.

### Voorziening pensioenen

Binnen de Nederlandse eenheden hebben de pensioenvoorzieningen betrekking op te betalen premies voor een aantal gesloten groepen (oud) werknemers.

De dekkingsgraad van Stichting Pensioenfonds Avebe is op 31 december 2016 117,7%. (De beleidsdelingsgraad bedraagt 114,4%)

Op basis van de uitvoeringsovereenkomst met het pensioenfonds en de pensioenovereenkomst met de werknemers, zijn er geen extra verplichtingen in het kader van extra betaling, backservice verplichtingen, (extra) uitvoeringskosten, extra pensioenaanspraken, nadelen van individuele waardeoverdrachten. Er is verder geen sprake van toegezegde restituties, over rente, winstdeling en voordelen van individuele waardeoverdrachten die ten gunste komen van Coöperatie AVEBE U.A..

De voorzieningen voor de buitenlandse vennootschappen betreffen een zogeheten reservetekort en toegezegde regelingen. Dit betreffen in de toekomst af te financieren verplichtingen. Het bedrag dat hiermee is gemoeid, bedraagt EUR 1,6 miljoen (vorig jaar EUR 1,7 miljoen).

### Overige voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt:

	Jubileum- uitkeringen	Sloop- kosten	Totaal
Stand per 31 juli 2016	3.844	7.286	11.130
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	381	-305	76
Onttrekkingen	-356	-1.051	-1.407
<b>Stand per 31 juli 2017</b>	<b>3.869</b>	<b>5.930</b>	<b>9.799</b>

De jubileumuitkeringen zijn geregeld in de interne regeling. De jubileumvoorziening wordt in 15 jaren lineair opgebouwd.

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 jaren.

#### 10 Kortlopende schulden die rentedragend zijn

	31-7-2017	31-7-2016
Schulden aan kredietinstellingen	103.323	107.388
Rekening-courant leden-leveranciers	134	2.976
<b>Totaal rentedragende kortlopende schulden</b>	<b>103.457</b>	<b>110.364</b>

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

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

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

De nieuwe kredietfaciliteit laat zich als volgt onderverdelen:

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

De huidige kredietfaciliteit heeft een looptijd tot 24 november 2021.

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

#### 11 Overige schulden

In deze post is een schuld aan leden opgenomen van EUR 4,5 miljoen (v.j. EUR 4,6 miljoen). Deze schuld aan leden bestaat uit de volgende componenten:

	31-7-2017	31-7-2016
Eindbetaling leden	2.223	2.283
Rendement op agio	711	803
Terugbetaling agio	1.522	1.522
Terugbetaling certificaten	14	14
	<b>4.470</b>	<b>4.622</b>

De overige schulden en overlopende passiva hebben in principe een looptijd van minder dan één jaar. 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 911 in verband met de afwikkeling van een tweetal interest rate swaps. Dit betreft een saldering van een actief post van EUR 6.113 (looptijd 2 jaar), een passief post van EUR 7.619 (looptijd 5 jaar) en een actief post voor de afwikkeling van de kosten van de oude interest rate swaps van EUR 595 (looptijd 2 jaar).

#### Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Coöperatie AVEBE U.A. heeft jegens de banken de volgende zekerheden gesteld: recht van hypotheek op het onroerend goed in Nederland. 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 39,6 miljoen waarvan EUR 8,0 miljoen vervalt binnen één jaar. Een bedrag van EUR 21,7 miljoen binnen vijf jaren en een bedrag van EUR 9,9 miljoen vervalt na meer dan vijf jaren.

Garanties zijn afgegeven tot een bedrag van EUR 0,9 miljoen.

Coöperatie AVEBE U.A. is in het kader van lopende investeringen verplichtingen aangegaan ter waarde van EUR 12,4 miljoen.

