



DE VOLGENDE STAP NAAR MEER WAARDE

GEÏNTEGREERD JAARVERSLAG 2018/2019

Avebe



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

LEESWIJZER

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

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

Verslag over het 100e boekjaar van
de Coöperatie AVEBE U.A. te
Veendam, uit te brengen in
de Algemene Ledenvergadering
op 12 december 2019.

GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

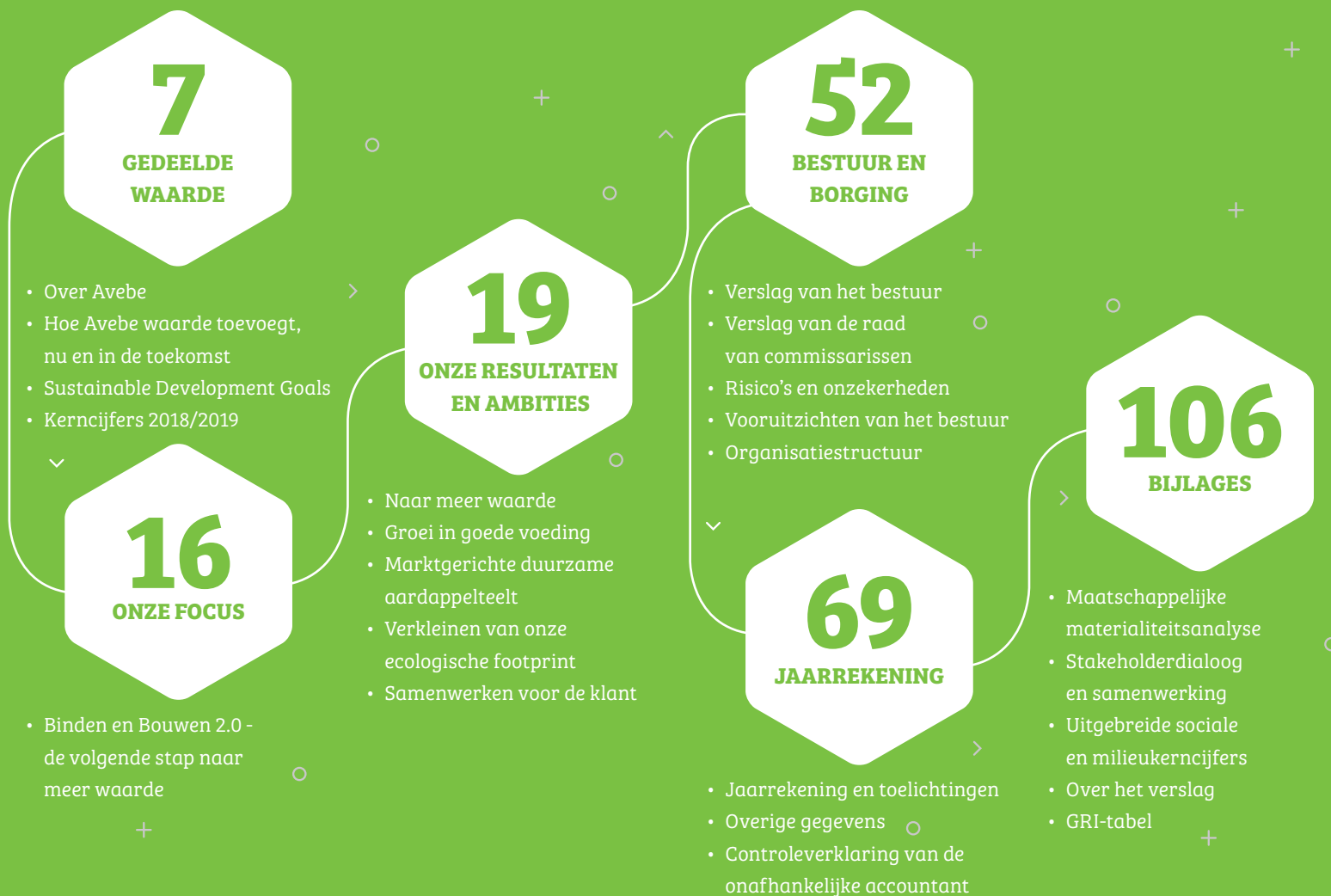
ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

INHOUDSOPGAVE





VOORWOORD



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Voor u ligt het jaarverslag van Avebe over het boekjaar 2018/2019. Voor het eerst hebben we het financiële verslag gecombineerd met een uitgebreide rapportage over onze strategie en ons duurzaamheidsbeleid. Zoals u kunt lezen staan we bij sommige elementen nog maar aan het begin. We zijn ambitieus ten aanzien van de verduurzaming van teelt en productie en beseffen dat we hier hard aan moeten werken. Door transparant hierover te zijn en de komende jaren te rapporteren over de voortgang kunt u ons daarop beoordelen.

In 2019 bestaat Avebe 100 jaar. Op 11 november 1919 werd Avebe opgericht als Coöperatief Aardappelmeel Verkoop Bureau. Met deze stap namen de telers hun eigen lot in handen en werd de afhankelijkheid van derden beëindigd. Honderd jaar later is Avebe springlevend als innovatieve partner voor onze klanten. De ontwikkeling van de afgelopen jaren motiveren ons om op de ingeslagen weg door te gaan. Centraal begrip in onze coöperatie is de prestatieprijs als indicator voor onze inspanningen. In deze prestatieprijs komen het aardappelgeld en continuïteit samen. Het doel dat we nastreven is een stijging van de prestatieprijs naar 95 euro per ton aardappelen onder normale oogstomstandigheden.

Het goed nadenken over een strategie die past bij ons DNA en antwoord geeft op de vraag hoe we het beste met kansen in de markt kunnen omgaan, is het startpunt voor succes. Consequent vasthouden aan deze strategie, met regelmatige updates op basis van hetgeen in de markt gebeurt, zal leiden naar een verdere verhoging van het ledeninkomen en een inspirerende werkomgeving voor onze medewerkers.

Uiteindelijk is naast de prestatieprijs het vertrouwen dat in ons gesteld wordt cruciaal. Door transparant en voorspelbaar te zijn en te doen wat we beloven, werken we elke dag aan dat vertrouwen.

B.C. Jansen
CEO Avebe

**WE ZIJN AMBITIEUS TEN AANZIEN VAN
DE VERDUURZAMING VAN DE TEELT EN
PRODUCTIE EN BESEFFEN DAT WE HIER
HARD AAN MOETEN WERKEN**



100 JAAR EN VOL AMBITIE

OPGERICHT IN 1919

Avebe begon als het 'Coöperatief Aardappelmeel Verkoop Bureau'. In de afgelopen honderd jaar is er veel veranderd, maar één ding bleef gelijk: de aardappel is onze basis.

1919

Het Coöperatief Aardappelmeel Verkoop Bureau bevorderde de verkoop voor meerdere zelfstandige coöperaties.

OPEN

Etenia™

2007

Introductie van Etenia™. Een zetmeel met bijzondere eigenschappen voor textuur en mondgevoel en ontwikkeld met de nieuwste technieken.

1971

De fabrieken en het verkoopbureau voegen zich samen tot één bedrijf voor meer innovatiekracht.

1950

De aangesloten fabrieken introduceerden nieuwe producten: zetmeelderivaten.

SAMEN

2007

Opening eerste Solanic® eiwitfabriek in Gasselternijveen.

VERBONDEN

INNOVATIE

100 JAAR EN VOL AMBITIE

AVEBE HAALT MEER UIT DE AARDAPPEL

Van oudsher vormt aardappelzetmeel de basis voor Avebe. Daarnaast kijken we ook verder, want we willen alles uit de zetmeelaardappel halen wat erin zit. Met behulp van nieuwe technieken en een innovatief proces winnen we ook hoogwaardige aardappeleiwitten uit dezelfde zetmeelaardappel. Hiermee bieden we onderscheidend vermogen in met name voedingstoepassingen.

Avebe

100
YEARS

2018

Avebe wint de 'Most Novel Protein Ingredient Award' met het product Perfectasol D520, een unieke combinatie van aardappelzetmeel en aardappeleiwit. Dit product maakt het mogelijk om een 100% plantaardige pizzakaas te maken. Deze prijs werd uitgereikt tijdens de Bridge2Food Protein Summit 2018, 's werelds grootste eiwitplatform.

Perfectasol™

INTERNATIONAAL

2018

Avebe opent een nieuw innovatiecentrum in Groningen om alle krachten te bundelen.

TOEKOMSTGERICHT

2019

Tijdens de aardappelcampagne 2019 maken we voor het eerst gebruik van onze DUCAM-installatie in Ter Apelkanaal. Een technologie waarmee we zo'n 23% aan energie kunnen besparen.

VOL VERTROUWEN

DUURZAAM



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GEDEELDE WAARDE

- **OVER AVEBE**
- **HOE AVEBE WAARDE TOEVOEGT,
NU EN IN DE TOEKOMST**
- **SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**
- **KERNCIJFERS 2018/2019**



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

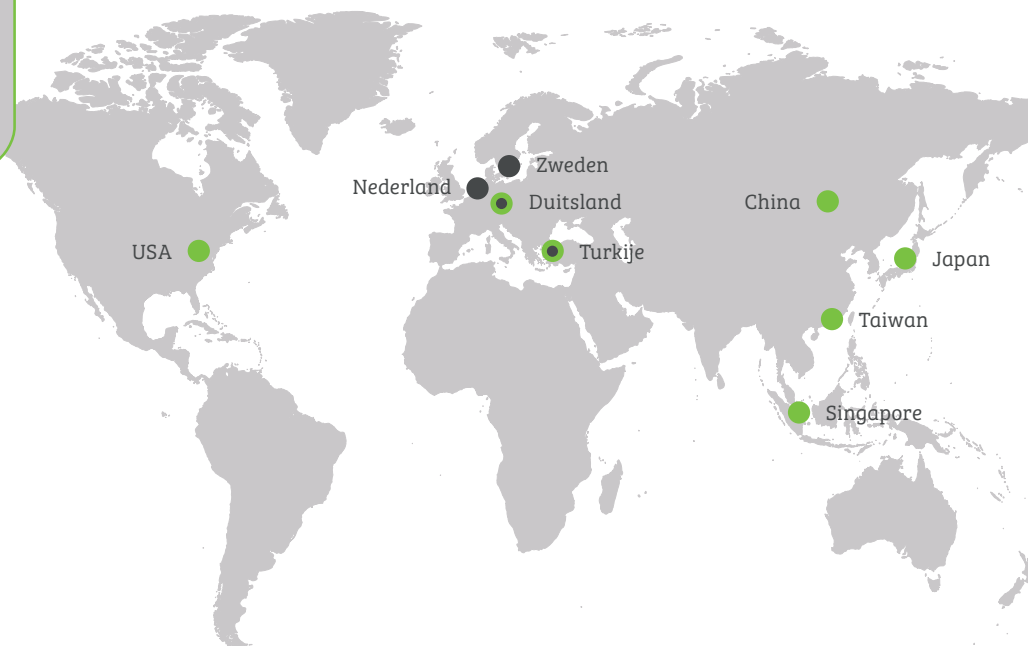
BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



- Onze locaties
- Verkoopkantoren
- Locaties & verkoopkantoren



2.225
**NEDERLANDSE
EN DUITSE LEDEN**

Verkoopvolume

7%
Noord-
en Zuid-
Amerika
19%
Azië en
Oceanië



74%
Europa,
Midden-
Oosten,
Afrika

INNOVATION BY NATURE

**GROOTSTE EN MEEST
INNOVATIEVE**
aardappelzetmeel- en
-eiwitproducent ter wereld



2-3% GROEI
van voedingsingrediënten



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GEDEELDE WAARDE OVER AVEBE

Avebe is een internationale coöperatie van zetmeelaardappeltelers. Van oudsher richten we ons voornamelijk op het winnen van het zetmeel uit de aardappel. Door ontwikkeling van innovatieve technieken halen we nu ook eiwitten uit de aardappel, met name bedoeld voor de voedingsmiddelenindustrie. En daarmee zijn we er nog niet. De aardappel is voor ons een bron van mogelijkheden met nog meer ingrediënten die tot waarde gebracht kunnen worden. Kortom, we halen eruit wat erin zit!

AVEBE ONTWIKKELT GEZONDE, VOEDZAME EN MILIEUVRIENDELIJKE INGREDIËNTEN OP BASIS VAN ZETMEELAARDAPPELEN. ZO WERKEN WE SAMEN MET ONZE LEDEN EN KLANTEN AAN EEN DUURZAAM VOEDINGSSYSTEEM.

‘INNOVATION BY NATURE’

We maken gebruik van een eeuw aan kennis en ervaring op het gebied van aardappelteelt, productie, onderzoek, innovatie en marktinzicht. Samen met onze leden en klanten brengen we dit tot waarde.





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GEDEELDE WAARDE OVER AVEBE

ONZE LEDEN

Samen met onze leden in Nederland en Duitsland verbouwen we marktgericht en duurzaam de beste zetmeelaardappelen. Leden waarderen ons omdat we doen wat we beloven. We ondersteunen hen in de continuïteit van hun teelt en hun bedrijf.

ONZE KLANTEN

Avebe produceert aardappelzetmeel en -eiwit voor drie markten: voeding, diervoeding en industriële toepassingen. Deze markten zijn continu in beweging en we volgen deze ontwikkelingen dan ook op de voet.

ONZE PRODUCTEN

Aardappelzetmeel is nog steeds ons belangrijkste product, maar we kijken ook naar andere waardevolle grondstoffen die de aardappel ons biedt, zoals aardappeleiwit. Onze klanten passen onze ingrediënten toe in uiteenlopende producten. Zij kiezen voor onze ingrediënten omdat die een toegevoegde waarde hebben. In voeding zorgen onze ingrediënten bijvoorbeeld voor het verbeteren van de smaak, een langere houdbaarheid of het vereenvoudigen van het productieproces. Ook maken we producten voor toepassingen in bijvoorbeeld papier, bouw, textiel, kleefstoffen en diervoeding. Een volledig overzicht van alle merken is te vinden op www.avebe.nl/producten. Lees meer over onze [innovatieve toepassingen](#) in plantaardige voeding.

'BREEDING BY DESIGN'

We zijn ook actief in het begin van onze keten. Averis Seeds B.V. is een 100% dochter van Avebe die zich richt op de ontwikkeling, vermeerdering en handel van zetmeelaardappelrassen en levert rassen die geteeld worden in alle teeltgebieden van zetmeelaardappelen in Nederland en Duitsland. Rassen met eigenschappen die aansluiten bij onze innovatieve ambities. Zo werken we ook met onze aardappelrassen aan een steeds duurzamer bedrijf en realiseren we een solide rendement voor onze leden.

INNOVATIECENTRUM GEOPEND

Het Avebe Innovatiecentrum opende in het najaar van 2018 haar deuren. Op deze locatie werken we aan nieuwe producten en processen en ontvangen wij klanten, studenten en distributeurs van over de hele wereld. Hier komen de innovatiekracht, markt- en productkennis vanuit de verschillende afdelingen samen. Dat zorgt voor een versnelling van nieuwe duurzame toepassingen, optimalisering van eindproducten en totaaloplossingen voor de klant.



HOE AVEBE WAARDE TOEVOEGT, NU EN IN DE TOEKOMST

SOCIAAL KAPITAAL EN RELATIES

De coöperatie is onze basis en de prestatieprij is voor onze leden staat altijd voorop.

FINANCIËEL KAPITAAL

Een gezonde financiële basis met een stabiel groepsvermogen.

PRODUCTIE- KAPITAAL

Vanuit onze productie-locaties in Nederland, Duitsland, Zweden en onze verkoopkantoren wereldwijd leveren we producten aan onze klanten.

NATUURLIJK KAPITAAL

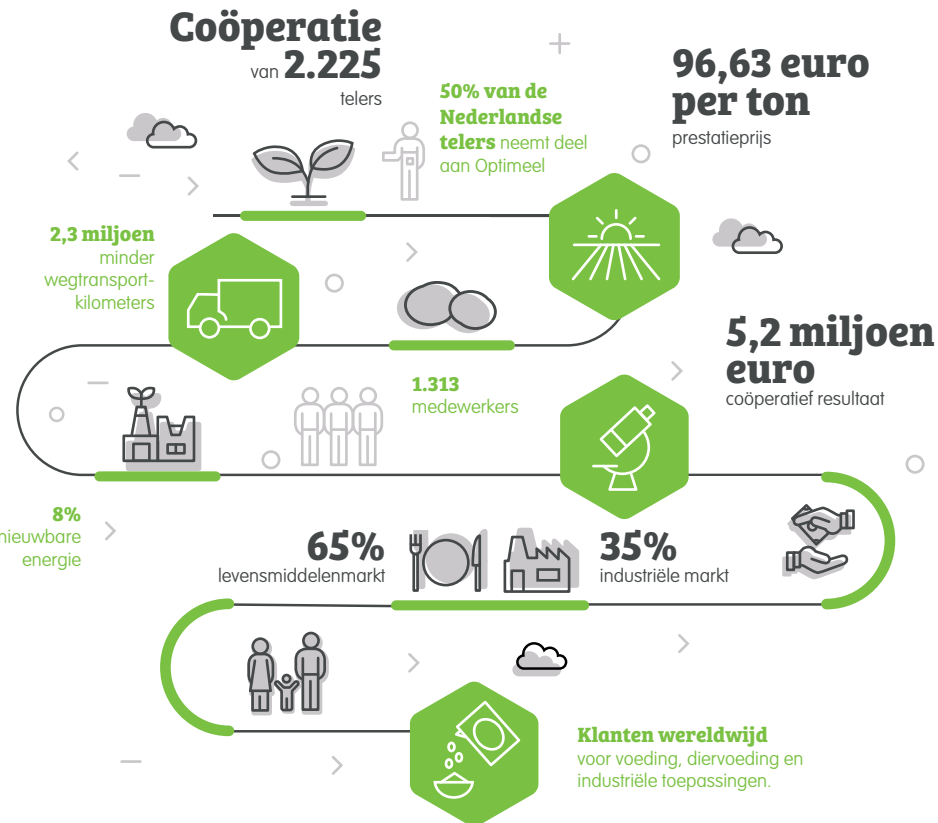
Zetmeelaardappelen zijn onze grondstof voor toegevoegde waarde.

INTELLECTUEEL KAPITAAL

We maken gebruik van een eeuw aan kennis en ervaring op het gebied van aardappelteelt, productie, onderzoek en ontwikkeling, innovatie en marktinzicht.

MENSELIJK KAPITAAL

Iedereen is verantwoordelijk voor het succes van de coöperatie en blijft leren en ontwikkelen.



NAAR MEER WAARDE

We streven naar de beste oplossing voor alle stakeholders: onze telers, onze klanten en onze medewerkers; dat noemen we 'shared value', oftewel 'gedeelde waarde'.



GROEI IN GOEDE VOEDING

Steeds meer waarde toevoegen met onze gezonde, voedzame, milieuvriendelijke en plantaardige aardappelingrediënten.



MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT

We staan voor een duurzame voedselketen waarin onze leden een kwalitatief hoogwaardige grondstof telen op een duurzame en transparante manier.



VERKLEINEN ECOLOGISCHE FOOTPRINT

Onze groei is verantwoord, gebaseerd op een duurzame productie en een verantwoorde bedrijfsvoering.



SAMENWERKEN VOOR DE KLANT

Betrokken en gemotiveerde werknemers die blijven leren en gezamenlijk de klant centraal stellen.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Als producent van aardappelzetmeel en -eiwit creëren we waarde voor onze telers, medewerkers en klanten. We zijn ons ervan bewust dat de teelt en productie in de gehele keten ook een impact heeft op het milieu. Onze strategische doelstellingen voor 2023 zijn erop gericht om onze positieve impact, de waarde die we uit de aardappel halen, te vergroten en tegelijkertijd onze milieu-impact te minimaliseren (onze output). Dat doen we door optimaal gebruik te maken van onze financiële middelen, grondstoffen, relaties, innovatiekracht en medewerkers (onze input). Zo werken we aan meer gedeelde waarde op de korte en lange termijn.

Strategie

Onze input

Onze output



NAAR MEER WAARDE

Sociaal kapitaal en relaties

Naast onze **2.225 COÖPERATIELEDEN** in Nederland en Duitsland onderhouden we nauwe relaties met **KLANTEN** wereldwijd. Daarnaast werken we samen met kennisinstellingen en zijn we actief betrokken bij sectorinitiatieven.

Financieel kapitaal

Een sterke financiële basis met een balanstotaal van 473,4 miljoen euro.

Sociaal kapitaal en relaties

Met het **OPTIMEEL PROGRAMMA** benutten we de kracht van de coöperatie door telers samen te brengen, kennisdeling te faciliteren en de nieuwste trends voor een optimale teelt te demonstreren. Daarnaast ontvingen we veel klanten, toekomstige klanten en distributeurs op het Avebe Innovatiecentrum.

Financieel kapitaal

610,6 miljoen euro bruto omzet en 5,2 miljoen euro coöperatief resultaat.



GROEI IN GOEDE VOEDING

Productiekapitaal

Vanuit het hoofdkantoor in Veendam, de zes productielocaties in Nederland, Duitsland en Zweden en zeven verkoopkantoren leveren we wereldwijd onze producten. In 2018 openden we het Avebe **INNOVATIECENTRUM** waar de innovatiekracht, markt- en productkennis vanuit de verschillende afdelingen is gebundeld.



MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT

Natuurlijk kapitaal

Een gezonde bodem en optimale **LANDBOUWGROND** zijn essentieel voor het verbouwen van zetmeelaardappelen met een hoog zetmeelgehalte. Daarnaast werken we aan verbeterde en **ROBUUSTERE RASSEN**. Voor de teelt van aardappelen gebruiken we water, mest en gewasbeschermingsmiddelen. Voor de productie van aardappelzetmeel en -eiwit gebruiken we **ENERGIE, WATER** en verpakkingsmateriaal. 8% van het energieverbruik voor de productie is hernieuwbare energie.



VERKLEINEN ECOLOGISCHE FOOTPRINT

Geproduceerd kapitaal

Naast de geleverde producten aan klanten wereldwijd, levert de productie ook reststromen op zoals zouten, zuiveringsslib en water. Die proberen we zo optimaal mogelijk te hergebruiken en te verwaarden. Het **SLIB** wordt deels hergebruikt voor het toevoegen van nutriënten aan de grond. Het aardappelsap dat tijdens het droogproces uit de aardappel komt wordt weer **HERGEBRUIKT ALS PROCESWATER**.

Natuurlijk kapitaal De teelt en productie maken gebruik van energie en water wat leidt tot **AFVALWATER EN BROEIKASGASEMISSIES**. Door de productielijnen steeds efficiënter in te richten en nieuwe efficiëntere lijnen te ontwikkelen werken we continu aan het verlagen van deze impact.



SAMENWERKEN VOOR DE KLANT

Intellectueel kapitaal

Onze medewerkers zijn de kracht achter verbeteringen in de aardappelteelt, productie, verwaarding en ontwikkeling van nieuwe producten.

Menselijk kapitaal

De 1.313 medewerkers werken samen voor de klant.

Intellectueel kapitaal

De verkoop van producten met patenten is de afgelopen negen jaar verdubbeld. Jaarlijks werken we samen met universiteiten aan diverse innovatieprojecten.

Menselijk kapitaal

Lonen, pensioenen en **PERSOONLIJKE GROEI** zijn het resultaat van ieders inzet. Helaas vond er ook uitval plaats door ziekte en ongevallen: 5,6% ziekteverzuim en een ongevallenfrequentie-index van 0,6. Met het 'Safety by Nature' programma verhogen we de **VEILIGHEID** op de werkvloer. De Fit20 en ProudMom/Woman-programma's dragen bij aan de **VITALITEIT** van medewerkers.

GEDEELDE WAARDE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



Avebe omarmt de 'Sustainable Development Goals' (SDG's) van de Verenigde Naties, omdat deze staan voor waardecreatie op de lange termijn. Niet alleen in de directe omgeving, maar wereldwijd. Deze 17 doelen vormen een duurzame ontwikkelingsagenda voor een betere toekomst voor iedereen in 2030.

Kijkend naar onze eigen impact in de keten, kernactiviteiten en strategische doelen voor 2023, leveren we een betekenisvolle bijdrage aan een aantal van deze doelen.



2 GEEN HONGER

Iedereen moet toegang hebben tot veilig, voedzaam en voldoende voedsel. Onze ambities om te groeien in plantaardige voedings-toepassingen dragen hieraan bij. Onze doelen voor een duurzame teelt dragen bij aan duurzame voedselproductiesystemen en een veerkrachtige landbouw.



6 SCHOON WATER EN SANITAIR

Efficiënt gebruik van water blijft voor Avebe een belangrijke doelstelling. Het water voor de productie wordt goed gezuiverd en daarnaast zetten we een deel van het water opnieuw in als proceswater. Het blijft een uitdaging om minder water te gebruiken en dat is dan ook onze focus op de korte en lange termijn.



7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE

Wij dragen bij aan het vergroten van het aandeel hernieuwbare energie door een deel van ons terrein in te laten richten voor een zonnepark. Een aantal locaties maakt gebruik van efficiënte Warmte Kracht Centrale's (WKC's) op aardgas. Hiervoor zoeken we naar duurzame alternatieven.



9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR

Wij dragen bij aan schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen door te investeren in innovaties en het optimaliseren van onze processen. Voorbeelden hiervan zijn het Duurzaam Concentreren van Aardappelsap met Membranen (DUCAM) project en de nieuwe raffinagelijijn.



12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE

Wij dragen bij aan een duurzaam en efficiënt gebruik van grondstoffen en energie. Daarnaast stimuleren we het hergebruik van reststromen en reductie van ons watergebruik. Onze producten, zoals ingrediënten voor vleesvervangers, spelen in toenemende mate een rol in een duurzamer dieet.



15 LEVEN OP HET LAND

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



17 PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN

Actieve deelname aan samenwerkingsverbanden met de overheid, kennisinstellingen en andere bedrijven draagt bij aan het halen van onze doelstellingen. Zo hebben we bijvoorbeeld zitting in het bestuur van de Branche Organisatie (BO) Akkerbouw en hun stuurgroep Biodiversiteitsmonitoring.



KERNCIJFERS



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015
	in miljoenen euro's (voor zover van toepassing)				
Bruto-omzet	610,6	613,9	588,2	584,6	559,6
Netto-omzet	574,3	576,6	551,3	548,6	521,1
Bedrijfsresultaat	11,4	16,6	14,3	12,7	17,6
Rentelasten	5,3	7,4	7,0	7,0	7,2
Coöperatief resultaat na belastingen	5,2	7,8	6,3	6,5	11,8
Afschrijvingen	33,3	30,4	30,3	29,0	23,6
Investerings materiële vaste activa	45,4	55,0	43,9	29,8	44,3
Groepsvermogen	203,7	203,6	202,4	201,4	199,6
Vreemd vermogen inclusief voorzieningen	269,7	263,1	211,0	211,6	230,6
Totaal vermogen	473,4	466,7	413,4	413,0	430,2
Groepsvermogen in % van totaal vermogen	43,0	43,6	49,0	48,8	46,4
Netto kasstroom vóór financieringsactiviteiten	0,4	-40,4	11,6	25,3	-12,7
Netto schuld	152,7	148,5	102,5	108,7	127,3
Personeelskosten ¹	107,0	106,7	99,6	98,7	94,7
Aantal leden coöperatie	2.225	2.268	2.310	2.397	2.475
Aantal uitgegeven aandelen	101.455	101.455	101.455	101.450	101.450
Prestatieprijs (EUR/ton) ²	96,63	85,81	82,16	77,10	78,41

¹ Inclusief mutaties personeelsvoorzieningen.

² 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% (onderwatergewicht van 470 gram).



KERNCIJFERS



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN AMBITIES

BESTUUR EN BORING

JAARREKENING

BIJLAGES

Naast financiële resultaten rapporteren we in dit verslag ook over onze resultaten op milieuthema's en onderwerpen die voor onze stakeholders van belang zijn. Het afgelopen jaar sloten we de vorige strategische periode af waarvoor acht doelstellingen waren geformuleerd ten

opzichte van 2012. Een deel daarvan is gehaald of bijna gehaald. Meer informatie over de resultaten en onze nieuwe ambities voor 2023 zijn te vinden in [Onze resultaten en ambities](#).

Milieukerncijfers

	Doel 2018/2019	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
Hogere zetmeelopbrengst per hectare ¹	2,5%	-2,2%	2%	3,2%	1,3%
Minder CO ₂ -emissie per ton geproduceerd product	25%	15%	15%	19%	16%
Minder energiekosten (in euro's)	6 mln	3 mln	3,5 mln	3,9 mln	1,8 mln
Minder wegtransportkilometers	2 mln	2,3 mln	2,3 mln	1,9 mln	1,7 mln
Totaal waterverbruik	-1 mln kuub	+1,8 mln kuub	+2,8 mln kuub	+1,8 mln kuub	+0,8 mln kuub

¹ 'Zetmeel per hectare' wordt bepaald door de hoeveelheid aardappelen per hectare en het percentage zetmeel in de aardappelen. Om trends te zien monitoren we het 10-jaars rollende gemiddelde percentage zetmeel per hectare. Verdere toelichting op [pagina 32](#).

Sociale kerncijfers

	Doel 2018/2019	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
Gemiddeld aantal medewerkers ²		1.313	1.326	1.311	1.306
Man/vrouwverdeling in het management ³		22%	19%	18%	15%
Gemiddelde participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt		13	-	-	-
Ziekteverzuim (%)	< 5,0	5,6	4,8	4,3	4,0
Ongevalsequentie (ongevallen met verzuim per 100 fte)	< 0,5	0,6	0,9	1,2	0,8
Medewerkersbetrokkenheid ⁴	> 7,5	-	8,0	-	8,0

² Aantal medewerkers exclusief ingehuurd krachten en berekend als gemiddelde van het boekjaar 2018/2019.

Ten aanzien van het toekomstige personeelsverloop verwachten wij geen significante wijzigingen ten opzichte van 2018/2019.

³ Hieronder valt executive committee, leadership team en management group, exclusief de specialisten.

⁴ Gemeten in een tweejaarlijks onderzoek.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

ONZE FOCUS

- **BINDEN EN BOUWEN 2.0**
DE VOLGENDE STAP NAAR MEER WAARDE



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUSONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

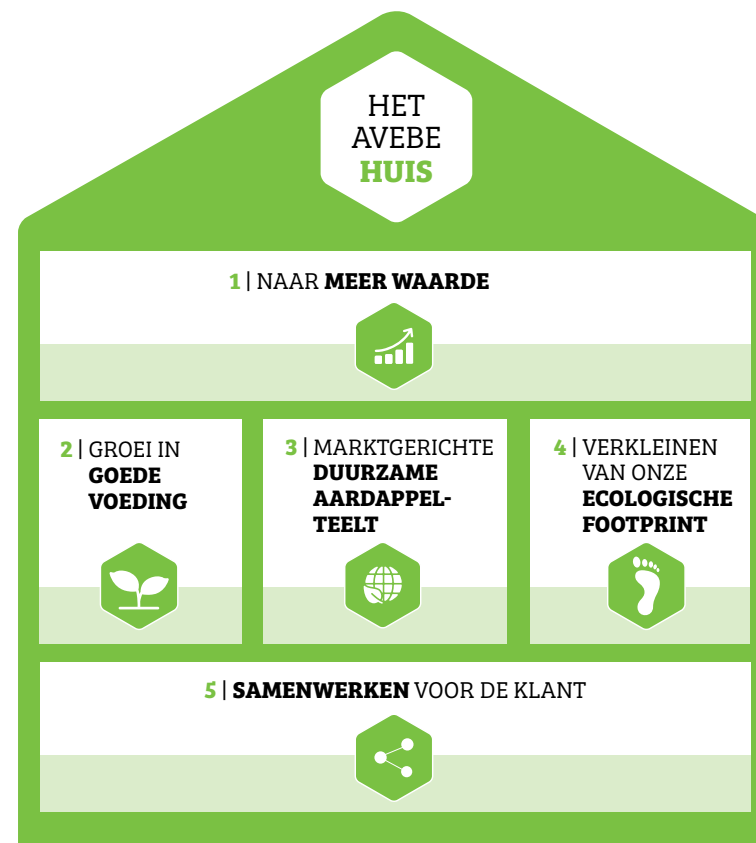
BINDEN & BOUWEN 2.0

DE VOLGENDE STAP NAAR MEER WAARDE

We zien dat de markt en de wereld om ons heen veranderen. Het belang van plantaardige producten en ingrediënten wordt steeds groter en dat is al 100 jaar onze kracht. Dit biedt nieuwe kansen waarop we inspelen. In onze strategie hebben we een aantal duidelijke keuzes gemaakt en hebben we een ambitieuze focus voor 2023. Nu is het tijd om te groeien, groeien in waarde.

ONZE AMBITIE VOOR 2023 | WE HEBBEN EEN POSITIEVE INVLOED OP HET LEVEN VAN MEER DAN 500 MILJOEN CONSUMENTEN DOOR HUN GEZONDHEID, WELZIJN, VOORSPOED EN MILIEUVRIENDELIJKE LEVENSTIJL TE BEVORDEREN. WE VERHOGEN ONZE OMZET MET 75 MILJOEN EURO, DOOR TE GROEIEN IN VOEDINGSINGREDIËNTEN EN ONZE IMPACT OP HET MILIEU TE VERMINDEREN.

Het doel dat we nastreven is een stijging van de prestatieprijs naar 95 euro per ton aardappelen in 2023 onder normale oogstomstandigheden. 'Samenwerken voor de klant' is het fundament van de strategie. Cross-functioneel samenwerken zorgt ervoor dat we de beste oplossing voor de klant bieden. Op dat fundament zijn de drie pijlers gebouwd. Elk onderdeel bevat een aantal duidelijke doelstellingen waar we de komende vijf jaar naartoe werken. Er ligt een duidelijke opdracht en het afgelopen jaar is vanuit alle afdelingen gewerkt aan de implementatie van de strategie. Onze inspanningen hiervoor staan beschreven in het hoofdstuk [Onze resultaten en ambities](#).





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

VIJF INGREDIËNTEN VOOR VERANTWOORDE GROEI



1 | NAAR MEER WAARDE

In de afgelopen vijf jaar hebben we 10 euro per ton aardappelen aan de prestatieprijs toegevoegd. In de komende jaren willen we opnieuw 10 euro per ton stijgen. Dit willen we realiseren door innovatieve producten te ontwikkelen met een hogere waarde. Zo streven we naar het hoogste rendement voor alle stakeholders zoals onze telers, onze klanten en onze medewerkers. Dat noemen we binnen Avebe 'shared value', oftewel 'gedeelde waarde'. Dit is het overkoepelende thema van onze strategie tot aan 2023.

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



2 | GROEI IN GOEDE VOEDING

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

DOELSTELLING 2023 | DE WAARDE VAN VOEDINGSINGREDIËNTEN GEBRUIKT IN PLANTAARDIGE EN MILIEUVRIENDELIJKE EINDPRODUCTEN VERVIJFVOUTIGT TEN OPZICHTE VAN 2017/2018. 75 MILJOEN EURO MEER WINSTGEVENDE OMZET TEN OPZICHTE VAN 2017/2018.

* Een aantal doelstellingen wordt op dit moment nog meetbaar gemaakt. Zodra er een nulmeting beschikbaar is wordt dat jaar als referentiejaar aangehouden.



3 | MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT

Onze grondstof, de zetmeelaardappel, wordt geteeld door onze eigen leden. Daarmee hebben we een unieke positie die we verder willen uitbouwen. De aandacht gaat uit naar een kwalitatief hoogwaardige grondstof die wordt geteeld op een duurzame en transparante manier. We willen het ledeninkomen per hectare met 500 euro verhogen door de CO₂-uitstoot en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen te verlagen en meer zetmeel per hectare te produceren.

DOELSTELLING 2023 | 10% MINDER MILIEUBELASTING PER TON ZETMEEL.*
10% MEER AARDAPPELZETMEEL EN -EIWIT VAN EEN HECTARE HALEN.*
10% MINDER CO₂-EMISSIONS PER TON AARDAPPELEN.*



4 | VERKLEINEN VAN ONZE ECOLOGISCHE FOOTPRINT

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

DOELSTELLING 2023 | 12% EMISSIEREDUCTIE VAN BROEIKASGASSEN PER TON PRODUCT TEN OPZICHTE VAN 2017/2018. 20% MINDER WATER PER TON VERWERKTE AARDAPPELEN TEN OPZICHTE VAN 2017/2018. 40% VAN HET AARDAPPELSAP HERGEBRUIKEN ALS PROCESWATER. 25% VERLAGING VAN ZOWEL DE AFVALSTROMEN UIT TARRA ALS UIT SLIB.*



5 | SAMENWERKEN VOOR DE KLANT

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

DOELSTELLING 2023 | CROSS-FUNCTIONEEL SAMENWERKEN, GERICHT OP WAARDECREATIE VOOR DE KLANT EN RESULTAATGERICHT.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

ONZE RESULTATEN EN AMBITIES



NAAR MEER
WAARDE



GROEI IN
GOEDE VOEDING



MARKT-
GERICHTE
AARDAPPELTEELT



VERKLEINEN
ECOLOGISCHE
FOOTPRINT



SAMENWERKEN
VOOR DE KLANT



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



NAAR MEER WAARDE



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



NAAR MEER WAARDE

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

DOELSTELLING 2023

STIJGING VAN DE PRESTATIEPRIJS
NAAR 95 EURO PER TON AARDAPPELEN
ONDER NORMALE OOGSTOMSTANDIG-
HEDEN.

RESULTAAT 2018/2019

PRESTATIEPRIJS VAN 96,63 EURO
PER TON.



TERUGBLIK FINANCIËLE KERNCIJFERS

POSITIEF COÖPERATIEF RESULTAAT

In het boekjaar 2018/2019 heeft Avebe een prestatieprijs gerealiseerd van 96,63 euro per ton zetmeelaardappelen. Het boekjaar is afgesloten met een positief coöperatief resultaat van 5,2 miljoen euro.

PRESTATIEPRIJS

Van de prestatieprijs is circa 96% direct uitgekeerd aan de leden, het vorig boekjaar was dit eveneens 96%. De prestatieprijs bedroeg toen 85,81 euro per ton. Via de voorgestelde nabetaling zal nog circa 1,87 euro per ton aardappelen op volgeleverde aandelen additioneel worden uitbetaald, waardoor de uitbetaalratio op circa 99% zal uitkomen. De resterende circa 1% zal als agiorendement en agioterugbetaling aan de leden worden uitgekeerd.

FINANCIERING

Avebe heeft een financieringsovereenkomst afgesloten met de huisbankiers. Deze overeenkomst heeft een looptijd van vijf jaar en eindigt op 24 november 2021. Binnen dit contract heeft Avebe een kredietlijn van 225 miljoen euro. Avebe is in overleg met haar huisbankiers over een nieuwe financieringsovereenkomst.

RESULTAATONTWIKKELING

De netto-omzet is ten opzichte van boekjaar 2017/2018 gedaald met circa 2 miljoen euro. Deze daling is per saldo het gevolg van een duidelijk lager verkocht volume vanwege de oogstomstandigheden en toename van de verkoopprijzen. De directe verkoopkosten per ton zijn gestegen als gevolg van de aankoop van andere zetmelen. De kosten van grond- en hulpstoffen zijn, gemeten in kosten per ton gereed product, gestegen.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



Deze stijging kan worden toegeschreven aan hogere betalingen voor de ontvangen aardappelen alsmede aan een gewijzigde mix van verkochte producten. De toegevoegde waarde - bedrijfsopbrengsten na aftrek van grond- en hulpstoffen - steeg met circa 4 miljoen euro in vergelijking met vorig jaar. In termen van verhouding tot de netto-omzet steeg de toegevoegde waarde licht van 44,1% naar 45,0%.

De personeelskosten stijgen licht van 106,7 miljoen euro in 2017/2018 naar 107,0 miljoen in 2018/2019. Deze stijging is een combinatie van aanpassingen in de cao in 2018/2019, een daling van het personeelsbestand alsmede een gewijzigde samenstelling van het personeelsbestand en hogere toevoegingen aan de personele voorzieningen. De afschrijvingslasten (inclusief waardeverminderingen) stegen het afgelopen boekjaar met 3,4 miljoen euro naar een totaal van 34,1 miljoen euro. Deze stijging is toe te schrijven aan de hogere investeringen in vaste activa in de laatste boekjaren.

De overige bedrijfskosten stegen in het boekjaar van 100,6 miljoen euro naar 106,3 miljoen euro. Deze stijging is met name het gevolg van hogere kosten voor onderhoud van het machinepark, direct aan het productieproces gerelateerde kosten en kosten voor het innovatiecentrum.

Door bovenstaande ontwikkelingen daalde het bedrijfsresultaat als percentage van de netto-omzet van 2,9% naar 2,0%.

BALANS

Het balanstotaal is in het afgelopen boekjaar met 6,7 miljoen gestegen tot 473,4 miljoen euro. Deze stijging is het per saldo effect van een toename van de vaste activa en vorderingen en een daling van de

voorraden. Deze stijging in het balanstotaal is terug te zien in een stijging van de schulden aan kredietinstellingen, handelscrediteuren en overige schulden. Het eigen vermogen blijft op hetzelfde niveau door het volledig uitkeren van het resultaat. Een toelichting op de resultaatverdeling is te vinden op [pagina 101](#) van dit jaarverslag.

Het werkkapitaal daalde met 7,7 miljoen euro en komt daarmee uit op 133,5 miljoen euro. Deze per saldo daling van het werkkapitaal wordt met name veroorzaakt door lagere voorraden en hogere vorderingen en kortlopende schulden. De rentedragende schulden zijn gestegen van 149,4 miljoen euro in het vorige boekjaar naar 153,7 miljoen euro aan het einde van dit boekjaar.

KASSTROOM

De bruto operationele kasstroom over 2018/2019 is circa 31,7 miljoen euro hoger dan vorig boekjaar. Dit is met name het gevolg van een daling van de voorraden en toename in afschrijvingslasten.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten is in het boekjaar circa 9,2 miljoen euro lager dan in het vorige boekjaar, met name als gevolg van lagere investeringen in vaste activa gedurende het boekjaar. De netto operationele kasstroom is derhalve per saldo met 40,9 miljoen euro gestegen. De ontwikkeling van de netto operationele kasstroom draagt bij aan een gezonde liquiditeitspositie per balansdatum.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

2018/2019 2017/2018 2016/2017 2015/2016 2014/2015
in miljoenen euro's (voor zover van toepassing)

Netto-omzet	574,3	576,6	551,3	548,6	521,1
Toegevoegde waarde	258,8	254,6	240,5	238,9	238,7
Vaste kosten (salarissen, sociale lasten, afschrijvingen, overige bedrijfskosten)	246,5	237,7	224,0	226,4	219,8
Bijzondere waardeverminderingen	0,9	0,3	2,2	-0,2	1,3
Bedrijfsresultaat	11,4	16,6	14,3	12,7	17,6
Coöperatief resultaat na belastingen	5,2	7,8	6,3	6,5	11,8
Kasstroom					
Netto operationele kasstroom vóór financieringsactiviteiten	0,4	-40,4	11,6	25,3	-12,7
Winst- en verliesrekening ratio's (als % van de netto-omzet)					
Toegevoegde waarde	45,1%	44,1%	43,6%	43,5%	45,8%
Vaste kosten	43,1%	41,2%	40,6%	41,3%	42,4%
Bedrijfsresultaat	2,0%	2,9%	2,6%	2,3%	3,4%
Balansratio's					
Solvabiliteit	43,0%	43,6%	49,0%	48,8%	46,4%
Debt/EBITDA	3,4	3,1	2,2	2,6	3,0
Werkkapitaal					
Nominaal	134	141	118	138	157
Als % van de netto-omzet	23%	24%	21%	25%	30%



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

EFFECTIEVE ORGANISATIE

Samenwerken voor de klant is het fundament van onze strategie. Daar is een effectieve organisatie voor nodig. Zowel op het gebied van samenwerking als efficiënt ingerichte processen.

Een belangrijke voorwaarde is dat onze medewerkers over hun eigen vakdisciplines heen kijken. Het afgelopen jaar werkten we aan een *Cross Functional High Performance*-aanpak. Hiervoor brachten we de huidige processen in kaart en onderzochten we hoe we onze werkwijze kunnen versimpelen en integreren voor een optimale samenwerking.

**“In een effectieve organisatie
werken medewerkers met plezier
en staat de klant centraal.”**

Jacqueline Niessen, Global HR Director

We gebruiken hiervoor onder andere de WCOM-methode. Dit staat voor *World Class Operations Management*. Dit is een gestructureerde methode om, met name operationele, bedrijfsresultaten op een structurele basis te verbeteren en te verankeren. Met behulp van deze methode realiseerden we het afgelopen jaar concrete verbeteringen op de Nederlandse en Zweedse productielocaties. Voorbeelden zijn het terugdringen van storingen in verpakkingsmachines, een gestructureerde opzet van een opleidingsprogramma voor werknemers, minder procesverliezen en verbeteringen op kwaliteitsgebied. Met behulp van de WCOM-methode gaan we het komend jaar ook thema's als energie, water en afvalbesparing verder analyseren op deze locaties. We verwachten op korte termijn ook op de Duitse locaties met diverse WCOM-onderdelen te starten. Het uiteindelijke doel is dat in 2021 alle (productie)locaties van Avebe dit zelfde programma invoeren en toepassen.

**“De doelen voor 2023 lijken soms
ver af te staan van de werkvloer.
Daarom maken we de vertaalslag
naar concrete verbeterpunten. Op
deze manier ziet elke medewerker
dat hij of zij dagelijks een
belangrijke bijdrage levert
aan Binden en Bouwen 2.0.”**

Mark Tettelaar, Managing Director Operations

Komend jaar ontwikkelen we de *Cross Functional High Performance*-aanpak verder. Hierbij staat vooral centraal dat we gebruik willen maken van de verschillende capaciteiten en competenties van onze medewerkers. Daarnaast willen we medewerkers stimuleren om zich continu te ontwikkelen en zo meer waarde voor zichzelf en voor de klant te creëren.





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



GROEI IN GOEDE VOEDING



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



GROEI IN GOEDE VOEDING

De groeiende wereldbevolking en stijgende welvaart maken dat de vraag naar voeding toeneemt. Tegelijkertijd komt er, met name in Noord-Amerika en Europa, meer focus op gezonde voeding. Hierbij staan thema's zoals volledig plantaardig, allergeenvrij en transparantie centraal.

PLANTAARDIG

Steeds meer consumenten kiezen voor plantaardige producten, want een plantaardig dieet heeft minder impact op het milieu dan een dierlijk dieet. We zien de groep flexitariërs groeien: mensen die ervoor kiezen om minder vlees te eten. Zo groeide in Noord-Amerika de verkoop van plantaardige voeding in de retail met 11% in 2018¹. Het aardappeleiwit van Avebe biedt een plantaardig alternatief voor bijvoorbeeld kippeneiwit, melkeiwit en gelatine. De aardappel-ingrediënten worden toegepast in 100% plantaardige

¹ Rapport van de PlantBased Foods Association en het Good Food Institute (juli 2019).

² De waarde wordt gemeten als sales profit.



hamburgers, kaas en yoghurt, in glutenvrij brood en in snoep zonder gelatine. In combinatie met aardappelzetmeel zorgt het aardappeleiwit voor een perfecte textuur. Diverse producten met deze toepassing(en) zijn nu al te vinden in de schappen van de supermarkt. We verwachten de komende jaren met name een groei in de markt voor plantaardige vleesvervangers en plantaardige zuivel.

ALLERGEENVRIJ

De voedingsmiddelensector richt zich steeds meer op allergeenvrije voeding. Aardappelzetmeel- en eiwit bieden met hun unieke eigenschappen een alternatief voor traditionele ingrediënten.

CLEAN LABEL

Consumenten willen meer en meer voedingsmiddelen zonder E-nummers. Avebe heeft in deze context zogenaamde *Clean Label* voedingsingrediënten, die hun toepassing vinden in voedingsmiddelen zonder E-nummers.

DOELSTELLING 2023

DE WAARDE VAN VOEDINGSINGREDIËNTEN GEBRUIKT IN PLANTAARDIGE EN MILIEU-VRIENDELIJKE EINDPRODUCTEN VERVUIFVOUDIGT TEN OPZICHTE VAN 2017/2018.

RESULTAAT 2018/2019

DE WAARDE VAN GOEDE VOEDING VER-
TEGENWOORDIGT 10% VAN DE WAARDE
VAN ALLE VOEDINGSINGREDIËNTEN VAN
AVEBE.²

RESULTAAT 2017/2018

DE WAARDE VAN GOEDE VOEDING VER-
TEGENWOORDIGT 8% VAN DE WAARDE
VAN ALLE VOEDINGSINGREDIËNTEN VAN
AVEBE.²



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Samen met onze klanten gaan we de komende vijf jaar meer plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten ontwikkelen. In 2018/2019 zijn een paar concrete stappen gezet om deze ontwikkeling verder te versnellen. Bijvoorbeeld met de opening in 2018 van de nieuwe productielijn voor voedingseiwit in de hightech eiwitfabriek in Gasselternijveen. Daarnaast ontwikkelt onze innovatiegroep nieuwe ingrediënten en producttoepassingen. Veelal in samenwerking met klanten, want zij kennen hun eigen product het best.

LAGERE MILIEU FOOTPRINT IN DE KETEN

Onze producten worden steeds vaker gebruikt voor plantaardige en milieuvriendelijke producten en dat levert een milieuwinst op in de gehele keten. Het vermindert waterverbruik, landgebruik en de uitstoot van broeikasgassen van het eindproduct. Het is echter ook een dilemma. Bij een groeiende vraag van onze klanten zullen wij soms meer energie en water gebruiken. De gezamenlijke footprint in de keten neemt echter af en we helpen onze klanten met het maken van een levenscyclusanalyse om die impact te berekenen. Het komende jaar gaan we hier meer resultaten van delen.



INNOVATIE

De helft van de omzetgroei die Avebe in 2023 wil realiseren komt naar verwachting uit nieuwe innovatieve productieprocessen, producten en applicaties. We focussen daarbij voornamelijk op groei in toegevoegde waarde met hetzelfde volume. Naast de markt voor voedings-ingrediënten gaat een groot deel van het verkoopvolume van Avebe nog altijd naar diervoeding en industriële toepassingen. We blijven uiteraard oog houden voor deze belangrijke kernmarkten.

Sinds 2010 is de verkoop van door patenten beschermde producten verdubbeld. Aan de marktkant draagt productontwikkeling bij aan de groei in goede voeding en aan de productiekant zetten we in op duurzamere en efficiëntere processen. [Lees meer over de verduurzaming van onze processen.](#)

Het afgelopen jaar werkten we aan het vergroten van onze innovatiekracht door ons te richten op vier pijlers.

1 ÉÉN INNOVATIETEAM

Waar drie teams voorheen vanuit verschillende locaties werkten, werken we nu als één team met één focus: de strategische doelen voor 2023.

2 CROSS-FUNCTIONEEL WERKEN

We streven naar een cultuur waarin cross-functioneel werken de standaard is.

3 SAMENWERKEN IN HET INNOVATIECENTRUM

Samenwerken in het innovatiecentrum bundelt kennis en stimuleert samenwerking tussen medewerkers van verschillende afdelingen, klanten en kennispartners. De open en transparante sfeer in het gebouw dragen bij aan waardevolle interacties.

4 EEN STERK INNOVATIEPROGRAMMA

Dit programma heeft een duidelijke strategische focus. We beoordelen nieuwe projecten nu volgens een vaste aanpak en kijken wat er nodig is op de korte, middellange en lange termijn om de doelstellingen in 2023 te halen. Naast het rendement op de investering, is duurzaamheid en de milieu-impact in onze keten (bij klanten of in onze eigen productie) een belangrijk beoordelingscriterium. Dit resulteerde in 15 strategische programma's met programma-managers en concrete projecten.



“We zijn klant- en resultaatgericht en dat zie je aan de stappen die we samen het afgelopen jaar hebben gezet. Met een bundeling van de innovatiekracht in het innovatiecentrum richten we ons op de nieuwe koers voor 2023.”

Gerard ten Bolscher, Managing Director Innovations



PLANTAARDIGE ALTERNATIEVEN VOOR VLEES, ZUIVEL EN EIEREN

Vleesvervangers

We ontwikkelden een aardappeleiwit dat zorgt voor de benodigde stevigheid, sappigheid en een lekker mondgevoel in plantaardige hamburgers. Dat de markt klaar is voor plantaardige vleesvervangers blijkt uit een 100% plantaardige hamburger die komend jaar in vele *quick service* restaurants te vinden is.

Avebe ontwikkelde ook een aardappeleiwit dat in de toekomst moet zorgen voor een goede textuur in plantaardige vleesvervangers. Daarmee sleepten we in 2018 de 'New Food Challenge Award' in de wacht.

“Het is bijzonder om samen met klanten plantaardige voedingsproducten te ontwikkelen die hun weg vinden naar de consument. Gezonde voeding met een goede textuur en smaak, gemaakt met onze ingrediënten uit de aardappel!”

Michiel Puttman, Managing Director Commerce

Plantaardige alternatieven voor zuivel en eieren

Klanten passen onze zetmelen en eiwitten toe om plantaardige alternatieven te maken voor bijvoorbeeld kaas, yoghurt, desserts en ijs. Onze ingrediënten zorgen voor een witte kleur, romige textuur en goede smaak. In 2018 ontving Avebe de 'Most Novel Protein Ingredient Award' voor de textuuroplossing voor 100% plantaardige pizzakaas. Deze topping heeft dezelfde eigenschappen als traditionele kaas. De kaas is goed te raspen of in plakken te snijden en heeft uitstekende smelteigenschappen en de elasticiteit van mozzarella.

De eiwitten zijn ook geschikt om kippeneiwit te vervangen in bijvoorbeeld mayonaise en dressings. In plantaardige banket- en bakkerijproducten en glutenvrije producten zorgt het eiwit voor een textuur en smaak die vergelijkbaar is met de gangbare producten. Dat de markt hiervoor wereldwijd groeit blijkt uit een verdubbeling van de omzet en het aantal klanten afgelopen jaar.



1 ton
aardappeleiwit
vervangt
130.000
kippeneieren



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



INNOVATIEVE HOTSPOT

Het Avebe Innovatiecentrum op de Campus in Groningen is een echte hotspot met onder meer een laboratorium, een proeffaciliteit, kantoren en een klanten-innovatiecentrum. Dat samenwerking centraal staat, blijkt uit de opzet van het gebouw. Naast ruimte voor Avebe is er in het gebouw ook ruimte voor startups in het Innolab Agrifood. Dit levert mooie samenwerkingen op. De Rijksuniversiteit Groningen, het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) en de Hanze-hogeschool Groningen zorgen voor een sterke verbinding als het gaat om samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT



MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT

Als coöperatie is Avebe gericht op continuïteit voor de lange termijn. Duurzaamheid op de akker staat hierbij centraal. Samen met onze 2.225 leden in Nederland en Duitsland werken we aan een marktgerichte en duurzame aardappelteelt. Er komt veel op bedrijven af, vanuit de overheid en van klanten. Avebe speelt hierin een gidsende rol door een vertaling te maken van deze signalen naar het boerenref.

Marktgerichte duurzame aardappelteelt betekent een hogere opbrengst per hectare met minder milieubelasting. Onze doelstellingen richting 2023 hebben een duidelijke focus en zijn in lijn met de internationale klimaatdoelstellingen voor 2030.

DOELSTELLING 2023

10% MEER AARDAPPELZETMEEL EN -EIWIT PER HECTARE.

10% MINDER MILIEUBELASTING EN 10% MINDER CO₂-EMISSIONS.



Met het ontwikkelen van nieuwe rassen en slimmere (precisie)landbouw wil Avebe het rendement van de akker verhogen met als doel 10% meer aardappelzetmeel en -eiwit van een hectare te halen.

RESULTAAT 2018/2019

2,1% MINDER AARDAPPELZETMEEL PER HECTARE.

'Zetmeel per hectare' wordt bepaald door de hoeveelheid aardappelen per hectare en het percentage zetmeel in de aardappelen. Het eerste ligt vooral in de hand van de boer; het tweede is vooral een raseigenschap. Het weer is echter nog bepalender en daarom fluctueert het percentage over de jaren behoorlijk. Om trends te zien monitoren we daarom het 10-jaars rollende gemiddelde percentage zetmeel per hectare.

Daarnaast wil Avebe de milieubelasting per ton zetmeel met 10% verlagen. We onderzoeken op dit moment hoe we de milieubelasting van de aardappelteelt het beste kunnen definiëren. Zo voeren we bijvoorbeeld gesprekken met telers, wetenschappers en maatschappelijke organisaties. Komend jaar willen we dit concreet en meetbaar maken. Een reductie van het gebruik en vergroting van de effectiviteit van hulpstoffen, zoals gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen, kunnen hier bijvoorbeeld een onderdeel van zijn.

De CO₂-emissies van de teelt willen we met 10% per ton reduceren door een lager verbruik van diesel en betere benutting van stikstof en fosfaat. Het afgelopen jaar is aandacht besteed aan de implementatie en voor een deel het meetbaar maken van deze doelstelling. Zo verkenden we diepgaand de mogelijkheden van de *Cool Farm Tool* die Avebe-telers inzicht kan geven in de keuzes die ze maken. De tool laat de relatie zien tussen de verschillende maatregelen en de effecten op de CO₂ footprint.

Het onderzoek naar nieuwe aardappelvariëteiten door dochterbedrijf Averis Seeds B.V. en het teeltoptimalisatieprogramma 'Optimeel' zijn belangrijke instrumenten bij het realiseren van deze ambities.



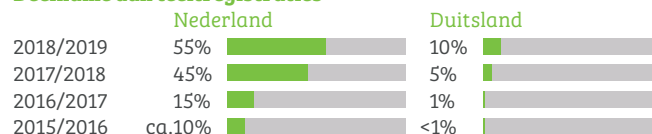
NIEUWE AARDAPPELVARIËTEITEN

Zetmeelaardappelen moeten aan veel verschillende eisen voldoen. Voorop staan resistenties tegen ziekten zoals wratziekte en Phytophthora (aardappelmoeheid). Maar natuurlijk zijn ook eigenschappen zoals de opbrengst en bewaarbaarheid heel belangrijk. Het kweken van nieuwe variëteiten is daarom van groot belang. Bij Avebe is dit goed geregeld. Dochterbedrijf Averis Seeds B.V. ontwikkelt nieuwe aardappelrassen die meer opleveren en beter bestand zijn tegen ziekten. Voorbeelden zijn Avenger en Avamond. Avenger is het tweede ras met een versterkte resistentie tegen Phytophthora. Een gewas dat beter bestand is tegen deze schimmelziekten heeft 65-75% minder gewasbeschermingsmiddelen nodig. Het resultaat: minder milieubelasting en een mooie kostenbesparing voor de teler.

OPTIMEEL

Avebe wil samen met haar telers het rendement op de akker verhogen. Het teeltoptimalisatieprogramma Optimeel speelt hierin een belangrijke rol. De pijlers van Optimeel zijn teeltregistratie, proef- en demovelden, studiegroepen en de introductie van nieuwe zetmeel-aardappelrassen. De deelname aan de teeltregistratie is in de afgelopen jaren fors toegenomen. Zo neemt inmiddels de helft van de Nederlandse leden deel. Voor Duitsland ligt dit aandeel op circa 10%.

Deelname aan teeltregistraties



Door de teelt in kaart te brengen worden individuele prestaties van leden inzichtelijk en onderling vergelijkbaar gemaakt. In studiegroepen

adviseren telers elkaar over knelpunten in de teelt en ze kunnen daarvoor verbeteringen doorvoeren. Op de proef- en demovelden testen we de teeltstrategieën in de praktijk. Het afgelopen teeltseizoen was daarbij uitzonderlijk. De extreme zomer heeft een enorme impact gehad op de opbrengst in het veld. “Dit zal waarschijnlijk vaker voor gaan komen en het onderstreept het belang van Avebe om de teelt weerbaarder te maken”, aldus Willem Rus, Programma Manager Agro bij Avebe. Een belangrijk aandachtspunt was dan ook hoe nieuwe rassen presteerden ten opzichte van bestaande rassen onder de extreme weersomstandigheden van zowel teveel water op de akkers, als de combinatie van droogte en hitte afgelopen teeltjaar.

“Het Optimeel-programma vervult een belangrijke rol bij het realiseren van de nieuwe strategie”, aldus Peter-Erik Ywema, duurzaamheidsdirecteur bij Avebe. “Zo denken wij aan vervolgstappen voor telers die mogelijkheden zien voor bijvoorbeeld klimaatvriendelijker telen of versterking van de biodiversiteit. Dat kan met precisielandbouw, waar je kijkt naar locatiespecifieke bemesting en gewasbescherming. Bewustwording speelt hierin een grote rol. Wanneer je weet welke maatregelen een groot effect hebben op de omgeving én op je inkomen, dan kun je gemakkelijker keuzes maken. Zo kun je samen werken aan een opwaartse spiraal.”

“Het is belangrijk dat boeren beloond worden voor hun prestaties voor biodiversiteit. Het meetbaar maken van hun prestaties is hiervoor een belangrijke voorwaarde.”

Jacomijn Plumiers, senior adviseur bij het Wereld Natuur Fonds en lid van de stakeholderconsultatiegroep

OPTIMEEL

TEELTBESLISSINGEN BETER ONDERBOUWEN

Koos Akkerman uit Erica (Drenthe) heeft een landbouwbedrijf samen met zijn vrouw, broer en schoonzus en is vanaf het begin enthousiast deelnemer van het optimalisatieprogramma Optimeel. “Met Optimeel kan ik mijn resultaten vergelijken met andere telers uit mijn regio. Je ziet meteen waar je staat. Dat is nuttig, zeker bij extreem weer zoals in het afgelopen jaar,” legt Akkerman uit. Dankzij de nauwkeurige analyses van Optimeel kan hij zijn beslissingen en aanpassingen beter onderbouwen. Door het registreren van relevante teeltgegevens houdt hij rekening met zaken als grondsoort, conditie van de bodem, de voorvrucht en de geteelde rassen uit het verleden, de nematodenproblematiek en de eventuele ziektedruk.

Koos Akkerman heeft een gemengd bedrijf met akkerbouw en vleeskuikens. Hij teelt samen met zijn vrouw, broer en schoonzus 78 hectare zetmeelaardappelen en 9 hectare pootgoed. Op de rest van de grond verbouwen ze suikerbieten en tarwe. Het graan gebruiken ze als voeding voor de vleeskuikens. De pluimveemest wordt weer gebruikt op het akkerbouwbedrijf.





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



VELDBIJEENKOMST

300 Optimeel-deelnemers zagen tijdens de veldbijeenkomst de uitkomsten van het afgelopen groeiseizoen en de proeven op het veld.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



VERKLEINEN VAN ONZE ECOLOGISCHE FOOTPRINT



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORING

JAARREKENING

BIJLAGES



VERKLEINEN VAN ONZE ECOLOGISCHE FOOTPRINT

We werken aan het verminderen van onze CO₂-emissies door gebruik te maken van nieuwe technologieën of duurzame energiebronnen, minder energie te verbruiken en het wegtransport te beperken. Avebe staat achter het Nationale Klimaatakkoord en de afgesproken doelstellingen in Parijs om wereldwijde opwarming van de aarde onder de twee graden te houden. Onze nieuwe doelstelling voor 2023 is daarom in lijn met de langetermijndoelstellingen die zijn gemaakt binnen deze (inter)nationale afspraken voor de sleuteljaren 2030 en 2050. Ons dilemma is dat we steeds meer waardevolle producten, zoals eiwitten voor bijvoorbeeld vleesvervangers, uit de aardappel kunnen halen, maar dat dat wel extra energie kost. Tegelijkertijd maken we de productieprocessen steeds efficiënter.



ENERGIE BESPAREN

Onze stip op de horizon is om in 2030 circa 50% minder fossiele energie te gebruiken dan in 1990. Avebe werkt al decennia aan energiebesparing en heeft daarin veel bereikt. De afgelopen jaren investeerde Avebe in **maatregelen** in de fabrieken in Ter Apelkanaal en Dallmin. Onder andere door op een innovatieve manier het aardappelsap te concentreren met behulp van membranen in Ter Apelkanaal. In Dallmin werkten we aan een nieuwe raffinagelijne die minder energie en water verbruikt. Beide productielijnen draaien vanaf de aardappelsapcampagne van het najaar 2019. Met de maatregelen in Ter Apelkanaal besparen we 23% CO₂-emissie in de zetmeelaardappelfabriek.