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

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

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

In het kader van een schadegeval op één van de productielijnen heeft de betreffende leverancier als onderdeel van de vergoeding voor de schade een bedrag van EUR 0,45 miljoen aan uren om niet ter beschikking gesteld. Per balansdatum is hiervan EUR 0,11 miljoen gebruikt.

#### **Financiële instrumenten**

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

	<b>notional amount</b>	<b>markt waarde</b>
Valutatermijncontracten	20.033	88
Valutacallopties	50.516	3.040
Interest Rate Swaps	50.500	-1.058
Floor, ingangsdatum 2-1-2019	135.000	925

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

Alle hedge-instrumenten die Coöperatie AVEBE U.A. per 31 juli 2017 aanhoudt zijn volledig effectief, hiertoe zijn geen reële waardeveranderingen verwerkt in de exploitatierekening.

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING

### 12 Bruto-omzet

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

	2016/2017	2015/2016
Zetmeel	139.811	148.691
Derivaten	382.412	373.480
Nevenproducten	65.987	62.423
	<u>588.210</u>	<u>584.594</u>

Verdeling van de bruto-omzet over de geografische gebieden:

	2016/2017	2015/2016
Europese Unie	54%	56%
Rest Europa	2%	2%
Rest van de wereld	44%	42%
	<u>100%</u>	<u>100%</u>

### 13 Overige bedrijfsopbrengsten

De post overige bedrijfsopbrengsten bestaat uit de volgende componenten:

	2016/2017	2015/2016
Resultaat verkochte activa	2.454	983
Commissies, pootgoed en overige	3.200	3.449
	<u>5.654</u>	<u>4.432</u>

### 14 Personeel

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest, bedroeg gemiddeld 1.294 (v.j. 1.306). Van dit aantal is 275 (v.j. 292) werkzaam buiten Nederland. Onder sociale lasten is begrepen EUR 13.374 (v.j. EUR 12.649) aan pensioenlasten.

### 15 Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

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

	2016/2017	2015/2016
Afschrijvingen materiële vaste activa	29.941	28.716
Duurzame waardeverminderingen	2.244	-196
Afschrijvingen immateriële vaste activa	391	300
	<u>32.576</u>	<u>28.820</u>

#### Honoraria onafhankelijke accountant

De in rekening gebrachte honoraria bestaan uit de volgende componenten:

	2016/2017	2015/2016
Controle jaarrekening	212	223
Andere controlewerkzaamheden	3	20
Niet-controlediensten	10	12
	<u>225</u>	<u>255</u>

### 16 Belastingen

De ten laste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 1,1 miljoen is het saldo van in het buitenland betaalde en te betalen belastingen en mutaties in de belastinglatentie. De resterende compensabele verliezen en de tijdelijke verschillen (in totaal EUR 60,8 miljoen v.j. EUR 63,8 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, afwijkende belastingdruk.

## ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 JULI 2017

(na voorstel resultaatbestemming)

### ACTIVA

		31-7-2017	31-7-2016	Ref
<b>Vaste activa</b>				
<b>Immateriële vaste activa</b>		709	978	17
<b>Materiële vaste activa</b>	Bedrijfsgebouwen en terreinen	24.667	26.720	18
	Machines en installaties	92.514	99.344	
	Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.766	3.203	
	Activa in uitvoering	30.870	13.702	
		<u>150.817</u>	<u>142.969</u>	
<b>Financiële vaste activa</b>	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	69.357	73.753	19
	Vorderingen op groepsmaatschappijen	103.508	97.358	
	Overige leningen	1.174	-	
		<u>174.039</u>	<u>171.111</u>	
<b>Vlottende activa</b>				
<b>Voorraden</b>	Zetmeel	31.236	28.264	
	Derivaten	62.052	67.713	
	Nevenproducten	1.983	4.324	
	Overige voorraden	17.065	16.133	
		<u>112.336</u>	<u>116.434</u>	
<b>Vorderingen</b>	Handelsdebiteuren	58.198	61.413	20
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.159	-	
	Overige vorderingen	453	59	
	Overlopende activa	131	2.011	
		<u>60.941</u>	<u>63.483</u>	
<b>Liquide middelen</b>		221	672	
<b>Totaal activa</b>		<u>499.063</u>	<u>495.647</u>	