Daarnaast ondertekende Avebe de Meerjarenaafspraken Energie-Efficiëntie (MEE-convenant) van de overheid, waarbij afspraken zijn gemaakt over het verbeteren van de energie-efficiëntie. Sinds 2010 voert elke Nederlandse Avebe-locatie een energie-efficiencyplan uit om onze energiehuishouding te verduurzamen en is er het afgelopen jaar een aantal procesoptimalisaties doorgevoerd. Hierdoor weten we beter wat we verbruiken en is de gezamenlijke verantwoordelijkheid op de werkvloer verbeterd. Met regelmatige controles minimaliseren we onnodige verliezen en zijn onze operators zich steeds meer bewust van energieverbruik en -verliezen.



ENERGIE VERGROENEN

Op de locaties in Ter Apelkanaal en Gasselternijveen produceren we zelf elektriciteit met onze efficiënte Warmte Kracht Centrales (WKC's). Voor de rest van het elektriciteitsverbruik kopen we zonne-energie in via zo'n 80.000 garanties van oorsprong (GVO's). In 2020 gaat Solarfields in Gasselternijveen 275.000 zonnepanelen installeren. De energie die dit oplevert is deels bedoeld voor de productieactiviteiten, maar dorpsbewoners krijgen ook de mogelijkheid om zonnestroom af te nemen.

We zien dat het energieverbruik en dus ook onze emissies van broeikasgassen per ton product het afgelopen jaar zijn gestegen. Dat komt onder andere door externe factoren. Zo kenden we door uitzonderlijke weersomstandigheden een korte verwerkingscampagne in 2018. Hoewel het totale energieverbruik lager lag dan voorgaande jaren, resulteert de lagere oogst in een hoger energieverbruik per ton product omdat productielijnen minder efficiënt konden produceren. Door efficiëntiemaatregelen en het vergroenen van het energieverbruik is onze totale CO₂-emissie desondanks toch met 15% gedaald ten opzichte van 2012 (start van onze vorige strategieperiode).

DOELSTELLING 2018/2019

25% CO₂-EMISSIONREDUCTIE PER TON GEPRODUCEERD PRODUCT TEN OPZICHTE VAN 2012.

RESULTAAT 2018/2019

15% CO₂-EMISSIONREDUCTIE PER TON GEPRODUCEERD PRODUCT TEN OPZICHTE VAN 2012.

DOELSTELLING 2018/2019

6 MILJOEN EURO MINDER ENERGIEKOSTEN TEN OPZICHTE VAN 2012.

RESULTAAT 2018/2019

3 MILJOEN MINDER ENERGIEKOSTEN TEN OPZICHTE VAN 2012.

Ook in de nieuwe strategie blijft het besparen en vergroenen van energie een speerpunt in lijn met de klimaatdoelstellingen. [Bijlage 3](#) geeft meer inzicht in het energieverbruik en de emissies over de afgelopen jaren.

WEGTRANSPORTKILOMETERS VERMINDEREN

Natuurlijk is en blijft transport noodzakelijk. Maar we maken het wel schoner. We willen CO₂-emissies en fijnstof terugdringen en daarom minder producten transporteren via de weg. De afgelopen jaren is daarom veel wegtransport vervangen door transport via trein of boot. De doelstelling was om in 2018/2019 het aantal kilometers via de weg te verminderen met twee miljoen en die is ruim gehaald. Dat is het resultaat van een directe treinverbinding tussen de Duitse en Zweedse fabrieken en Nederland en steeds meer treintransport naar Zweedse klanten sinds 2016. De nieuwe logistieke hub in de omgeving van Rotterdam zorgt er sinds juli 2018 voor dat er minder producten heen en weer worden vervoerd naar Noord-Nederland.

DOELSTELLING 2018/2019

2 MILJOEN MINDER WEGTRANSPORTKILOMETERS TEN OPZICHTE VAN 2012.

RESULTAAT 2018/2019

2,3 MILJOEN MINDER WEGTRANSPORTKILOMETERS TEN OPZICHTE VAN 2012.



8%
van ons totale
energieverbruik
is hernieuwbaar





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

WATERVERBRUIK VERLAGEN

Avebe past bio-raffinage toe waarbij componenten uit de zetmeelaardappel worden gehaald. Het uitwassen van deze componenten uit de aardappel zorgt voor een intensief waterverbruik. Door de toepassing van membraantechnologie wordt het mogelijk om water afkomstig uit de aardappel te gebruiken als proceswater en daarmee het waterverbruik te verminderen. Dit passen we vanaf het najaar 2019 toe in Ter Apelkanaal.

Ons absolute waterverbruik daalde het afgelopen jaar ten opzichte van 2017/2018 met ruim 900.000 m³. Helaas zien we dat het relatieve waterverbruik per ton verwerkte aardappelen juist toenam met 38%. Dat komt bijvoorbeeld door een uitbreiding van productielijnen voor de eiwitproductie voor voeding en strengere hygiëne-eisen voor de voedingsmiddelensector. Ook wordt een aantal innovaties in het najaar van 2019 operationeel waardoor de verwachte besparingen nu nog niet terug zijn te zien in de cijfers. Het afgelopen jaar was een groter waterverbruik per ton voor een belangrijk deel ook het gevolg van een tegenvallende oogst door de extreme droogte. Hierdoor is het helaas niet gelukt om de doelstelling voor 2018/2019 uit de vorige strategiekeperiode te halen. [Bijlage 3](#) geeft meer inzicht in ons waterverbruik over de afgelopen jaren.

DOELSTELLING 2018/2019

1 MILJOEN M³ MINDER WATER
VERBRUIKEN PER TON VERWERKTE
AARDAPPELEN TEN OPZICHTE VAN 2012.

RESULTAAT 2018/2019

1,8 MILJOEN M³ MEER WATER VERBRUIKT
TEN OPZICHTE VAN 2012.



De implementatie van de nieuwe [raffinagelijijn](#) in Dallmin en het [DUCAM-project](#) in Ter Apelkanaal hadden vorig jaar met name onze focus. Dit zal in 2019 een besparing opleveren van 400.000 m³ water in Ter Apelkanaal. Ook verplaatsen we een deel van de zetmeelderivatenproductie van Ter Apelkanaal naar Foxhol, wat een waterbesparing zal opleveren van 10% van het totale verbruik van Avebe.

We zijn ons bewust van het belang van verantwoord waterverbruik. Zeker tijdens de droge zomer van 2018 werd voor iedereen zichtbaar dat de beschikbaarheid van water niet vanzelfsprekend is. Daarom wordt bij nieuwe innovaties het waterverbruik bewust meegenomen en is er een strategisch programma gedefinieerd om invulling te geven aan de nieuwe doelstellingen voor 2023 en de resultaten meetbaar te maken.

DOELSTELLING 2023

20% MINDER WATER PER TON
VERWERKTE AARDAPPELEN TEN
OPZICHTE VAN 2017/2018.

DOELSTELLING 2023

40% VAN HET AARDAPPELSAP
HERGEBRUIKEN ALS PROCESWATER.

**“Tot wel 80% van het water wat de
installatie op dit moment verlaat, zou
weer terug naar de fabriek kunnen.”**

Jan Lukens, Process Engineer waterzuiveringsinstallatie
Gasselternijveen



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

AFVALSTROMEN VERMINDEREN

We richten ons op het verminderen van twee belangrijke afvalstromen: tarra en zuiveringsslib. Tarra is de grond die met de aardappelen meekomt als deze van het land bij de fabriek aankomen. Door goede samenwerking met onze telers proberen we ervoor te zorgen dat de aardappelen zo schoon mogelijk worden aangeleverd. Dit is een blijvend aandachtspunt. Naast een heldere communicatie kijken we ook naar mogelijke technische oplossingen om de hoeveelheid tarra de komende vijf jaar met 25% te reduceren.

“25% reductie van ons slib en tarra is ambitieus, maar als je bedenkt dat de grond voor de boer waarde heeft en bij ons ‘afval’ is en dat slib ontstaat door productverlies dan moeten we dat voor elkaar krijgen.”

Hylke Simonides, Programma Manager Waste Reduction

Zuiveringsslib ontstaat tijdens het zuiveren van het afvalwater. Hierin zitten zetmeel- en eiwitverliezen uit het proces. Omdat deze nog een waarde vertegenwoordigen, wordt het zuiveringsslib gedeeltelijk als meststof op het land gebruikt. Het afgelopen jaar nam de locatie in Gasselternijveen een aantal maatregelen dat ervoor zorgde dat de hoeveelheid slib fors is verminderd ten opzichte van de vorige campagne.



De grootste winst is bereikt door bewustwording en gedragsverandering in de fabriek. Door de economische winst en milieu-impact inzichtelijk te maken, is een aantal processen verbeterd. Ook is er geïnvesteerd in technische maatregelen om de werking van de installatie te verbeteren. Hoewel de hoeveelheid geproduceerd slib merkbaar minder is dan voorgaande campagne, wordt dit niet nauwkeurig gemeten. Om nóg beter inzicht te krijgen in de zuivering en beter sturing te kunnen geven aan lozingen in de fabriek, zullen komend jaar stappen moeten worden gezet om de productie van slib meetbaar te maken.

DOELSTELLING 2023

25% VERLAGING VAN ZOWEL DE AFVALSTROMEN UIT TARRA ALS UIT SLIB.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

DUURZAAM CONCENTREREN VAN AARDAPPELSAP MET MEMBRANEN

Een aardappel bestaat voor 80% uit water. Hierin zitten waardevolle bestanddelen, zoals eiwitten en zouten. Voorheen werd al het sap gekookt om de eiwitten te laten stollen en ze vervolgens te kunnen winnen. Daarna werd het resterende water verdampt. Een intensief proces waarvoor veel energie nodig is. We vonden dat dit proces slimmer en duurzamer moest worden.

Daarom is Avebe samen met partners zo'n drie jaar geleden gestart met de ontwikkeling van het DUCAM-project: een innovatieve technologie waarbij membranen het aardappelsap eerst indikken. Daardoor hoeft nog maar een derde van de hoeveelheid sap gekookt te worden. Dat bespaart naar verwachting zo'n 23% aan energie. Daarnaast komt 400.000 m³ water uit het aardappelsap beschikbaar als schoon proceswater, geschikt voor de verwerking van zetmeelaardappelen.

Dit najaar staat de innovatieve installatie voor het indikken van aardappelsap in Ter Apelkanaal klaar voor gebruik. De eiwitten worden dan gewonnen met een stuk minder energie. We gaan deze DUCAM-technologie ook in andere aardappelzetmeelfabrieken van Avebe toepassen.

Dit project is een samenwerking met Wafilin Systems B.V. en mede mogelijk gemaakt door een subsidie van de Topsector Energie, verleend door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

**“Ik ben trots op de
duurzame impact die we
hiermee realiseren in de
grootste aardappelzetmeelfabriek
ter wereld.”**

Erik Koops, Programma Manager Energy Efficiency



**2 miljard liter
aardappelsap** verwerkt
Avebe jaarlijks

**400.000 m³
schoon proceswater**
uit de aardappel

23%
energiebesparing per jaar in
de aardappelzetmeelfabriek
in Ter Apelkanaal

WATER BESPAREN MET EEN NIEUWE RAFFINAGE

In 2019 is de oude raffinage-installatie, het hart van de fabriek in Dallmin, vervangen door een nieuwe en zuinige installatie. De fabriek kan nu met 20% minder water evenveel aardappelzetmeel produceren. Naast een kleinere ecologische footprint zorgt dit ook voor meer flexibiliteit en kan de fabriek beter inspelen op de vraag naar verschillende hoogwaardige zetmeelproducten.

“Ons energieverbruik wordt een stuk lager en we beperken de productieverliezen. Daarmee verdienen we de investering in vier jaar terug.”

Frank Wilck, Productie Manager Dallmin



20%
waterbesparing
350.000 euro
besparing per jaar

VLOEIVELDEN TRANSFORMEREN TOT ZONNEPARK

In samenwerking met Solarfields en Green Invest werkt Avebe aan de realisatie van een groot zonnepark boven een aantal vloeivelden in de gemeente Borger-Odoorn. Deze velden dienen als overloopbassin voor wateropslag, maar worden steeds minder gebruikt. Om optimaal gebruik te maken van deze ruimte komen de zonnepanelen net boven het maaiveld. Zo blijft er gras groeien voor grazende schapen. Het park is naar verwachting in 2020 gereed en Avebe zal zo'n 50% van deze groene energie afnemen.

275.000
zonnepanelen

100 megawatt

Dit staat gelijk aan het
elektriciteitsverbruik
van 16.500 huishoudens.





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

FABRIEK VAN DE TOEKOMST

Avebe vraagt studenten om vernieuwende ideeën aan te dragen vanuit het principe: wat als je een fabriek helemaal opnieuw mag bouwen? Welke technieken en welke volgorde zou je dan toepassen om de ingrediënten uit de aardappel maximaal tot waarde te brengen, met minimale inzet van energie, water en chemie? De inzenders strijden om een jaar collegegeld.





GEDEELDE WAARDE

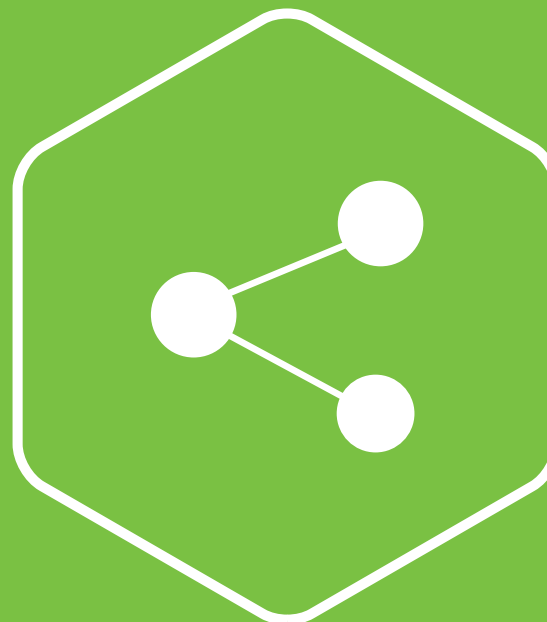
ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



SAMENWERKEN VOOR DE KLANT



GEDEELDE WAARDE

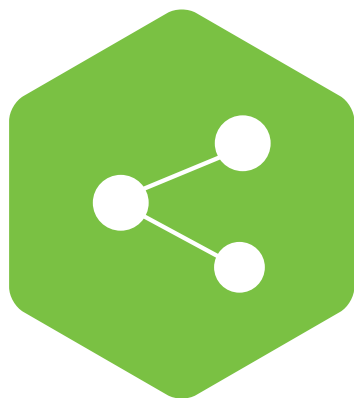
ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES



SAMENWERKEN VOOR DE KLANT

We stellen de klant centraal bij alles wat we doen. De gezamenlijke prestatie van onze medewerkers is dan ook altijd op de klant gericht. Om dit vast te houden hebben we gezonde en vitale medewerkers nodig die werken op een eenduidige manier.

DOELSTELLING 2023

CROSS-FUNCTIONEEL SAMENWERKEN, GERICHT OP WAARDECREATIE VOOR DE KLANT EN RESULTAATGERICHT.

KLANTTEVREDENHEID

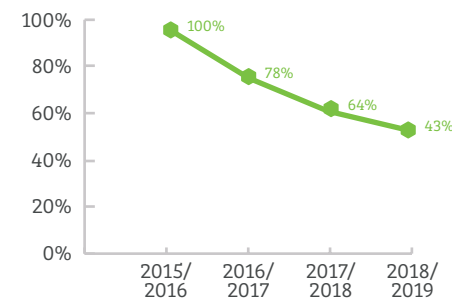
Door optimaal samen te werken houden we onze klanten tevreden. Dat hebben we dit jaar opnieuw laten zien: samenwerking tussen de afdelingen sales, marketing, operations, innovations en customer service, maar ook tussen de zeven verkoopkantoren. Door intensief samen te werken komen we tot één manier van werken, terwijl we ook aandacht houden voor regionale en globale verschillen en klantverwachtingen.



De afgelopen jaren werkten we hard aan het reduceren van klantklachten waarbij we streven naar geen klachten. Onze klantgerichte aanpak is terug te zien in de Management Team 500 lijst, waar wij in de categorie 'Fast Moving Consumers Goods' op de eerste plaats staan voor klantgerichtheid en meest excellente uitvoering.

Aantal klachten

Daling ten opzichte van 2015/2016



In 2023 blijven we doen wat we beloven en streven ernaar dat onze klanten onze service net zo goed beoordelen als nu. We leveren goede productkwaliteit op het afgesproken tijdstip en blijven constant naar de klant luisteren om te kijken waar we kunnen verbeteren. Om onze doelstelling te bereiken, volgen we afgesproken procedures en werk-instructies en blijven we gefocust op het onderwerp klachten en klanttevredenheid.

“Er is een groot besef bij alle collega's dat iedereen een steentje bijdraagt aan de tevredenheid van onze klanten.”

Roger du Croix, Global Customer Service & Sales Centers EMEA



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GOED WERKGEVERSCHAP

VEILIG WERKEN

Een veilige werkomgeving is belangrijk en dit verdient onze voortdurende aandacht. Om het veiligheidsbewustzijn onder onze medewerkers te vergroten, startte in 2018 het programma *Safety by Nature*. Dit programma is een nieuw onderdeel in het gehele veiligheidspakket. Collega's worden in dit programma gestimuleerd om zelf invloed uit te oefenen op een veilige werkomgeving en veiligheid bespreekbaar te maken. Naast dit nieuwe programma lopen er andere initiatieven. Bijvoorbeeld de veiligheidsdagen waar onze medewerkers voorlichting krijgen over de risico's op de locaties en hoe zij hier veilig mee om kunnen gaan.

ONGEVALLenfREQUENTIE-INDEX

Veiligheid meten we aan de hand van een internationale standaard: de ongevallenfrequentie-index (TRIFR-index). Deze index wordt bepaald door het aantal incidenten ten opzichte van het aantal gewerkte uren. Afgelopen jaar behaalden we een score van 0,6 op de TRIFR-index. We haalden hiermee net niet de doelstelling van 0,5 en uiteindelijk is elk ongeval er natuurlijk één teveel. De komende jaren blijft veiligheid dan ook hoog op de agenda staan en is het prioriteit om onveilige situaties weg te nemen. Met een groter veiligheidsbewustzijn beogen we het aantal ongevallen te verkleinen.

DOELSTELLING 2018/2019

EEN ONGEVALLenfREQUENTIE-INDEX
BENEDEN DE 0,5.

RESULTAAT 2018/2019

ONGEVALLenfREQUENTIE-INDEX
VAN 0,6



**“Wat we zelf kunnen controleren,
laten we niet gebeuren, dat is het
uitgangspunt van Safety by Nature.”**

Peet Joosten, Central Safety Specialist

De teams op de productielocaties in Foxhol en Gasselternijveen hadden afgelopen jaar extra aandacht voor een veilige werkomgeving. Veiligheid bespreekbaar maken is de focus in Gasselternijveen. Elke twee weken bespreekt het team een nieuw onderwerp en worden actiepunten opgesteld. Iedereen kan ideeën aandragen en we zoeken samen naar een oplossing. De positieve en laagdrempelige aanpak zorgt voor veel betrokkenheid bij de medewerkers en voor een veilige werkplek.



FOXHOL

469 dagen ongevalsvrij
92% op tijd getraind via
veiligheidsdagen



TER APELKANAAL

195 dagen ongevalsvrij
91% op tijd getraind via
veiligheidsdagen



GASSELTERNIJVEEN

321 dagen ongevalsvrij
92% op tijd getraind via
veiligheidsdagen



LÛCHOW

69 dagen ongevalsvrij



DALLMIN

943 dagen ongevalsvrij



STADEX

739 dagen ongevalsvrij



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Wij zijn verantwoordelijk voor de veiligheid van iedereen op onze locaties en daarom nemen we vanaf volgend jaar ook de incidenten van onze onderaannemers mee in de monitoring.

DOELSTELLING 2023

EEN ONGEVALLNFREQUENTIE-INDEX BENEDEN DE 0,5.

Elk incident bij Avebe is er één teveel, zowel van onze medewerkers als onderaannemers. Daarom streven we naar geen incidenten. Om dit doel te realiseren is het belangrijk dat we het hele veiligheidspakket zoals veiligheidsstudies, werkvergunningen, veiligheidshandelingen, werkvoorbereiding en opleidingen op hoog niveau en proactief blijven doen.

MEDEWERKERSBETROKKENHEID

Wij vinden het belangrijk dat alle medewerkers betrokken en vitaal zijn. Betrokkenheid betekent voor ons dat alle medewerkers weten waar Avebe voor staat en dat we samen onze doelen bereiken. Vitaliteit gaat over de manier waarop je werkt. Ons doel is zorgen dat onze medewerkers, ook wanneer ze met pensioen gaan, de energie hebben om van het leven te kunnen genieten.

Elk jaar organiseren we verschillende activiteiten om onze medewerkers te betrekken. Onze halfjaarlijkse kantinesessies zijn bijvoorbeeld een laagdrempelige manier voor onze executive committee om alle medewerkers te informeren en te luisteren naar wat er leeft.