## PASSIVA

		31-7-2017	31-7-2016	Ref
<b>Eigen vermogen</b>	Aandelenkapitaal	23.030	23.029	21
	Agio	28.715	30.205	
	Overige reserves	150.644	148.135	
		<u>202.389</u>	<u>201.369</u>	
<b>Voorzieningen</b>	Reorganisatie	1.665	1.804	22
	Overige	9.405	10.702	
		<u>11.070</u>	<u>12.506</u>	
<b>Kortlopende schulden</b>	Schulden aan kredietinstellingen	142.396	144.206	
	Handelscrediteuren	51.549	47.235	
	Groepsmaatschappijen	63.982	60.007	
	Rekening-courant leden-leveranciers	134	2.976	
	Schulden ter zake van pensioenen	129	332	
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	1.056	
	Overige schulden	20.764	19.896	23
	Overlopende passiva	6.650	6.064	
		<u>285.604</u>	<u>281.772</u>	
<b>Totaal passiva</b>		<u>499.063</u>	<u>495.647</u>	

## ENKELVOUDIGE EXPLOITATIEREKENING

	2016/2017	2015/2016	Ref
Bruto-omzet	569.992	567.676	24
Directe verkoopkosten	46.863	46.282	
<b>Netto-omzet</b>	<b>523.129</b>	<b>521.394</b>	
Wijzigingen in voorraden gereed product	-5.031	-8.070	
Geactiveerde productie	1.887	1.323	
Overige bedrijfsopbrengsten	2.795	1.338	
	<b>-349</b>	<b>-5.409</b>	
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>522.780</b>	<b>515.985</b>	
Kosten grond- en hulpstoffen	340.085	329.168	
Salarissen	57.481	57.099	25
Sociale lasten	19.364	18.894	
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	25.912	28.342	26
Overige bedrijfskosten	69.795	73.537	
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>512.637</b>	<b>507.040</b>	
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>10.143</b>	<b>8.945</b>	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	337	354	
Rentelasten	-7.070	-7.003	
<b>Per saldo lasten</b>	<b>-6.733</b>	<b>-6.649</b>	
Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening voor belastingen	<b>3.410</b>	<b>2.296</b>	
Belastingen	-3	-5	27
Resultaat deelnemingen	2.862	4.220	
<b>Coöperatief resultaat na belastingen</b>	<b>6.269</b>	<b>6.511</b>	



## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PER 31 JULI 2017

### Algemeen

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de vennootschappelijke jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Voor de grondslagen wordt verwezen naar de toelichtingen op pagina 40 en volgende. Hieronder zijn posten toegelicht van de balans, voorzover deze afwijken van de in de geconsolideerde balans opgenomen bedragen.

#### 17 Immateriële vaste activa

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

Boekwaarde per 31 juli 2016	978
Afschrijvingen	-269
<b>Boekwaarde per 31 juli 2017</b>	<b>709</b>
<hr/>	
Aanschafwaarde per 31 juli 2017	3.628

#### 18 Materiële vaste activa

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

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 juli 2016	26.720	99.344	3.203	13.702	142.969
Investerings	621	14.760	1.001	17.168	33.550
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	27.341	114.104	4.204	30.870	176.519
Boekwaarde desinvesteringen	-	-59	-	-	-59
Duurzame waardeverminderingen	-325	-1.900	-19	-	-2.244
Afschrijvingen	-2.349	-19.631	-1.419	-	-23.399
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	-2.674	-21.590	-1.438	-	-25.702
<b>Boekwaarde per 31 juli 2017</b>	<b>24.667</b>	<b>92.514</b>	<b>2.766</b>	<b>30.870</b>	<b>150.817</b>
<hr/>					
Aanschafwaarde per 31 juli 2017	57.000	386.811	30.316	30.870	504.997