8 scoren
medewerkers
gemiddeld op
werkplezier en trots
op de organisatie



7,5 scoren
medewerkers
gemiddeld op
bevlogenheid

TROTSE MEDEWERKERS

Tweejaarlijks meten wij de betrokkenheid van onze medewerkers met een medewerkerstevredenheidsonderzoek. We meten werkplezier, trots op de organisatie en de kansen die de organisatie biedt om medewerkers optimaal te laten presteren. De vorige meting was in 2017. In 2019 herhalen we het onderzoek. Afgelopen jaar is wel een peiling gedaan onder 807 medewerkers naar onder andere bevlogenheid en gevoel omtrent aansluiting bij de strategie.

DOELSTELLING 2023

7,5 SCORE OP ZOWEL MEDEWERKERSBETROKKENHEID ALS BEVLOGENHEID.

‘We willen dat iedereen die bij Avebe werkt fit is en zich goed voelt tijdens het werk. Persoonlijke aandacht, focus op duurzame inzetbaarheid en ontwikkelingsmogelijkheden moeten daar aan bijdragen.’

Evelien van de Poll, Director HR Operations



GEZONDHEID EN VITALITEIT

Gezondheid en vitaliteit van medewerkers gaan hand in hand. Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk speerpunt van het HR-beleid. Wij willen dat iedereen zich 'van waarde' voelt binnen Avebe. Dat gaat over gezonde en veilige werkomstandigheden, maar ook over medewerkers die er alles aan doen om goed te kunnen blijven werken en plezier te halen uit het werk. Avebe helpt daarbij met een vitaliteitsprogramma op maat. Medewerkers kiezen via een portal zelf waar ze behoefte aan hebben. Dat gaat niet alleen om bedrijfsfitness, maar ook om opleidingen. Een ander voorbeeld is het ProudMom/Woman programma, speciaal voor vrouwen die net moeder zijn geworden.

Desondanks blijft ons ziekteverzuim stijgen. Met name het ziekteverzuim langer dan zes maanden en in onze fabrieken. Met zwaar en onregelmatig werk blijft het lastig om gezond de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken. Voor deze groep medewerkers focussen we vooral op preventieve maatregelen en aanpassingen in de fabriek om langdurige uitval te voorkomen.





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

PRODUCTONTWIKKELING SAMEN MET KLANTEN: INSPIREREND EN INNOVEREND

OATLY

Oatly, één van onze grootste klanten op het gebied van plantaardige alternatieven voor zuivel, volgde in mei 2019 een intensieve technische training in het Avebe Innovatiecentrum. Oatly gebruikt onze innovatieve textuuroplossingen Etenia™ en Solanic® en in het theoriegedeelte leerden zij meer over zetmeel en aardappeleiwit. Ook gingen we samen aan de slag in onze culinaire keuken met analysemethoden voor zetmeel.

“Leerzaam, inspirerend en een goede ondersteuning voor onze dagelijkse activiteiten, zo hebben we de training van Avebe in het innovatiecentrum ervaren”

Karen Burgos, Product Development Engineer/Project Manager van Oatly

LAND'OR

Land'or is een Tunesisch bedrijf en bekend van een divers assortiment aan kazen. In maart 2019 bracht het bedrijf een bezoek aan het Avebe Innovatiecentrum met een speciale interesse voor de functionaliteiten van het Solanic®-eiwit en de toepassing van zetmelen in kaasproducten. Tijdens een inspirerende sessie in de culinaire keuken van het innovatiecentrum lieten we zien wat onze ingrediënten kunnen doen voor de textuur, het mondgevoel en de smaak van kaas.

“Met eigen ogen zien wat het aardappel-zetmeel en -eiwit te bieden heeft voor kaas helpt ons enorm bij het ontwikkelen van nieuwe producten. We zijn blij met de expertise van Avebe en zien veel kansen voor verdere samenwerking”

Hatem Denguezli, General Manager Land'or





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

PRODUCTONTWIKKELING SAMEN MET KLANTEN: INSPIREREND EN INNOVEREND



UNIFRAX

Kennisuitwisseling met twee ingenieurs tijdens het bezoek van Unifrax in januari 2019 leverde een mooie samenwerking op. Unifrax is een Tsjechisch bedrijf dat wereldwijd speciale hoogwaardige vezels levert voor onder andere toepassingen in de industrie, automobielsector en brandveilige producten. Zij gebruiken daarvoor ons aardappelzetmeel Solvitose®. Om te laten zien hoe Unifrax het zetmeel het beste in de praktijk kan toepassen, voerden we samen een aantal testen uit in ons laboratorium. Voor beide partijen een erg leerzame ervaring!

**“Wij werken samen met klanten
wereldwijd en creëren zo
nieuwe inzichten waar beide
partijen van profiteren”**

Anne Sikkema, Manager QESH en Site Manager Avebe Innovatiecentrum



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

**ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES**

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

ACTIEF IN GESPREK MET OMWONENDEN

Onze productielocatie in het Zweedse Malmö ligt midden in de woonwijk Sofielund. In de afgelopen decennia is de wijk uitgebreid rondom onze productielocatie. Dat brengt uitdagingen met zich mee, want een fabriek veroorzaakt onvermijdelijk enige overlast. Toch hadden de buurtbewoners vorig jaar geen klachten. Dat komt omdat we veel investeren in een goede relatie met onze burens en omdat we transparant zijn over wat we doen.

“Het beantwoorden van vragen, vertellen wat we doen en onze deuren openzetten, zorgt voor een goede relatie met de buurt.”

Camilla Krook, Quality, Environment, Safety & Health Manager

Onderdeel van onze communicatie met de omgeving is een banner langs het spoor die treinreizigers informeert over onze activiteiten. Daarnaast doen we mee aan allerlei activiteiten in de wijk, bezoeken we scholen, werken we samen met studenten en nodigen we buurtbewoners uit in de fabriek. Door te vertellen wat we doen is ons imago geleidelijk veranderd van een chemische fabriek naar een fabriek waar voedingsmiddelen worden gemaakt.

Verder helpen we via het initiatief BID Sofielund mee aan het verbeteren van de wijk op het gebied van veiligheid, ruimtelijke ordening en duurzame ontwikkeling.





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

BESTUUR EN BORGING

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



VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Het boekjaar 2018/2019 is ten einde. Een jaar dat bij veel leden en medewerkers in het geheugen is gegrift. Een enorme droogte in Noordwest-Europa leidde ertoe dat er een veel kleinere oogst was. Grondstoftekorten zorgden voor historisch korte campagnes bij een aantal fabrieken van Avebe.

De droogte heeft gevolgen gehad voor veel stakeholders, medewerkers, leden en klanten van Avebe. Het tijdig anticiperen op de grondstoftekorten, door een goede beheersing van de kosten en het zoeken naar de optimale verkoop van de producten, heeft ervoor gezorgd dat Avebe in staat is geweest om een goede prestatieprijs te realiseren van 96,63 euro. Flexibiliteit, loyaliteit en extra inspanningen van leden en medewerkers hebben bijgedragen aan dit resultaat.

Het afgelopen boekjaar is er door de raad veel aandacht geweest voor de impact van de droogte. Scenario's zijn besproken en getoetst aan de korte en lange termijn continuïteit van Avebe. Avebe heeft besloten, aangezien haar financiële positie dit toelaat, om het gehele resultaat aan de leden uit te keren. Een eenmalige maatregel, welke niet voldoende is om de financiële gevolgen van de lage oogst bij een aantal leden voldoende te compenseren, echter wel het maximaal haalbare zonder de verdere ontwikkeling van Avebe in gevaar te brengen.

In het eerste jaar van de nieuwe strategie zijn onder andere de te zetten stappen verder uitgewerkt en geconcretiseerd. De maatschappelijke en politieke ontwikkelingen bevestigen het belang van duurzaamheid in de strategie Binden en Bouwen 2.0. Oog hebben voor duurzaamheid is niet meer voldoende, duurzaamheid moet verankerd worden in de

gehele keten waar Avebe voor staat. Van de veredeling en de teelt tot de levering van het eindproduct bij de klanten. Deze keten biedt kansen om duurzaamheid verder te integreren. Werken aan een voor de lange termijn houdbare teelt en de productie van zetmeel en eiwit, waarbij het verdienmodel leidend is, vindt de raad belangrijk.

Het is van groot belang dat de innovatie binnen Avebe verder gaat, zodat de toegevoegde waarde wordt vergroot. Deze vergroting wordt bereikt door investeringen in producten en productielijnen, waarmee markten worden bediend die de toegevoegde waarde vergroten. Dit is noodzakelijk om verder oplopende kosten bij leden en bij het bedrijf te compenseren. De raad heeft oog voor deze ontwikkeling en vindt het van belang dat er een goed evenwicht is tussen de kosten van de ontwikkelingen en de toegevoegde waarde die dit oplevert. Helaas verloopt ook het groeiseizoen 2019 grillig, regionaal is er last van aanhoudende droogte. Vroegtijdig zal er binnen Avebe weer geschakeld worden om op de mogelijke consequenties te anticiperen. Hoewel de consequenties voor heel Avebe nog niet geheel duidelijk zijn, is de raad zich ervan bewust dat voor een aantal leden twee droge jaren zware financiële gevolgen heeft.

PERSONELE MUTATIES EN OPLEIDING/EVALUATIE

Op de vergadering van 1 november 2018 heeft de heer J.W. Hoekman het voorzitterschap aan mij, Marijke Folkers-in 't Hout overgedragen. Tijdens de jaarvergadering op 13 december is de heer Hoekman afgetreden. Tijdens zijn afscheid is uitgebreid stilgestaan bij alles wat hij voor Avebe heeft betekend tijdens zijn 26-jarige bestuurlijke periode. De raad is de heer Hoekman zeer erkentelijk voor alles wat hij voor Avebe



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

heeft betekend. Na de jaarvergadering bestond de raad van commissarissen uit negen leden.

Na vele wisselingen binnen de raad, is het vormen van een goed op elkaar ingespeeld team belangrijk. Als startpunt heeft in januari een bijeenkomst plaatsgevonden, onder leiding van een deskundige, om de verwachtingen naar elkaar en naar het bestuur uit te spreken.

Alle leden hebben één jaar na (her)benoeming en één jaar voorafgaand aan herbenoeming een functioneringsgesprek. Deze gesprekken zijn bedoeld om de kwaliteit en de dynamiek binnen de raad te blijven bewaken en verder te ontwikkelen. In dit kader vinden er ook opleiding- en plaats. De heer J. Emmens heeft afgelopen jaar de module Financieel toezicht aan de Erasmus afgerond.

De raad van commissarissen kent drie commissies. Dit zijn de auditcommissie, de selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie en de beroepscommissie.

AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie bestaat uit vijf leden:

R. Smith (voorzitter vanaf juni 2019)

K.A. de Graaf

P. Poortinga

J. Emmens

H.W. Giere

De auditcommissie heeft drie keer vergaderd het afgelopen boekjaar. Tijdens een deel van de vergadering is de accountant als extern deskundige aanwezig. Het voorzitterschap is in juni overgedragen door K.A. de Graaf aan R. Smith.

SELECTIE-, REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE

De selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit vier leden:

M. Folkers-in 't Hout (voorzitter)

D. Kloosterboer

M. Veenendaal

H.W. Giere

J.W. Hoekman (tot 13-12-2018)

De selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie (SRB-commissie) houdt zich bezig met de selectie, remuneratie en benoeming van bestuursleden en de selectie van commissarissen. Het afgelopen jaar heeft deze commissie vijf keer vergaderd. Mevrouw M. Folkers en mevrouw M. Veenendaal hebben twee keer per jaar een overleg met de ondernemingsraad van Avebe.

BEROEPSCOMMISSIE

De beroepscommissie bestaat uit zes leden:

J. Emmens (voorzitter vanaf juni 2019)

K.A. de Graaf

D. Kloosterboer

R. Smith

H.W. Giere

M. Möllering

Naar aanleiding van het afgelopen boekjaar is er een aantal beraadslagingen geweest door de beroepscommissie. Deze beraadslagingen hebben plaatsgevonden in Duitsland en in Nederland. De heer J. Emmens heeft het voorzitterschap in juni overgenomen van de heer K.A. de Graaf.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

WERKZAAMHEDEN

Reguliere vergaderingen hebben het afgelopen jaar zes keer plaatsgevonden, waarbij de accountant als extern deskundige eenmaal ter vergadering de controle komt toelichten. Naast de aandacht voor de droogte en haar consequenties, is er extra aandacht geweest voor de wijze van financiële verslaglegging, risicobeheersing, financiering en de strategische investeringen. De raad heeft naast haar statutaire verplichtingen ook oog voor de ontwikkelingen in de organisatie. Het bestuur houdt de raad op de hoogte van de gang van zaken binnen de onderneming en de coöperatieve ontwikkelingen. De vergaderingen vinden plaats in een open en constructieve sfeer, waarbij de raad het bestuur, naast de formele goedkeuringen, voorziet van gevraagde en ongevraagde adviezen.

In februari heeft de raad samen met het bestuur gesproken met de jongerenraad van Avebe. Tijdens deze bijeenkomst, welke wordt voorbereid door de jongerenraad, is er gesproken en gediscussieerd over ontwikkelingen binnen Avebe en haar omgeving.

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 31 oktober 2019.

De raad van commissarissen keurt op voorstel van het bestuur de resultaatbestemming goed en stelt de ledenraad voor:

- de jaarrekening 2018/2019 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

Het afgelopen boekjaar werd door de droogte gekenmerkt door een hoge dynamiek, dit vroeg om een flexibele houding en inzet van leden, medewerkers en bestuur. De raad van commissarissen heeft gezien dat het gelukt is met de juiste houding en inzet een goede prestatie neer te zetten. Hiervoor wil de raad een ieder bedanken voor zijn of haar bijdrage in dit uitzonderlijke jaar. In het samenwerken ligt de kracht van de coöperatie Avebe.

Veendam, 31 oktober 2019

Namens de raad van commissarissen

M. Folkers-in 't Hout



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

VERSLAG VAN HET BESTUUR

In het boekjaar 2018/2019 realiseerde Avebe een prestatieprijs van 96,63 euro per ton. Dit is een stijging van meer dan 12% ten opzichte van het voorgaande jaar (85,81 euro). Het jaar is afgesloten met een positief coöperatief resultaat van 5,2 miljoen euro.

Door de exceptionele droogte in de zomer van 2018 in vrijwel geheel Europa werden er ongeveer 25% minder aardappelen gerooid. Dit sterk verminderde aanbod zorgde voor een totaal andere verhouding tussen vraag en aanbod, waardoor de prijzen van vooral natief zetmeel sterk stegen. Dat is de voornaamste reden voor de sterke stijging van de prestatieprijs naast factoren als beheersing van de kosten en een gunstige dollarkoers. De campagneprijs kwam in het boekjaar uit op 80 euro per ton bij 19% zetmeel, een stijging van meer dan 19% ten opzichte van het voorgaande jaar.

OOGST 2018

Bij een stabiel areaal dat beschikbaar was voor de teelt van zetmeelaardappelen voor Avebe waren aanhoudend hoge temperaturen en gebrek aan neerslag de oorzaken voor een bijzonder kleine oogst. Ten opzichte van een gemiddeld jaar werd in lijn met het Europees gemiddelde ruim 25% minder grondstof aangevoerd. Het zetmeelgehalte was rond de 20%, in lijn met het meerjarig gemiddelde. Ondanks de kleine oogst heeft de campagne in de fabriek in Gasselternijveen geduurd tot eind april om zoveel mogelijk voedingseiwit te kunnen produceren.

De campagne in de fabrieken in Duitsland en in Ter Apelkanaal kwam reeds in januari ten einde. Wij kijken met een goed gevoel terug op de intensieve samenwerking met onze leden en medewerkers om, ondanks

de slechte oogst, met een goed pakket van maatregelen voor de dag te komen. Het voorschot is in de maanden september, oktober en november in stappen verhoogd naar 70 euro per ton om de leden te steunen in hun behoefte aan liquiditeit. Ook is in die maanden besloten om het gehele coöperatieve resultaat na het boekjaar uit te keren aan de leden en geen toevoeging te doen aan het eigen vermogen. De balans van Avebe is dermate solide dat dit mogelijk is voor dit jaar. Uiteindelijk is de campagneprijs begin mei vastgesteld op 80 euro per ton.

MARKT

Uit mediaberichten bleek al in juli dat er een fors tekort aan zetmeel-aardappelen dreigde. Hierdoor nam de vraag aan het begin van de campagne toe omdat klanten de levering van aardappelzetmeel en -eiwit zeker wilden stellen. Niet alle klanten konden worden belevend met aardappelzetmeel, sommigen konden door Avebe met alternatieven worden verzorgd.

De vraag naar voedingseiwit overtrof de productiecapaciteit van Avebe. Met name de voordelen in de toepassing in vleesvervangers zorgden voor deze toename van de vraag, maar Solanic® vindt inmiddels ook haar weg in allerlei andere toepassingen. In september 2018 werd ons nieuwe innovatiecentrum in gebruik genomen. In het afgelopen jaar hebben we al vele klanten kunnen ontvangen. We beschouwen het centrum als een enorme aanwinst.

PRODUCTIE

Door consequent vast te houden aan onze programma's om veiliger te werken, in één keer goed te produceren en klachten van klanten te vermijden zijn flinke stappen gezet. In het boekjaar hebben we de



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

oorspronkelijke doelstelling in onze strategie om ten opzichte van 2013 75% minder klachten van klanten te krijgen gerealiseerd. Wij geloven dat in één keer goed produceren op een veilige manier en zonder klachten van klanten de manier is om de efficiëntie te verhogen. Onze veiligheidsindex voor eigen medewerkers nadert het gestelde doel. Ten aanzien van medewerkers van derden die bij Avebe over de vloer komen moeten we nog verdere stappen zetten. We kunnen hier geen moment verslappen.

INVESTERINGEN

De totale investeringen zijn uitgekomen op ongeveer 45 miljoen euro hetgeen ook gepland was. Naast vervanging en rationalisatie is ook geïnvesteerd in strategische projecten. Als belangrijkste voorbeeld geldt de investering in het DUCAM-project. Dit is een installatie bij de fabriek in Ter Apelkanaal om het aardappelsap door middel van filtratie geschikt te maken voor proceswater. Hierdoor hoeft dit aardappelsap niet langer te worden ingedampt waardoor er een forse energiebesparing wordt gerealiseerd. Wij zijn voornemens dit type installatie ook te plaatsen in de andere fabrieken waar aardappelen worden aangevoerd. De toekomstige investeringen worden vanuit de financieringsovereenkomst betaald.

STRATEGIE

Terugkijkend op de strategie 2013-2018 (Binden en Bouwen 1.0) zijn veel doelstellingen gerealiseerd. Met name op het gebied van innovatie, efficiëntie in productie (in één keer goed produceren) en marktgerichtheid heeft Avebe forse stappen voorwaarts gezet. Dit resulteerde in een stijging van de prestatieprijs van 75 naar 85 euro per ton bij 19% zetmeel in de periode 2013-2018.

De nieuwe strategie 2019-2023 heeft als titel Binden en Bouwen 2.0. Hiermee wordt aangegeven dat we voortgaan op de ingeslagen weg. In de komende vijf jaar willen we opnieuw een flinke stijging van de prestatieprijs realiseren. De pijlers onder die strategie zijn innovatie en duurzaamheid.

Ten aanzien van innovatie concentreren we ons vooral op ingrediënten voor goede voeding. De eigenschappen van (gemodificeerd) aardappelzetmeel, aardappeleiwit en combinaties van deze twee ingrediënten sluiten naadloos aan bij de belangrijkste trends in goede voeding. Voorbeelden zijn vlees- en zuivelvervangers. De ecologische footprint van onze grondstoffen ten opzichte van dierlijke ingrediënten is veel gunstiger.

Ten aanzien van duurzaamheid hebben we duidelijke doelen en strategische programma's geformuleerd voor de teelt (reductie gewasbeschermingsmiddelen en CO₂) alsmede voor onze fabrieken (CO₂-reductie, waterreductie en vergroening). Voor onze leden vervullen wij een gidsende rol zodat we met elkaar kunnen werken aan die maatregelen die het meeste bijdragen aan een beter milieu.

De voortdurende toename van regelgeving voor onze telers vraagt om gezamenlijk optrekken en een helder programma om deze uitdagingen het hoofd te bieden, zodat de teelt van zetmeelaardappelen ook in de toekomst financieel aantrekkelijk blijft voor onze leden.

Tenslotte is vermeldenswaardig dat in het boekjaar een nieuwe cao is afgesloten met de bonden. In deze cao, die een looptijd heeft tot eind 2020, zijn belangrijke stappen gezet om als werkgever onze medewerkers een marktconform pakket van arbeidsvoorwaarden te kunnen bieden. Het traject om tot dit resultaat te komen was lang en intensief, maar is in een goede sfeer tot stand gekomen.

Samenvattend kijken we terug op een jaar met een bijzonder kleine oogst en een sterke stijging van de prestatieprijs.

Het bestuur bedankt alle leden en medewerkers voor de voortreffelijke samenwerking in het afgelopen boekjaar. Dit geeft vertrouwen voor de toekomst.

Namens het bestuur,

B.C Jansen en R.P.F. van Laerhoven



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

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

Risicomanagement is bij Avebe ondergebracht onder de verantwoordelijkheid van de Manager Internal Audit, die hierover verantwoording aflegt aan de CFO. De risicospecialist, die als taak heeft het risicomanagementproces aan te jagen, risicosessies te faciliteren en de rapportages te verzorgen, is werkzaam op de afdeling Internal Audit en rapporteert aan de Manager Internal Audit. Afgelopen boekjaar is het besluit genomen om risicomanagement en interne audits nadrukkelijker op de agenda van de auditcommissie te zetten. Op deze wijze wordt de auditcommissie en uiteindelijk de raad van commissarissen geïnformeerd over risicomanagement.

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





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

STRATEGISCHE RISICO'S

Risico	oorzaken en gevolgen	beheersmaatregelen
Niet behalen van strategische doelstellingen (verhogen van de prestatieprijs, groei in <i>good food</i> , duurzame landbouw en verbeteren ecologische footprint)	• Extreme weersinvloeden (droogte of neerslag) en moeilijk beheersbare bodemziektes kunnen leiden tot fors minder aanvoer van zetmeelaardappelen. • De wet- en regelgeving in relatie tot gebruik van gewas-beschermingsmiddelen wordt steeds stringenter. • Onvoldoende financiering voor benodigde investeringen kunnen ertoe leiden dat we doelen niet halen. • Omdat de markt uiterst dynamisch is, luistert het doorvertalen van investeringen in relevante en goed getimedede producten uiterst nauw. • Verduurzaming vereist voldoende bewustwording. Zo niet, dan ontbreekt de urgentie en staan investeringen onder druk. Dit kan leiden tot het niet (tijdig) behalen van één van de strategische doelstellingen, reputatieschade, verlies van omzet, klanten, leden, toeleveranciers en medewerkers.	• Op basis van scenario-analyses (zoals wat te doen bij extreme droogte of excessieve regenval) hebben we een beheersplan opgesteld. • Optimaliseren van de teeltopbrengst per hectare. • (Door)ontwikkeling van nieuwe resistente zetmeelaardappellrassen. • De klant centraal stellen en streven naar optimale klanttevredenheid. • Focus op de kwaliteit van ons projectmanagement. • Innovatiebeleid op basis van marktbehoeften. • Implementatie van maatregelen door transparant projectmanagement met meetbare KPI's. • Monitoring van het effect van onze implementatiestrategie door een intern strategisch bureau. • Het aanstellen van een Director Sustainability in 2019. • Op basis van heldere KPI's en monitoring, is duurzaamheid ingebed in ons beleid met betrekking tot de operatie, investeringen etc.

TACTISCHE RISICO'S

Risico	oorzaken en gevolgen	beheersmaatregelen
Groei aantal personeelsleden dat onvoldoende in staat is om werkzaamheden voor Avebe te verrichten	• Ziekte van medewerkers, onder meer door vergrijzing onder het personeel. • Veranderende werkomstandigheden door nieuwe processen, technologie of organisatiestructuur. • Onduidelijkheid onder medewerkers omdat de prestatiedoelstellingen onvoldoende concreet zijn. • Beoordelingsgesprekken die niet tijdig plaatsvinden. • Onvoldoende informatie/inzicht voor managers om op competenties en opleidingswensen van medewerkers te sturen. Dit kan leiden tot lagere productiviteit, meer productiefouten en beperkt inzicht in opleidingseisen en -wensen. Onvoldoende aansluiting van de opleiding van medewerkers op de behoefte van de organisatie leidt tot onjuiste strategische formatieplanning.	• Interventies door bedrijfsmaatschappelijk werk. • We bieden onze medewerkers een PMO (Periodiek Medisch Onderzoek) aan. • We maken gebruik van de TTC-methodiek (Tijd Taak Competentie) om zicht te krijgen op de oorzaak van verzuim of onvoldoende functioneren. • We richten strategische formatieplanning in en hanteren dit als sturingsmiddel. • We gaan meer gebruik maken van het digitaal leerplatform (LMS). • De gesprekscycli met medewerkers zullen we goed monitoren. • We breiden ons talent management programma uit.
Uitval datacenter/ ICT-systemen	• Een calamiteit op de locatie van ons datacenter, bijvoorbeeld door een stroomstoring, ontploffing of overstrooming. • Een voorziening in het datacenter dat door technische of procesoorzaken uitvalt. Dit kan leiden tot het niet (geheel) functioneren van de operationele productie, de netwerken op kantoorlocaties en buitenlandse locaties.	• We hebben brand- en blusvoorzieningen geïnstalleerd. • We hebben een back-up voor de stroomvoorziening ingericht. • We hebben extra systemen in het datacenter om systeemuitval op te vangen (redundantie). • We plegen goed onderhoud van het datacenter. • We maken de back-ups van kantoordata op een andere locatie dan het datacenter. • We hebben een calamiteitenplan (disaster recovery plan) opgesteld.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Cyber security risico

- Diefstal van cruciale gegevens.
- Gehackt systeem.

Dit kan leiden tot reputatieschade, verlies van marktvoorsprong, stilstand van productieprocessen en financiële schade.

- We hebben in 2019 een IT Security Officer aangesteld.
- We hebben onze firewalls versterkt.
- Ons personeel hebben we actief bewust gemaakt van online risico's.
- We controleren op afwijkend gedrag.
- We maken gebruik van externe veiligheidscontroles en penetratietesten.
- Alleen geautoriseerde medewerkers hebben toegang tot de serverruimtes.

OPERATIONELE RISICO'S

Risico

oorzaken en gevolgen

beheersmaatregelen

Persoonlijke veiligheid

- Open productieprocessen: bijvoorbeeld onderhoud/schoonmaak van wastrommels en vacuümdrogers.
- Risicobeoordeling is niet up-to-date hetgeen mogelijke oorzaken voor verwondingen creëert.
- Wijzigingen procedure wordt niet altijd (juist) uitgevoerd.
- Risicocultuur met betrekking tot gevaarlijke chemicaliën en machines is laag.

Dit kan leiden tot persoonlijke ongelukken, sancties door de Inspectie SZW (en gerelateerde reputatieschade), bedrijfs-onderbreking of (civiele) rechtszaken.

- Per locatie is een BNO-/BHV-organisatie ingericht.
- Avebe heeft op de productielocaties veiligheidszoning aangebracht en procedures ingevoerd rondom PBM's en het periodiek lopen van veiligheidsrondes.
- Aannemers en toeleveranciers ontvangen veiligheidsinstructies.
- In geval van onveilige situaties worden deze gemeld en opgevolgd in Primecase.
- We laten HAZOP-studies uitvoeren voor de meest kritische machines en we voorzien in Explosie-veiligheidsdocumenten (EVD's).
- We voeren een veiligheidsbewustzijnprogramma uit.
- Op onze locaties analyseren we de aanwezigheid van medewerkers.

Contaminatie van producten

(binnen productie-
proces of opslag)

- Het onvoldoende voedselveilig produceren van onze producten.
- Als de beveiliging van externe silo's tekort schiet, kunnen criminelen toegang krijgen.
- Terroristen of criminelen die onze producten verontreinigen, of vergiftigen (*food fraud*).

Contaminatie leidt tot waardeverlies van Avebe-producten, reputatieschade en in het ergste geval verwerking van gecontamineerd Avebe-product met alle (gezondheids)risico's van dien.

- Avebe is via interne en externe audits AEO en FSSC (voedselveiligheid) gecertificeerd.
- We investeren in maatregelen die voedselveiligheid garanderen.
- Onlangs heeft een *food fraud* risico-analyse plaatsgevonden. Op basis van de uitkomsten hebben we ons risicomanagement-proces aangepast.
- We hebben diverse standaardprocedures (bijvoorbeeld voor *recalls* en klachtenafhandeling) ingericht.

FINANCIËLE RISICO'S

Risico

oorzaken en gevolgen

beheersmaatregelen

Financiële risico's¹

Avebe heeft te maken met een verscheidenheid aan financiële risico's, zoals valuta-, rente-, en kredietrisico's voortkomend uit de reguliere bedrijfsvoering.

- We gebruiken valutatermijncontracten en valutacallopties die de onderneming indekken tegen de risico's van het in- en verkopen van vreemde valuta. We passen financiële instrumenten toe die de rentetermijn op korte schulden verlengt.
- We hebben een kredietverzekering afgesloten om het kredietrisico op verkopen te verkleinen.
- We voldoen aan de vereisten vanuit het bankconvenant gerelateerd aan de externe financiering.

¹Zie [pagina 82](#) en [83](#) voor een uitgebreide toelichting op de financiële risico's.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

COMPLIANCE RISICO'S

Risico	oorzaken en gevolgen	beheersmaatregelen
Avebe werkt met buitenlandse agenten	In landen zonder eigen verkooporganisatie maakt Avebe gebruik van buitenlandse agenten. Dit kan leiden tot hogere risico's op het gebied van corruptie omdat de werkzaamheden van de agent buiten de directe (interne) beheersomgeving van Avebe vallen.	- In 2019 hebben we een vernieuwd standaard contract opgesteld, inclusief een 'right to audit'. - De commissies die buitenlandse agenten voor hun werkzaamheden ontvangen, zijn in overeenstemming met de door de agent uitgevoerde activiteiten. - Onze buitenlandse agenten moeten zich conformeren aan ons anti-corruptiebeleid. - Voordat we met agenten gaan werken, voeren we een uitgebreid antecedentenonderzoek uit.
Fraude en corruptie	- Er bestaat kans op diefstal van middelen en kennis van de organisatie (zoals gereedschappen, koper, patenten en concurrentiegevoelige productinformatie). - Verslaggevingsfraude. - Fraude met betrekking tot producten binnen de voedingsmiddelenindustrie (<i>food fraud</i>).	- We delen alle gedragscodes met medewerkers (Corporate Governance-code, Klokkenluidersprocedure, Interne Gedragscode en Handboek Mededinging). - We organiseren workshops voor externe medewerkers. - We hebben in 2019 een IT Security Officer aangesteld. - We scheiden nadrukkelijk de beheersfuncties en de beschikkingsfuncties. - In 2019 hebben we een integrale fraude-analyse uitgevoerd en onze beheersmaatregelen beoordeeld.
Niet voldoen aan wet- en regelgeving	- ATEX (stofexplosie): - achterstand op benodigde ATEX-aanpassingen; - geen ATEX-gebaseerd ontwerp/materialen/gereedschap bij wijzigingen/onderhoud. - Besluit Risico Zware Ongevallen: niet voldoen aan de vereisten gesteld vanuit het Besluit. Dit kan leiden tot (tijdelijk) verlies van de gebruikersvergunning op de productielocaties.	- Schoonmaakprocedures. - Veiligheidsinspectierondes. - Door onze medewerkers te trainen en via specifieke audits verhogen we het ATEX bewustzijn. - Bij onderhoud en aanpassing van het productieproces krijgt verminderde stofvorming voortdurend de aandacht.
Wijzigende wet- en regelgeving	De aardappelaafvalstroom die Avebe verstrekt aan boeren om als mest te gebruiken voor hun land voldoet niet meer aan de vergunningseisen. Hierdoor zullen de kosten voor verwerking toenemen en in het uiterste geval kan dit verlies van de gebruikersvergunning tot gevolg hebben.	- We zijn erop gericht om alle kritieke problemen tijdig onder de aandacht te brengen bij de autoriteiten en met hen de vergunningsvoorwaarden in de tijd overeen te komen. - Agro accountmanagement stelt in samenwerking met de boeren een optimale planning op voor het leveren van aardappelaafval.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

VOORUITZICHTEN VAN HET BESTUUR

Het begin van het boekjaar 2019/2020 wordt opnieuw gekenmerkt door droogte in combinatie met (soms zeer) hoge temperaturen tijdens het groeiseizoen. Alhoewel de omstandigheden beter zijn dan in het voorgaande jaar is de opeenvolging van twee droge en warme zomers uniek. Met name in landen als Duitsland, Nederland, Polen, België en Frankrijk is dat het geval.

Er zijn grote regionale verschillen zodat het op dit moment nog niet mogelijk is om het te ontvangen volume aardappelen precies te berekenen. Avebe heeft in het afgelopen boekjaar laten zien dat we in staat zijn om goed om te gaan met een tekort aan grondstof. De combinatie van goed teamwork en flexibiliteit zal ook het komende boekjaar belangrijk zijn om een zo goed mogelijk inkomen voor onze leden te realiseren.

Met betrekking tot de strategie zullen we nu concrete stappen moeten zetten om de teelt van zetmeelaardappelen te verduurzamen. Het is van groot belang om consensus te hebben met onze leden over de wijze waarop we de gestelde doelen gaan realiseren. Zodat we samen optrekken en geen tijd verliezen.

De ontwikkeling in de afgelopen jaren van nieuwe aardappelrassen met betere resistenties, helpen onze leden om een beter inkomen te verwerven. Wij beschouwen het ontwikkelen van betere aardappelrassen als een cruciale factor voor onze toekomst. Onderwerpen als biodiversiteit en volhoudbaarheid vragen om onze volledige aandacht.





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

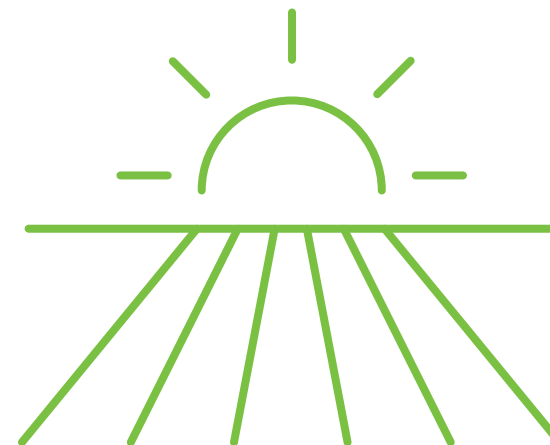
JAARREKENING

BIJLAGES

Voor de reductie van de CO₂-uitstoot van onze fabrieken is een concreet plan opgesteld dat in de komende jaren stap voor stap zal worden geïmplementeerd zodat we kunnen voldoen aan de uitgangspunten van het klimaatakkoord. In het najaar zal de zogenaamde DUCAM-installatie in Ter Apelkanaal in gebruik worden genomen zodat we aardappelsap kunnen gebruiken als proceswater en we zowel energie als water kunnen besparen. Dit systeem zal ook in onze fabriek in Dallmin worden geïnstalleerd. In het komende boekjaar wordt hiermee begonnen.

De pilots die in het afgelopen jaar gedaan zijn om de capaciteit van de Solanic®-productielijnen op te voeren moeten ertoe leiden dat er significant meer volume kan worden geproduceerd in het komende boekjaar. Zo kan Avebe beter voldoen aan de alsmaar stijgende vraag. Nieuwe investeringen in uitbreiding van onze productiecapaciteit zijn in voorbereiding.

De integratie van onze R&D-afdelingen in ons innovatiecentrum bij de universiteit van Groningen en de nauwe samenwerking met onze commerciële afdelingen moet leiden tot versnelling van de realisatie van toegevoegde waarde. Recent geboekte resultaten van deze samenwerking geven veel vertrouwen voor de nabije toekomst. Met betrekking tot productie wordt voortvarend gewerkt aan de uitvoering van het WCOM-programma (*World Class Operations Management*). Consequent vasthouden aan de doelen en de structuur zal leiden tot een betrouwbare, veilige en efficiënte productieomgeving.



Samenvattend zullen we in het komende boekjaar weer alle zeilen bijzetten om een zo hoog mogelijke prestatieprijs te realiseren voor onze leden en gelijktijdig met volle energie de verdere implementatie van de strategie ter hand nemen.

Binden en bouwen dus!

Namens het bestuur

B.C. Jansen

R.P.F. van Laerhoven



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

ORGANISATIE- STRUCTUUR

Als coöperatie van zetmeelaardappeltelers zijn onze leden het hoogste orgaan van Avebe. Via de ledenraad 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. De ledenraad is samengesteld uit leden die per district zijn gekozen.

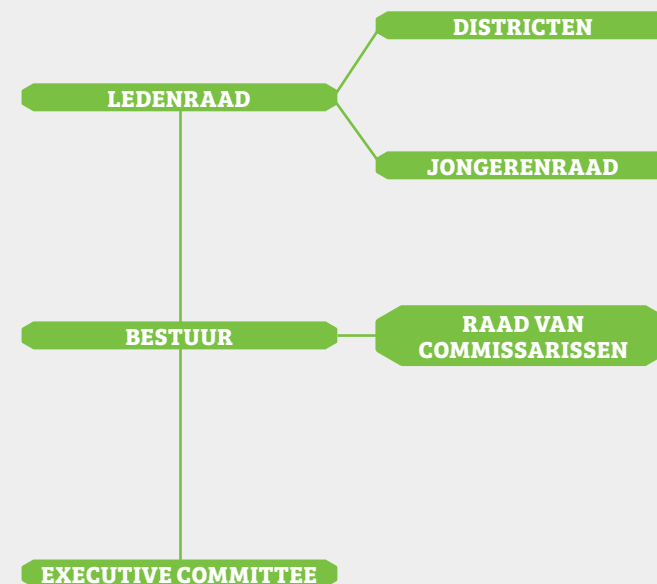
BORGING VAN BINDEN EN BOUWEN 2.0

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

“Een onderneming zonder een systeem van corporate governance is als een persoon zonder geweten. Goed bestuur houdt een onderneming eerlijk en voorkomt problemen.”

Lennart van der Ree, General Counsel Avebe

Bestuursmodel coöperatie





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

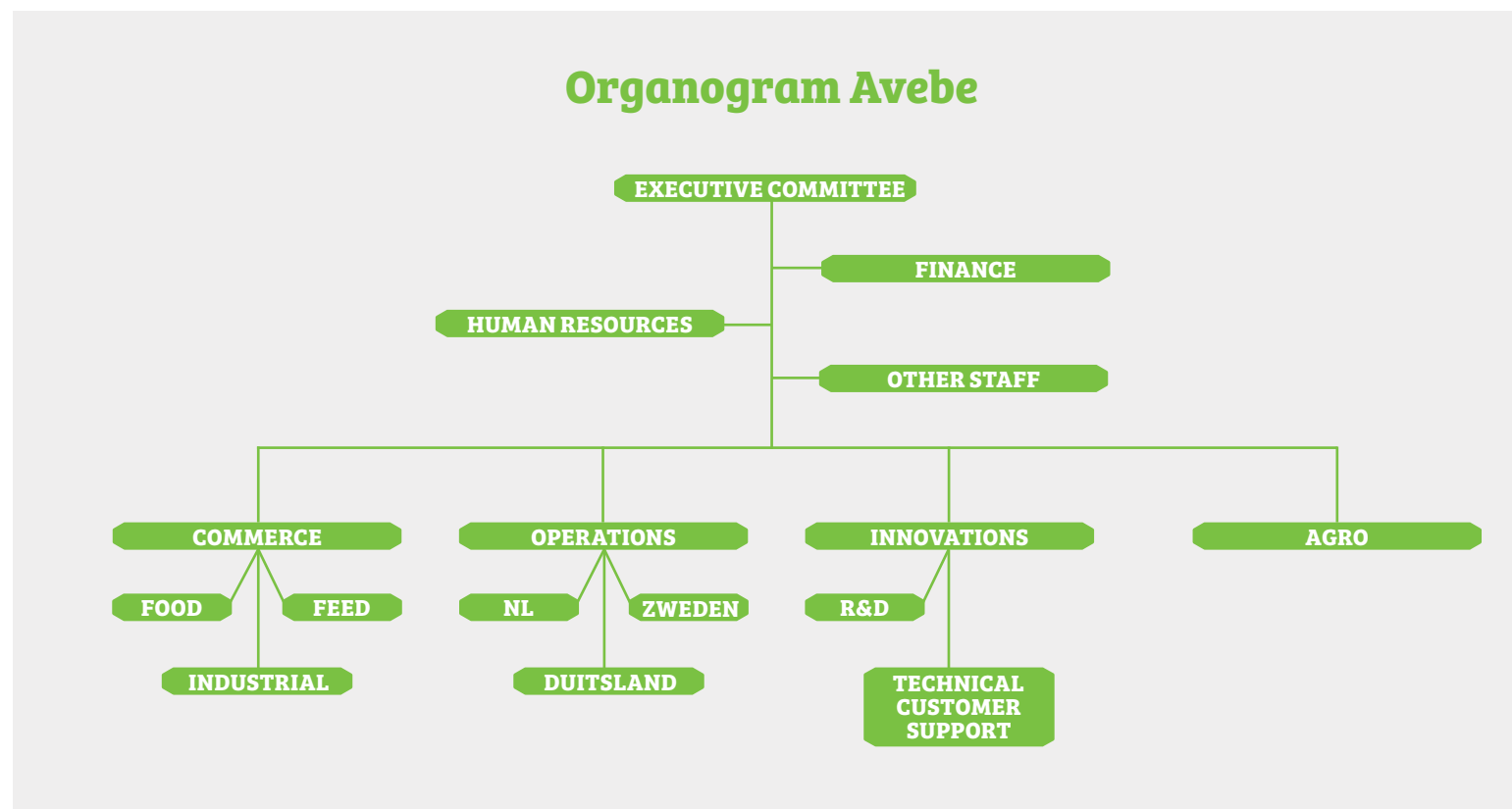
JAARREKENING

BIJLAGES

CORPORATE GOVERNANCE

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

Meer informatie over de organisatiestructuur, de gedragsnormen die we hanteren richting onze stakeholders, waarden en bedrijfsprincipes zijn te vinden in het [integriteitspakket](#). Avebe hanteert ook een klokkenluidersbeleid. Daar is in 2018/2019 geen gebruik van gemaakt.



EXECUTIVE COMMITTEE



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Het bestuur vertegenwoordigt de coöperatie en voert de besluiten van de ledenvergadering en de raad van commissarissen uit. Samen met de directeuren HR, Agro, Commerce, Innovations en Operations, vormen zij de executive committee. Deze commissie is verantwoordelijk voor het borgen van de strategie en de tactische en operationele kanten van het beleid.