#### 19 Financiële vaste activa

	<b>31-7-2017</b>	<b>31-7-2016</b>
A Deelnemingen in groepsmaatschappijen	<b>69.357</b>	73.753
B Vorderingen op groepsmaatschappijen	<b>103.508</b>	97.358
C Overige leningen	<b>1.174</b>	-
	<hr/>	<hr/>
	<b>174.039</b>	<b>171.111</b>

Het verloop van deze posten is als volgt:

	A	B	C
Boekwaarde per 31 juli 2016	73.753	97.358	-
Verstreckte leningen	-	6.150	1.147
Aandeel resultaat na belastingen	2.862	-	-
Ontvangen dividend	-5.370	-	-
Koersverschillen	-1.888	-	-
Rente	-	-	27
<b>Boekwaarde per 31 juli 2017</b>	<b>69.357</b>	<b>103.508</b>	<b>1.174</b>

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

	Kapitaalparticipatie in %
A.B Stadex	Malmö 100,00
Avebe America Inc.	Princeton 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
Avebe France S.A.	Evry 100,00
Avebe (Shanghai) Co Ltd	Shanghai 100,00
Avebe Italia S.r.l.	Milaan 100,00
Avebe Japan Co. Ltd.	Yokohama 100,00
Avebe Kartoffelstärkefabrik Prignitz/Wendland GmbH	Dallmin 100,00
Avebe Nederland B.V.	Veendam 100,00
Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi	Izmir 100,00
Avebe North America Inc.	Dover 100,00
Avebe S.A.	Barcelona 100,00
Avebe UK Ltd.	Goxhill 100,00
Averis Saatzucht GmbH	Visbek 100,00
Averis Seeds B.V.	Veendam 100,00
B.V. Livadia	Veendam 100,00
GFL Anlagen KG	Lüchow 100,00
GFL mbH	Lüchow 100,00
Solanic B.V.	Veendam 100,00
v.o.f. Hunzestroom	Gasselternijveen 50,00
v.o.f. Dobbestroom	Ter Apelkanaal 50,00

## 20 Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.



## 21 Eigen vermogen

Aandelenkapitaal	aantal aandelen	
Stand per 31 juli 2016	101.450	23.029
Correctie ingetrokken aandelen	5	1
<b>Stand per 31 juli 2017</b>	<b>101.455</b>	<b>23.030</b>

Tijdens het boekjaar zijn 8.770 aandelen met goedkeuring van het Bestuur overgedragen aan andere aandeelhouders. Alle uitgegeven aandelen zijn volgestort. Het aantal aandelen in eigen beheer bedraagt 2.975.

### Agio

Stand per 31 juli 2016		30.205
Ontvangen bij overdracht aandelen	32	
Terugbetaling uit voorstel resultaatbestemming 2016/2017	-1.522	
<b>Stand per 31 juli 2017</b>		<b>-1.490</b>
		<b>28.715</b>

Het agio bestaat uit twee componenten. Een vrij deel (EUR 19,6 miljoen, v.j. EUR 19,5 miljoen) en een deel dat verbonden is aan de uitgegeven aandelen (EUR 9,1 miljoen, v.j. EUR 10,7 miljoen). Bij overdracht van het aandeel zal de verbonden agio mee overgaan naar de nieuwe eigenaar.

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

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

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

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

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

	Herwaarderingsreserve	
<b>Wettelijke reserves</b>		
Stand per 31 juli 2016		-
Koersresultaat afdekken financieel vast actief		645
Omrekenverschillen buitenlandse groepsmaatschappijen		-1.888
Overboeking van overige reserves		1.243
<b>Stand per 31 juli 2017</b>		<b>-</b>
<b>Overige reserves</b>		
Stand per 31 juli 2016		148.135
Overboeking naar herwaarderingsreserve		-1.243
Coöperatief resultaat 2016/2017	6.269	
Rendement op agio	-711	
Eindbetaling leden 2016/2017	-2.223	
		3.335
Ontvangen vergoeding voor het inleveren van aandelen bij de coöperatie en overige		417
<b>Stand per 31 juli 2017</b>		<b>150.644</b>

Het saldo wettelijke reserve omrekeningsverschillen in de overige reserves bedraagt negatief EUR 10.955.