B.C. Jansen, 1959
voorzitter en CEO

*Benoemd per 1 september 2008
Aandachtsgebieden: Operations,
Commerce, Agro, Innovations, HR,
Communicatie, duurzaamheid en
public affairs*



J.M. Niessen, 1963
Global HR Director



M.T. Puttman, 1963
Managing Director Commerce



M.E. Tettelaar, 1959
Managing Director Operations



R.P.F. van Laerhoven, 1967
CFO

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



J.L. de Rooij, 1967
Director Agro



G. ten Bolscher, 1968
Managing Director Innovations



RAAD VAN COMMISSARISSEN



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

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



L. van der Ree, 1975
Secretaris
Benoemd in 2018



M. Folkers-in 't Hout, 1983
Voorzitter¹
benoemd in 2016



D. Kloosterboer, 1954
Vicevoorzitter
benoemd in 2018



J.W. Hoekman²



K.A. de Graaf, 1967
benoemd in 2008



R.P. Smith, 1960
benoemd in 2018



H.W. Giere, 1959
Vicevoorzitter
benoemd in 2014



J. Emmens, 1969
benoemd in 2015



M. Möllering, 1964
benoemd in 2016



P. Poortinga, 1961
benoemd in 2013



M. Veenendaal, 1956
benoemd in 2012

¹ benoemd als voorzitter op 1 november 2018.

² teruggetreden als voorzitter op 1 november 2018 en afgetreden als lid van de RvC op 13 december 2018.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

DISTRICTS- RADEN

NOORD

G.J. Laarman, voorzitter
S. Wieringa, vicevoorzitter
D.D. Bouwman
E.H. Emmens²
H.J. Hoiting
A.H. Houwing
C. Kamphuis
H. van Rhee¹
J. Smant
S.P. Spanninga
H.J. Takens

OOST

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

MIDDEN

J.R. Oosting, voorzitter
R.H. Roosjen, vicevoorzitter
A. de Boer
J.A. Daling
H. van der Horst
H. Houwing
R.H. Kunst
R. Otten
H.J. Prins
B.F.J.M. van der Sterren

ZUID

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

KPW

D. Möller, voorzitter
F. Schröder, vicevoorzitter
C. Basedau
H. Dammann
M. Dralle
O. Glühe
H.G. Harms
B. Kaufmann
H. Saucke
S. Schwedt

WESER-EMS

R. Bruns, voorzitter
B. Specken, vicevoorzitter
C. Kaiser
J. Kruse
G. Lehmkuhl
C. Möller
A. Röttger¹
R. van Werde²

JONGEREN- RAAD

NOORD

H. Kammer, voorzitter
A. Groenwold
A. Vegter

OOST

B. Schuitema
R. Speelman
G.H. Sterenborg

MIDDEN

R. Buiters
J. Kunst
M. Wolf

ZUID

E. Bakker
W. Katerberg²
J. Klumpers
J. Siebring¹

KPW

M. Hennings
J. Keil
S. Riemer

WESER-EMS

M. Harren³
M. Krüssel
M. Schulte³

¹ afgetreden per 14 december 2018.

² per 14 december 2018.

¹ tussentijds afgetreden per 13 december 2018.

² per januari 2019.

³ per september 2018.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

JAARREKENING

ALLE BEDRAGEN IN EURO X 1.000, TENZIJ ANDERS VERMELD.



GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 JULI 2019



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

ACTIVA	31-7-2019	31-7-2018	Ref
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	277	514	2
Materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en terreinen	35.353	35.475	3
Machines en installaties	149.533	159.102	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	9.336	7.639	
Activa in uitvoering	40.951	21.721	
	235.173	223.937	
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	151	1	4
Overige leningen	1.495	1.227	
	1.646	1.228	
Vlottende activa			
Vorraden			
Zetmeel	35.149	45.834	5
Derivaten	73.295	83.763	
Nevenproducten	13.444	5.689	
Overige producten	27.658	21.474	
	149.546	156.760	
Vorderingen			
Handelsdebiteuren	79.279	75.766	6
Overige vorderingen	6.263	7.512	
Overlopende activa	156	19	
	85.698	83.297	
Liquide middelen	1.036	934	7
Totaal activa	473.376	466.670	



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

PASSIVA

	31-7-2019	31-7-2018	Ref
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	203.689	203.634	8
	203.689	203.634	
Voorzieningen			
Reorganisatie	1.821	3.098	9
Belastinglatenties	137	223	
Pensioenen	1.470	1.392	
Overige	9.734	9.161	
	13.162	13.874	
Kortlopende schulden			
Schulden aan kredietinstellingen	153.747	149.440	10
Handelscrediteuren	55.585	54.208	
Schulden ter zake van pensioenen	4.278	3.675	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	967	993	
Overige schulden	31.119	30.188	11
Overlopende passiva	10.829	10.658	
	256.525	249.162	
Totaal passiva	473.376	466.670	



GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

	2018/2019	2017/2018	Ref
Bruto-omzet	610.588	613.851	12
Directe verkoopkosten	36.321	37.242	
Netto-omzet	574.267	576.609	
Wijziging in voorraden gereed product	-13.398	20.480	
Geactiveerde productie	1.319	1.671	13
Overige bedrijfsopbrengsten	9.025	3.477	
	-3.054	25.628	
Som der bedrijfsopbrengsten	571.213	602.237	
Kosten grond- en hulpstoffen	312.437	347.685	
Salarissen	80.961	81.447	14
Sociale lasten	26.037	25.242	
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	34.118	30.710	15
Overige bedrijfskosten	106.245	100.566	
Som der bedrijfslasten	559.798	585.650	
Bedrijfsresultaat	11.415	16.587	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	103	116	
Rentelasten	-5.357	-7.531	
Per saldo lasten	-5.254	-7.415	
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	6.161	9.172	
Belastingen	-937	-1.343	16
Coöperatief resultaat na belastingen	5.224	7.829	



GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

		2018/2019	2017/2018	Ref
Kasstroom uit operationele activiteiten	Coöperatief resultaat na belastingen	5.224	7.829	
	Aanpassingen voor: Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	34.118	30.710	15
Mutaties werkkapitaal	Mutatie voorraden	7.214	-21.124	5
	Mutatie vorderingen	-2.401	-8.324	6
	Mutatie kortlopende schulden	2.765	5.137	
		7.578	-24.311	
	Dotatie voorzieningen	2.702	1.502	
	Onttrekkingen voorzieningen	-3.387	-1.161	
	Mutatie voorzieningen	-685	341	9
Bruto operationele kasstroom		46.235	14.569	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	Investeringsactiviteiten	-45.389	-54.953	234
	Desinvesteringen in vaste activa	17	-	
	Overige mutaties in vaste activa	-418	-41	
		-45.790	-54.994	
Netto operationele kasstroom voor financieringsactiviteiten		445	-40.425	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	Eindbetaling leden	-2.883	-2.223	21
	Mutatie leningen leden-leveranciers	-	-134	
	Terugbetaling agio	-1.521	-1.522	21
	Rendement op agio	-529	-620	21
	Ontvangen agio	64	197	
	Overige	307	50	
		-4.562	-4.252	21
Netto kasstroom		-4.117	-44.677	
	Koers- en omrekenverschillen	-88	-1.475	
Mutatie nettoschuld		-4.205	-46.152	
Samenstelling nettoschuld				
	Nettoschuld kredietinstellingen per 1 augustus	148.506	102.354	
	Mutatie nettoschuld	4.205	46.152	
	Nettoschuld kredietinstellingen per 31 juli	152.711	148.506	



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

TOELICHTING

ALGEMEEN

1 GRONDSLAGEN DOELSTELLING

DOELSTELLING

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

VESTIGINGSADRES, RECHTSVORM EN INSCHRIJFNUMMER HANDELSREGISTER

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

CONSOLIDATIEGRONDSLAGEN

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

kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Intercompanytransacties, intercompanywinsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompanytransacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep. Voor een lijst met geconsolideerde groepsmaatschappijen wordt verwezen naar [pagina 96](#) en [97](#).

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



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

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

VREEMDE VALUTA

FUNCTIONELE VALUTA

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

OMREKENING IN VREEMDE VALUTA

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

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

VERBONDEN PARTIJEN

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

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

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

SCHATTINGEN

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

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

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

Uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling

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

Goodwill

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

Goodwill wordt berekend als het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel in de waarde van het eigen vermogen volgens de waardeeringsgrondslagen 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 afschrijvings-termijn, mits levensduurverlengend. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij een aandeelhoudersbelang van meer dan 20%. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor de aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de betreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voorzover Coöperatie AVEBE U.A. in deze situatie geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming respectievelijk het stellige 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 onder aftrek van transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde (zie verder de paragraaf 'Bijzondere waardeverminderingen'); afwaardering vindt plaats ten laste van de exploitatierekening.

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

Door Coöperatie AVEBE U.A. wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort bepaald. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare 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 een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt middels een disconteringsvoet. De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de vennootschap op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

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 de benaderde kostprijs gebaseerd op de meerjarig gemiddelde inkoopprijs van spilgewas tarwe waarvoor Avebe inschattingen heeft gemaakt voor de gemiddelde productie per hectare en de variabele kosten. De in de integrale kostprijs opgenomen toeslag voor vaste kosten is gebaseerd op een normatieve productie per boekjaar.

VORDERINGEN

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

LIQUIDE MIDDELEN

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

WETTELIJKE RESERVE

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

VOORZIENINGEN

Algemeen

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

Reorganisatie

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

Belastinglatenties

Latente belastingen worden berekend op basis van het verschil tussen de fiscale waardering van de activa en de passiva en de commerciële boekwaarde per einde boekjaar, tegen de geldende belastingtarieven. Actieve en passieve belastinglatenties binnen dezelfde fiscale eenheid worden gesaldeerd. Latente belastingvorderingen worden opgenomen indien het waarschijnlijk is dat toekomstige winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut. Latente belastingvorderingen zijn opgenomen onder de financiële vaste activa en latente belastingverplichtingen onder de voorzieningen.

Pensioenen

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door Coöperatie AVEBE U.A. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Coöperatie AVEBE U.A. heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord.

Mutaties in de pensioenvoorziening worden ook in de exploitatierekening verwerkt. Het bedrag dat als pensioenvoorziening is opgenomen, is de beste schatting van de nog niet afgefinancierde bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Pensioenregelingen van dochterondernemingen in het buitenland, die vergelijkbaar zijn met de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, worden

eveneens volgens de verplichtingenbenadering verwerkt. Van buitenlandse pensioenregelingen die niet vergelijkbaar zijn wordt een beste schatting gemaakt van de per balansdatum bestaande verplichting, op basis van een in Nederland algemeen aanvaardbare actuariële waarderingmethodiek.

Overige

De overige voorzieningen hebben betrekking op de voorziening voor jubileumuitkeringen, sloopkosten en overige verplichtingen en risico's die samenhangen met de bedrijfsactiviteiten. De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 0,6% als discountingsvoet gehanteerd.

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

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



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

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 opbrengst-waarde 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 kosten van grond- en hulpstoffen, de personeelskosten, de afschrijvingskosten, de kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten.

Kosten van grond- en hulpstoffen

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

Personeelskosten

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

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.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Rentebaten en rentelasten

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

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

FISCALE EENHEID

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

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

OVERHEIDSSUBSIDIES

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

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

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

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

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

Translatie-afdekking

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

Transactie-afdekking

Het afdekken van niet op de balans opgenomen posities vindt plaats middels opties en forward-contracten. 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 termijankoers waartegen het derivaat zal worden afgewikkeld geactiveerd en zal worden afgeschreven over de looptijd van het contract. Het ineffectieve deel van de hedgerelatie wordt direct in de exploitatierekening verwerkt. Betaalde optiepremies worden geactiveerd onder handelsdebiteuren en afgeschreven over de looptijd van het optiecontract. De afschrijvingskosten van de optiepremie worden in de exploitatierekening onder bruto-omzet verantwoord. Forward-contracten worden gewaardeerd tegen de koers geldend op balansdatum. Gerealiseerde winsten of verliezen op afgeleide financiële instrumenten die zijn gebruikt ter dekking van de niet in de balans opgenomen posities, worden uitgesteld tot het tijdstip waarop de winsten of verliezen op de afgedekte posities worden verantwoord in de exploitatierekening.

Renterisico-afdekking

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 ineffectieve deel van de waardeverandering van de renteswaps wordt verantwoord in de exploitatierekening onder de financiële baten en lasten.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

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.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 JULI 2019

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 2018	514
Afschrijvingen	-237
Boekwaarde per 31 juli 2019	277

Aanschafwaarde per 31 juli 2019	4.374
---------------------------------	-------

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 2018	35.475	159.102	7.639	21.721	223.937
Investerings	2.675	19.069	4.408	19.237	45.389
Koersverschillen	-100	-131	-17	-7	-255
	38.050	178.040	12.030	40.951	269.071
Boekwaarde desinvesteringen	-26	9	-	-	-17
Duurzame waardeverminderingen	-369	-484	-	-	-853
Afschrijvingen	-2.302	-28.032	-2.694	-	-33.028
	-2.697	-28.507	-2.694	-	-33.898
Boekwaarde per 31 juli 2019	35.353	149.533	9.336	40.951	235.173
Aanschafwaarde per 31 juli 2019	104.362	656.295	52.272	40.951	853.880

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



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

4 Financiële vaste activa

	31-7-2019	31-7-2018
A Andere deelnemingen	151	1
B Overige leningen	1.495	1.227
	1.646	1.228

Het verloop van deze posten is volgt:

	A	B	Totaal
Boekwaarde per 31 juli 2018	1	1.227	1.228
Kapitaalstorting	150	-	150
Verstrekte leningen	-	225	225
Rente	-	43	43
Boekwaarde per 31 juli 2019	151	1.495	1.646

De kapitaalstorting heeft betrekking op de verworven aandelen JoinData U.A. (7,14%). De overige leningen hebben betrekking op een nieuw verstrekte lening aan JoinData U.A. en een eerder verstrekte hypothecaire leningen in verband met de verkoop van terreinen voor het vestigen van zonneparken. De looptijd van de lening aan JoinData U.A. bedraagt 7,5 jaar. Het rentepercentage bedraagt 3,25%.

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

5 Voorraden

De voorraden die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd hebben op balansdatum een boekwaarde van EUR 6,3 miljoen. De voorziening op voorraden bedraagt EUR 8,5 miljoen (v.j. EUR 7,6 miljoen). De voorziening heeft betrekking op producten die zijn gemaakt als proefproduct, producten die niet aan de gestelde productvereisten voldoen of producten die op basis van de ouderdom van het product worden voorzien.

6 Vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan één jaar. Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van EUR 4,7 miljoen (v.j. EUR 4,4 miljoen). Deze voorziening wordt bepaald op basis van de ouderdom van de uitstaande vorderingen. 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.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

7 **Liquide middelen**

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

Groepsvermogen

8 **Eigen vermogen**

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

9 **Voorzieningen**

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

	Reorganisatie	Belasting- latenties	Pensioenen	Overige	Totaal
Stand per 31 juli 2018	3.098	223	1.392	9.161	13.874
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	1.157	-59	78	1.526	2.702
Onttrekkingen	-2.434	-	-	-953	-3.387
Koersverschillen	-	-27	-	-	-27
Stand per 31 juli 2019	1.821	137	1.470	9.734	13.162

Het kortlopende deel van de voorzieningen bedraagt EUR 2,7 miljoen.

Voorziening pensioenen

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

De dekkingsgraad van Stichting Pensioenfonds Avebe is op 31 december 2018 117,3% (de beleidsdekkingsgraad bedraagt 121,6%).

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 1,2 miljoen (vorig jaar EUR 1,4 miljoen).



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Overige voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt:

	Jubileum- uitkeringen	Sloop- en asbestkosten	Totaal
Stand per 31 juli 2018	3.958	5.203	9.161
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	1.629	-103	1.526
Onttrekkingen	-508	-445	-953
Stand per 31 juli 2019	5.079	4.655	9.734

De jubileumuitkeringen zijn geregeld in de interne regeling.

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

10 Kortlopende schulden die rentedragend zijn

	31-7-2019	31-7-2018
Schulden aan kredietinstellingen	153.747	149.440

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

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

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

De kredietfaciliteit laat zich als volgt onderverdelen:

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

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.

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



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

11 Overige schulden

In deze post is een schuld aan leden opgenomen van EUR 5,2 miljoen (v.j. EUR 5,0 miljoen). Deze schuld aan leden bestaat uit de volgende componenten:

	31-7-2019	31-7-2018
Eindbetaling leden	3.174	2.883
Rendement op agio	529	620
Terugbetaling agio	1.521	1.522
Terugbetaling certificaten	14	14
	5.238	5.039

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 3.717 in verband met de afwikkeling van een tweetal interest rate swaps. Dit betreft een passief post met een looptijd van 2,5 jaar.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Coöperatie AVEBE U.A. heeft jegens de banken de volgende zekerheden gesteld: recht van hypotheek op het onroerend goed in Nederland. 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 59,6 miljoen waarvan EUR 9,9 miljoen vervalt binnen één jaar. Een bedrag van EUR 31,2 miljoen binnen vijf jaren en een bedrag van EUR 18,5 miljoen vervalt na meer dan vijf jaren. De in de exploitatierekening 2018/2019 opgenomen bedragen voor lease- en huurovereenkomsten bedraagt EUR 9,3 miljoen.

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 6,5 miljoen.

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

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 CO₂. 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.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

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 herwaarderingen van de contracten tegen valutakoersen geldend op balansdatum.

	notional amount	markt waarde
Valutatermijncontracten	11.064	135
Valutacallopties	51.459	379
Interest Rate Swaps	135.000	-6.378
Floor, ingangsdatum 2-1-2019	135.000	1.675

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 2019 aanhoudt zijn volledig effectief, hiertoe zijn geen reële waardeveranderingen verwerkt in de exploitatierekening.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE EXPLOITATIEREKENING

12 Bruto-omzet

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

	2018/2019	2017/2018
Zetmeel	155.938	149.567
Derivaten	393.877	389.966
Nevenproducten	60.773	74.318
	610.588	613.851

In de bruto-omzet is een valutaresultaat verantwoord van negatief EUR 741.

Verdeling van de bruto-omzet over de geografische gebieden:	2018/2019	2017/2018
Europese Unie	52%	52%
Rest Europa	2%	2%
Rest van de wereld	46%	46%
	100%	100%

13 Overige bedrijfsopbrengsten

De post overige bedrijfsopbrengsten bestaat uit de volgende componenten:

	2018/2019	2017/2018
Resultaat verkochte activa	1.172	17
Commissies, pootgoed en overige	7.853	3.460
	9.025	3.477

14 Personeel

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest, bedroeg gemiddeld 1.313 (v.j. 1.326). Van dit aantal is 293 (v.j. 295) werkzaam buiten Nederland. Onder sociale lasten is begrepen EUR 13.117 (v.j. EUR 13.004) aan pensioenlasten. Het gemiddelde aantal werknemers is op basis van de inrichting binnen Coöperatie AVEBE U.A. als volgt onder te verdelen.

	2018/2019	2017/2018
Operations	1.038	1.054
Commerce	61	67
Group	214	205
	1.313	1.326



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

15 Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

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

	2018/2019	2017/2018
Afschrijvingen materiële vaste activa	33.028	30.017
Duurzame waardeverminderingen	853	344
Afschrijvingen immateriële vaste activa	237	349
	34.118	30.710

Honoraria onafhankelijke accountant

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

	2018/2019	2017/2018
Controle jaarrekening	318	246
Andere controlewerkzaamheden	26	31
Niet-controlediensten	3	9
	347	286

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Coöperatie AVEBE U.A. en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2018/2019, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

16 Belastingen

De ten laste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 0,9 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 62,3 miljoen, v.j. EUR 62,9 miljoen) tussen bedrijfseconomische jaarrekening en fiscale aangifte zijn niet gewaardeerd in verband met onzekerheid ten aanzien van toekomstige verrekenmogelijkheden. Dit resulteert in een, ten opzichte van het nominaal belastingtarief (25-35%), afwijkende belastingdruk (15%).