**22 Voorzieningen**

De voorzieningen zijn langlopend tenzij anders vermeld.

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

	Reorganisatie	Overige	Totaal
Stand per 31 juli 2016	1.804	10.702	12.506
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	414	110	524
Onttrekkingen	-553	-1.407	-1.960
<b>Stand per 31 juli 2017</b>	<b>1.665</b>	<b>9.405</b>	<b>11.070</b>

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

**Voorziening pensioenen**

De voorziening pensioenen is bestemd voor:

- De werknemers die zijn geboren voor 1 januari 1950;
- Een aantal individuele gevallen; en
- Een aantal gepensioneerden.

**Overige voorzieningen**

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt:

	Jubileum- uitkeringen	Sloopkosten	Totaal
Stand per 31 juli 2016	3.482	7.220	10.702
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	416	-306	110
Onttrekkingen	-356	-1.051	-1.407
<b>Stand per 31 juli 2017</b>	<b>3.542</b>	<b>5.863</b>	<b>9.405</b>

De jubileumuitkeringen zijn geregeld in de interne regeling. De jubileumvoorziening wordt in 15 jaren lineair opgebouwd.

De voorziening voor sloopkosten is gevormd voor de verwachte kosten van de geplande sloop van een aantal gebouwen en machines op de Avebe locaties in Nederland voor de komende 5 jaren.

**23 Overige schulden**

De overige schulden en overlopende passiva hebben in principe een looptijd van minder dan één jaar.

**Niet uit de balans blijvende verplichtingen**

Garanties zijn gegeven tot een bedrag van EUR 0,9 miljoen. Van de afgegeven garanties heeft EUR 0,6 miljoen betrekking op geconsolideerde deelnemingen.

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



De langlopende verplichtingen in verband met operationele lease- en huurovereenkomsten bedragen EUR 32,5 miljoen waarvan EUR 6,9 miljoen vervalt binnen één jaar. Voor EUR 6,0 miljoen is de looptijd meer dan 5 jaar. Het restant ad EUR 19,6 miljoen vervalt binnen vijf jaar.

Coöperatie AVEBE U.A. is in het kader van lopende investeringen verplichtingen aangegaan ter waarde van EUR 11,4 miljoen.

#### **Aansprakelijkheidsstelling**

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

Coöperatie AVEBE U.A. is met betrekking tot haar belang van 50% in v.o.f. Hunzestroom en v.o.f Dobbestroom hoofdelijk aansprakelijk voor alle schulden van deze v.o.f.'s.

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

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

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE EXPLOITATIEREKENING

### 24 Bruto-omzet

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

	2016/2017	2015/2016
Zetmeel	128.281	166.265
Derivaten	375.928	339.325
Nevenproducten	65.783	62.086
	<u>569.992</u>	<u>567.676</u>

Verdeling van de bruto-omzet over de geografische gebieden:

	2016/2017	2015/2016
Europese Unie	61%	58%
Rest Europa	2%	2%
Rest van de wereld	37%	40%
	<u>100%</u>	<u>100%</u>

### 25 Personeel

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest, bedroeg gemiddeld 998 (v.j. 993). Het aantal werknemers per jaareinde is 986 (v.j. 986). Hiervan zijn geen medewerkers in het buitenland werkzaam. Onder sociale lasten is begrepen EUR 11.705 (v.j. EUR 10.949) aan pensioenlasten.

### 26 Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

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

	2016/2017	2015/2016
Afschrijvingen materiële vaste activa	23.399	22.051
Duurzame waardeverminderingen	2.244	6.114
Afschrijvingen immateriële vaste activa	269	177
	<u>25.912</u>	<u>28.342</u>

### 27 Belastingen

De ten laste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 3 is het saldo van verrekeningen binnen de fiscale eenheid. De resterende compensabele verliezen en de tijdelijke verschillen (in totaal EUR 60,8 miljoen v.j. EUR 63,8 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.

#### Beloningen Bestuurders en de Raad van Commissarissen

De beloning voor het Bestuur heeft in 2016/2017 EUR 1.119 (v.j. EUR 1.450) bedragen. De beloning voor de Raad van Commissarissen heeft EUR 273 bedragen (v.j. EUR 273).

#### 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	711
Eindbetaling leden 2016/2017	2.223
Toevoeging overige reserves	3.335
	<u>6.269</u>

De voorgestelde verdeling van het resultaat is verwerkt in de jaarrekening 2016/2017.

## 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 2017 10% agio terugbetaald. Deze terugbetaling van EUR 1.522 is verwerkt in de jaarrekening 2016/2017.

# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan het Bestuur en Raad van Commissarissen van Coöperatie AVEBE U.A.

Verklaring over de jaarrekening 2016/2017

## Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Coöperatie AVEBE U.A. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de groep op 31 juli 2017 en van het resultaat voor het jaar geëindigd op 31 juli 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

## Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016/2017 van Coöperatie AVEBE U.A. te Veendam ('de coöperatie') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Coöperatie AVEBE U.A. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 juli 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige exploitatierekening voor het jaar geëindigd op 31 juli 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

## De basis voor ons oordeel

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

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

## Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Coöperatie AVEBE U.A. zoals vereist in de 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 jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- Avebe in cijfers;
- terugblik financiële kerncijfers;
- bedrijfsprofiel;
- verslag van de raad van commissarissen;
- verslag van het bestuur (pagina 17 tot en met 31);
- vooruitzichten bestuur; en
- de overige gegevens.

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

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



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

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

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

#### **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

##### *Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening*

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

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

#### **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.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. 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 ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van onregelmatigheden, waaronder 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.

Groningen, 3 november 2017  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

A.L. Koops-Aukes RA

## ADRESSEN

### Coöperatie AVEBE U.A.

Postbus 15  
9640 AA Veendam  
Tel (31) 598 66 91 11  
Fax (31) 598 66 43 68  
E-mail info@avebe.com

### EUROPA

#### Avebe EUROPEAN SALES CENTRE GMBH

Postfach 2145  
40644 Meerbusch  
Mollsfeld 3  
40670 Meerbusch-Osterath Deutschland  
Tel (49) 21 59 52 240  
Fax (49) 21 59 52 411

### AMERICA

#### Avebe America Inc.

101 Interchange Plaza Suite 101  
Cranbury, NJ 08512 USA  
Tel. (1) 609 865 8981  
Fax (1) 609 662 4200

### ASIA PACIFIC

#### Avebe (FAR EAST) PTE LTD.

51 Bras Basah Road Manulife Centre # 04-06  
Singapore 189554  
Tel (65) 6238 2673  
Fax (65) 6238 0017

#### 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  
Fax (86) 21 6375 8328

#### 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  
Fax (81) 45 475 183

### TURKIJE/MIDDEN-OOSTEN/INDIA

#### Avebe NISASTA LTD. STI.

Atatürk Organize Sanayi Bölgesi  
10.008 Sokak No. 17 35620 Çigli-Izmir Turkey  
Tel (90) 23 23 76 76 40  
Fax (90) 23 23 76 76 45



Dit jaarverslag is een uitgave van Avebe Communicatie en is tevens beschikbaar in een Duitse en Engelse (PDF)-versie.  
([communication@avebe.com](mailto:communication@avebe.com))

©Coöperatie AVEBE U.A.

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