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

ENKELVOUDIGE BALANS

PER 31 JULI 2019

(NA VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING)

ACTIVA	31-7-2019	31-7-2018	Ref
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	277	483	17
Materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en terreinen	23.657	23.972	18
Machines en installaties	89.326	96.889	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	7.334	5.318	
Activa in uitvoering	39.247	18.218	
	159.564	144.397	
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	134.953	136.269	19
Andere deelnemingen	150	-	
Vorderingen op groepsmaatschappijen	69.299	39.155	
Overige leningen	1.482	1.215	
	205.884	176.639	
Vlottende activa			
Voorraden			
Zetmeel	26.544	34.327	
Derivaten	65.158	74.182	
Nevenproducten	6.135	3.530	
Overige producten	25.367	18.157	
	123.204	130.196	
Vorderingen			20
Handelsdebiteuren	68.001	63.334	
Overige vorderingen	3.293	1.500	
Overlopende activa	154	17	
	71.448	64.851	
Liquide middelen	290	158	
Totaal activa	560.667	516.724	



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

PASSIVA	31-7-2019	31-7-2018	Ref
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	23.030	23.030	21
Agio	25.932	27.390	
Overige reserves	154.727	153.214	
	203.689	203.634	
Voorzieningen			
Reorganisatie	1.821	3.098	22
Overige	9.357	8.791	
	11.178	11.889	
Kortlopende schulden			
Schulden aan kredietinstellingen	154.314	191.323	23
Handelscrediteuren	47.552	46.572	
Groepsmaatschappijen	100.881	21.527	
Schulden ter zake van pensioenen	3.827	3.167	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	874	1.507	
Overige schulden	28.277	27.359	
Overlopende passiva	10.075	9.746	
	345.800	301.201	
Totaal passiva	560.667	516.724	



ENKELVOUDIGE EXPLOITATIEREKENING



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

	2018/2019	2017/2018	Ref
Bruto-omzet	587.560	591.289	24
Directe verkoopkosten	45.859	47.184	
Netto-omzet	541.701	544.105	
Wijziging in voorraden gereed product	-14.200	16.768	25
Geactiveerde productie	1.319	1.492	
Overige bedrijfsopbrengsten	6.382	472	
	-6.499	18.732	
Som der bedrijfsopbrengsten	535.202	562.837	
Kosten grond- en hulpstoffen	336.178	369.048	25
Salarissen	62.798	63.366	
Sociale lasten	21.133	20.121	26
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	23.307	23.434	
Overige bedrijfskosten	81.304	73.766	
Som der bedrijfslasten	524.720	549.735	
Bedrijfsresultaat	10.482	13.102	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	445	370	27
Rentelasten	-5.369	-7.527	
Per saldo lasten	-4.924	-7.157	
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	5.558	5.945	
Belastingen	-1	-2	27
Resultaat deelnemingen	-333	1.886	
Coöperatief resultaat na belastingen	5.224	7.829	



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PER 31 JULI 2019

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 74](#) 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 2018	483
Afschrijvingen	-206
Boekwaarde per 31 juli 2019	277

Aanschafwaarde per 31 juli 2019	4.374
---------------------------------	-------

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 2018	23.972	96.889	5.318	18.218	144.397
Investeringsen	1.758	11.550	3.949	21.029	38.286
	25.730	108.439	9.267	39.247	182.683
Boekwaarde desinvesteringen	-26	8	-	-	-18
Duurzame waardeverminderingen	-369	-484	-	-	-853
Afschrijvingen	-1.678	-18.637	-1.933	-	-22.248
	-2.073	-19.113	-1.933	-	-23.119
Boekwaarde per 31 juli 2019	23.657	89.326	7.334	39.247	159.564
Aanschafwaarde per 31 juli 2019	65.108	451.114	36.691	39.247	592.160



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

19 Financiële vaste activa

	31-7-2019	31-7-2018
A Deelnemingen in groepsmaatschappijen	134.953	136.269
B Andere deelnemingen	150	-
C Vorderingen op groepsmaatschappijen	69.299	39.155
D Overige leningen	1.482	1.215
	205.884	176.639

Het verloop van deze posten is als volgt:

	A	B	C	D
Boekwaarde per 31 juli 2018	136.269	-	39.155	1.215
Kapitaalstorting	-	150	-	-
Verstrekke leningen	-	-	36.381	225
Aandeel resultaat na belastingen	-333	-	-	-
Ontvangen dividend	-5.989	-	-	-
Koersverschillen	-351	-	-	-
Waardeverandering	5.357	-	-6.237	-
Rente	-	-	-	42
Boekwaarde per 31 juli 2019	134.953	150	69.299	1.482

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

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

	Kapitaalparticipatie in %
A.B Stadex	Malmö 100,00
Avebe America Inc.	Princeton (feitelijk Cranbury) 100,00
Avebe Asia Pacific Holding B.V.	Veendam 100,00
Avebe European Sales Centre GmbH	Meerbusch 100,00
Avebe (Far East) PTE Ltd.	Singapore 100,00
Avebe Food Investments B.V.	Veendam 100,00
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 (feitelijk Cranbury) 100,00
Avebe S.A.	Barcelona 100,00
Avebe UK Ltd.	Goxhill 100,00
Averis Saatzucht GmbH	Visbek 100,00



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Averis Seeds B.V.	Veendam	100,00
B.V. Livadia	Veendam	100,00
GFL Anlagen KG	Lüchow	100,00
GFL mbH	Lüchow	100,00
Solanica B.V.	Veendam	100,00
JoinData U.A.	Amersfoort	7,14

20 Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

21 Eigen vermogen

Aandelenkapitaal	aantal aandelen	
Stand per 31 juli 2018	101.455	23.030
Correctie ingetrokken aandelen	-	-
Stand per 31 juli 2019	101.455	23.030

Tijdens het boekjaar zijn 5.568 aandelen met goedkeuring van het bestuur overgedragen aan andere aandeelhouders. Alle uitgegeven aandelen zijn volgestort. Het aantal aandelen in eigen beheer bedraagt 506.

Agio

Stand per 31 juli 2018	27.390
Ontvangen bij overdracht aandelen	63
Terugbetaling uit voorstel resultaatbestemming 2018/2019	-1.521
Stand per 31 juli 2019	25.932

Het agio bestaat uit twee componenten. Een vrij deel (EUR 19,8 miljoen, v.j. EUR 19,8 miljoen) en een deel dat verbonden is aan de uitgegeven aandelen (EUR 6,1 miljoen, v.j. EUR 7,6 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.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Wettelijke reserves

Stand per 31 juli 2018	-
Koersresultaat afdekken financieel vast actief	36
Omrekenverschillen buitenlandse groepsmaatschappijen	-351
Overboeking van overige reserves	315
Stand per 31 juli 2019	-

Overige reserves

Stand per 31 juli 2018	153.214
Overboeking naar wettelijke reserve	-315
Coöperatief resultaat 2018/2019	5.224
Rendement op agio	-529
Eindbetaling leden 2018/2019	-3.174
	1.521

Ontvangen vergoeding voor het inleveren van aandelen bij de coöperatie en overige	307
Stand per 31 juli 2019	154.727

Het saldo wettelijke reserve omrekeningsverschillen in de overige reserves bedraagt negatief EUR 13.840 (v.j. negatief EURO 13.649)

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 2018	3.098	8.791	11.889
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	1.157	1.519	2.676
Onttrekkingen	-2.434	-953	-3.387
Stand per 31 juli 2019	1.821	9.357	11.178

Het kortlopende deel van de voorzieningen bedraagt EUR 2,7 miljoen.

Overige voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt:

	Jubileum- uitkeringen	Sloop- en asbestkosten	Totaal
Stand per 31 juli 2018	3.655	5.136	8.791
Mutaties ten laste van de exploitatierekening	1.622	-103	1.519
Onttrekkingen	-508	-445	-953
Stand per 31 juli 2019	4.769	4.588	9.357

De jubileumuitkeringen zijn geregeld in de interne regeling.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

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

23 Overige schulden

De overige schulden en overlopende passiva hebben 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 0,5 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 53,4 miljoen waarvan EUR 8,9 miljoen vervalt binnen één jaar. Voor EUR 15,4 miljoen is de looptijd meer dan vijf jaar. Het restant ad EUR 29,1 miljoen vervalt binnen vijf jaar.

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

Aansprakelijkheidsstelling

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

Niet in de balans opgenomen activa

Coöperatie AVEBE U.A. heeft vanaf 2008 een bepaalde hoeveelheid emissierechten om niet toegewezen gekregen met betrekking tot de jaarlijkse uitstoot van CO₂. 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:

	2018/2019	2017/2018
Zetmeel	152.258	148.872
Derivaten	374.906	368.353
Nevenproducten	60.396	74.064
	587.560	591.289

In de bruto-omzet is een valutaresultaat verantwoord van negatief EUR 741.

Verdeling van de bruto-omzet over de geografische gebieden:

	2018/2019	2017/2018
Europese Unie	54%	54%
Rest Europa	2%	2%
Rest van de wereld	44%	44%
	100%	100%

25 Personeel

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest, bedroeg gemiddeld 996 (v.j. 1.009). Het aantal werknemers per jaareinde is 974 (v.j. 993). Hiervan zijn geen medewerkers in het buitenland werkzaam. Onder sociale lasten is begrepen EUR 11.843 (v.j. EUR 11.533) aan pensioenlasten. Het gemiddelde aantal werknemers is op basis van de inrichting binnen Coöperatie AVEBE U.A. als volgt onder te verdelen.

	2018/2019	2017/2018
Operations	738	756
Commerce	44	48
Group	214	205
	996	1.009

26 Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

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

	2018/2019	2017/2018
Afschrijvingen materiële vaste activa	22.248	22.864
Duurzame waardeverminderingen	853	344
Afschrijvingen immateriële vaste activa	206	226
	23.307	23.434



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

27 Belastingen

De ten laste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 1 is het saldo van verrekeningen binnen de fiscale eenheid. De resterende compensabele verliezen en de tijdelijke verschillen (in totaal EUR 62,3 miljoen, v.j. EUR 62,9 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 2018/2019 EUR 1.145 (v.j. EUR 1.516) bedragen. De beloning voor de raad van commissarissen heeft EUR 295 bedragen (v.j. EUR 259).

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	529
Eindbetaling leden 2018/2019	1.878
Additionele uitbetaling leden	1.296
Toevoeging overige reserves	1.521
	5.224

De voorgestelde verdeling van het resultaat is verwerkt in de jaarrekening 2018/2019. De toevoeging aan de overige reserves is bestemd voor de terugbetaling van de agio. Zie hiervoor 'overige gegevens' op [pagina 102](#).



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

OVERIGE GEGEVENS

Aansprakelijkheid van de leden

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

Statutaire resultaatverdeling

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

Agio

Op grond van het bestuursbesluit van 17 december 2009 wordt op basis van het resultaat en de balans op 31 juli 2019 10% agio terugbetaald. Deze terugbetaling van EUR 1.521 is verwerkt in de jaarrekening 2018/2019.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2018/2019

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 2019 en van het resultaat voor het jaar geëindigd op 31 juli 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

WAT WE HEBBEN GECONTROLEERD

Wij hebben de in dit geïntegreerde jaarverslag 2018/2019 opgenomen jaarrekening 2018/2019 van Coöperatie AVEBE U.A. te Veendam ('de coöperatie') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Coöperatie AVEBE U.A. samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 juli 2019;
- de geconsolideerde en enkelvoudige exploitatierekening voor het jaar geëindigd op 31 juli 2019; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'. Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

ONAFHANKELIJKHEID

Wij zijn onafhankelijk van Coöperatie AVEBE U.A. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

VERKLARING OVER DE IN HET GEÏNTEGREERDE JAARVERSLAG 2018/2019 OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het geïntegreerde jaarverslag 2018/2019 andere informatie, die bestaat uit:

- Gedeelde waarde;
- Onze focus;
- Onze resultaten en ambities;
- Bestuur en borging;
- Overige gegevens; en
- Bijlages bestaande uit:
 - Maatschappelijke materialiteitsanalyse;
 - Stakeholderdialogoog en samenwerking;
 - Uitgebreide sociale en milieukerncijfers;
 - Over dit verslag; en
 - GRI-tabel 2018/2019.

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 ACCOUNTANTS- CONTROLE

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.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

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 van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Zwolle, 31 oktober 2019

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Orgineel getekend door drs. M.E. Zeephath RA



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

BIJLAGES

- **MAATSCHAPPELIJKE MATERIALITEITSANALYSE**
- **STAKEHOLDERDIALOG EN SAMENWERKING**
- **UITGEBREIDE SOCIALE EN MILIEUKERNCIJFERS**
- **OVER HET VERSLAG**
- **GRI-TABEL**



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

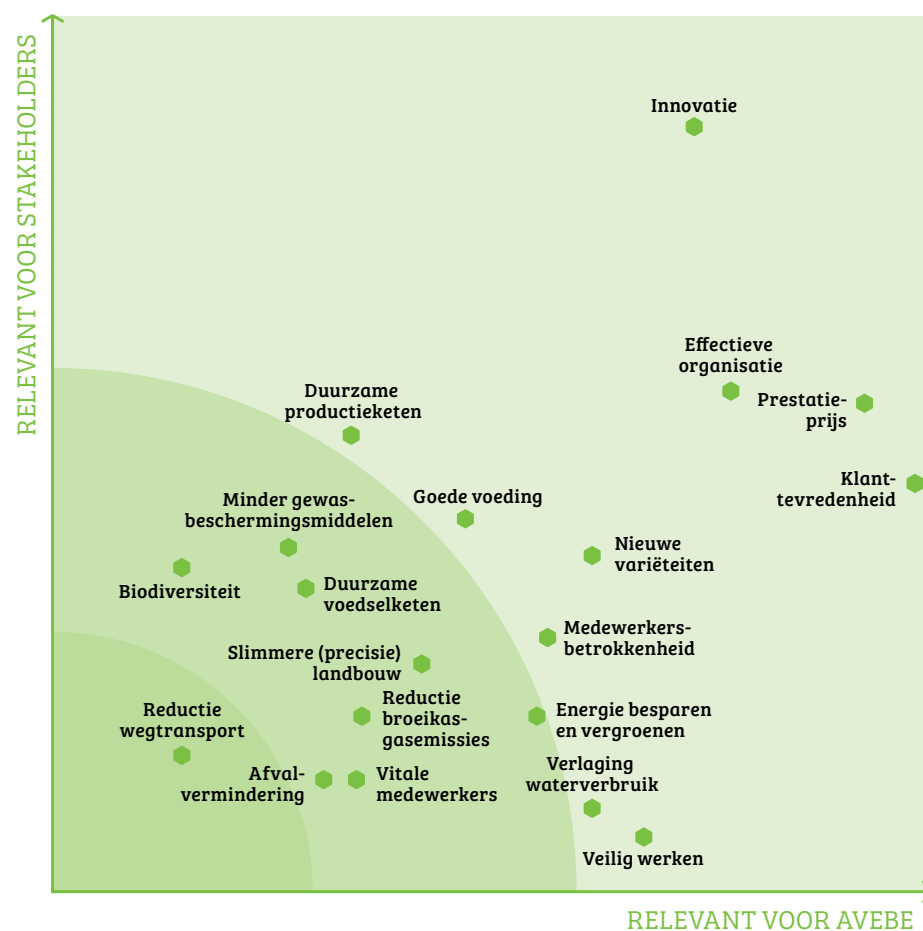
BIJLAGE 1

MAATSCHAPPELIJKE MATERIALITEITSANALYSE

Welke onderwerpen zijn voor Avebe het meest relevant? Hiervoor spraken we in aanloop naar de nieuwe strategie met vele interne en externe betrokkenen. Dit gaf ons inzicht in de trends in de samenleving, de verwachtingen die stakeholders van Avebe hebben en wat onze leden en collega's relevant vinden. Om de specifieke informatiebehoefte voor het verslag in beeld te brengen voerden we in 2019 ook een materialiteitsanalyse uit.

Via een online enquête gaven dertig collega's van diverse afdelingen (executive committee, Agro, Commerce, Operations, HR etc.) hun input. Ook twaalf externe stakeholders (waaronder telers, klanten, raad van commissarissen, NGO, één omwonende, wetenschappers) gaven hun prioriteiten aan in een online enquête. Daarnaast zijn we in gesprek gegaan met vijf stakeholders om hun visie over Avebe mee te nemen.

De onderwerpen die als prioriteit uit de analyse komen, vormen voor een groot deel de focus van dit geïntegreerde jaarverslag. Hoe hoger het onderwerp op de verticale as, des te relevanter het is voor de externe stakeholders. Hoe verder naar rechts op de horizontale as, des te relevanter het is voor het bedrijfssucces van Avebe.





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Pijlers

Materiële onderwerpen

1 | NAAR MEER WAARDE



Prestatieprijs

Een zo hoog mogelijke prijs leveren aan leden van de coöperatie. Dat staat altijd voorop in de beslissingen die we nemen.

2 | GROEI IN GOEDE VOEDING



Innovatie

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

Goede voeding

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

3 | MARKTGERICHTE DUURZAME AARDAPPELTEELT



Nieuwe variëteiten

Ontwikkelen van aardappellrassen die productiever zijn en beter bestand tegen ziekten en droogte.

Duurzame productieketen

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

4 | VERKLEINEN ECOLOGISCHE FOOTPRINT



Duurzame productieketen

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

5 | SAMENWERKEN VOOR DE KLANT



Klanttevredenheid

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

Medewerkersbetrokkenheid

Samenwerken en over de grenzen van je eigen vakgebied heen kijken, dat is een belangrijk uitgangspunt. Gemotiveerde en vitale medewerkers zijn hierin essentieel en daar besteden we op verschillende manieren aandacht aan. Ook blijven medewerkers continu leren en zichzelf ontwikkelen.

Veilig werken

We werken veilig of we werken niet. Dit doen we door veilige arbeidsomstandigheden binnen de eigen organisatie te bieden.

Effectieve organisatie

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



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

BIJLAGE 2 STAKEHOLDERDIALOOG EN SAMENWERKING

Voor Avebe is een continue dialoog met alle stakeholders één van de voornaamste pijlers van een succesvolle coöperatie. Wij streven naar duurzame en transparante relaties met partijen die belangstelling hebben voor Avebe en/of belangrijk zijn voor Avebe. Draagvlak, wederzijds respect, transparantie en betrouwbaarheid zijn hierbij essentieel.

Stakeholdergroep	Wijze van contact	Onderwerp van gesprek
Leden	De ledenraad komt twee keer per jaar bij elkaar. Via het Optimeel-programma faciliteert Avebe kennissessies, demonstraties en organiseert jaarlijks zetmeelaardappeldagen.	Onder andere de extreme droogte in 2018, de strategie Binden en Bouwen 2.0 en de financiële resultaten. Ook nieuwe variëteiten, teeltregistratie, trends en ontwikkelingen voor een optimale teelt zijn besproken.
Klanten	Naast het reguliere contact dat onze accountmanagers met klanten hebben, bezoeken klanten ook regelmatig het Avebe Innovatiecentrum.	Centraal stond de demonstratie van nieuwe ontwikkelingen en samenwerking aan optimale producttoepassingen.
Klankbordgroep <i>Waaronder telers, wetenschappers, politici en bestuurders.</i>	In 2018/2019 kwam de klankbordgroep vier keer bijeen. Sinds 2003 reflecteert Avebe het beleid en de strategie aan de hand van trends en ontwikkelingen in de markt, de samenleving en de politiek.	Belangrijkste thema's waren: de klimaattafels, energietransitie, de Europese verkiezingen van 2019 en de trend 'van land tot klant'.
Kennisinstellingen <i>Waaronder Innovatiehub Oost-Groningen, Wageningen University & Research, Rijksuniversiteit Groningen en Hanzehogeschool Groningen.</i>	Avebe heeft diverse samenwerkingen ter bevordering van kennisuitwisseling, heeft onderzoeksprojecten met studenten en biedt stageplekken.	We organiseren een Studenten Challenge met als thema: ontwerp de fabriek van de toekomst. We sloten een convenant met de Hanzehogeschool Groningen met als doel de maatschappelijke welvaart in de noordelijke regio te vergroten.
Waterschappen	We organiseerden een bezoek voor waterschapskandidaten aan de locatie Gasselternijveen.	Maatschappelijke trends en ontwikkelingen en onze strategische thema's als input voor de ontwikkeling van de strategie Binden en Bouwen 2.0.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Stakeholdergroep	Wijze van contact	Onderwerp van gesprek
Maatschappelijke organisaties <i>Waaronder het Wereld Natuur Fonds en de Agrarische Natuurvereniging Oost Groningen.</i>	We voerden persoonlijke gesprekken en consulteerden hen voor de maatschappelijke materialiteitsanalyse.	Centraal stond de demonstratie van nieuwe ontwikkelingen en samenwerking ten behoeve van producttoepassingen.
Omwonenden	Rond elk van onze zes fabrieken wonen mensen die overlast kunnen ervaren van onze activiteiten. De frequentie en structuur van het overleg hangt af van de onderwerpen.	We lichten de strategie en ontwikkelingen van Avebe toe. Daarnaast bespreken we thema's als geur, geluid en verkeer. Als er klachten ontstaan, zoeken we naar een oplossing. In 2018/2019 waren dit er ruim 25 (met name over geluid). We nemen direct maatregelen om de bron van geluidsoverlast aan te pakken (zoals het verplaatsen van een alarm of smeren van ventilatoronderdelen).
Green deals <i>Green Deal met de Provincie Drenthe</i>	Avebe en de provincie Drenthe ondertekenen de eerste Green Deal in Drenthe.	Snelle vergunningverlening en subsidie voor energiebesparingsprojecten.
Brancheverenigingen	Avebe neemt actief deel in besturen en werkgroepen van sectororganisaties.	Thema's die op de agenda staan zijn: landbouwbeleid, klimaatakkoord, biodiversiteit, transitie naar een bio-based economie en eiwittransitie. We houden de trends in de sector bij en komen op voor onze belangen en die van onze telers.
Transporteurs	Avebe organiseert jaarlijks trainingen voor transporteurs op diverse locaties.	Bespreken en stellen van eisen aan bijvoorbeeld het brandstofgebruik (tenminste Euro 5). Samen met vervoerders zoeken we naar duurzame oplossingen. Voor de vervoerders van aardappelen van de boer naar de fabriek onderzoeken we de mogelijkheid voor een pilot naar waterstoftrucks. Reductie van kilometers is het aandachtspunt voor het interne transport tussen de productielocaties en opslaglocaties. Voor het transport naar de klant spraken we afgelopen jaar met een organisatie die namens verladers de zeevaart wil verduurzamen.
Stakeholderconsultatie <i>Hierin nemen NGO's, gemeente, samenwerkingspartijen, kennisinstellingen, klanten en politici deel.</i>	Om onze strategie te toetsen zijn we van plan om jaarlijks een diverse groep aan stakeholders te betrekken en hiermee te klankborden. Dit jaar zijn zij betrokken bij de materialiteitsanalyse en zijn er vijf individuele gesprekken gevoerd.	In de materialiteitsanalyse en de gesprekken kwam een breed scala aan people, planet en profit onderwerpen aan bod om de mening van stakeholders te toetsen. Op deze manier houden we vinger aan de pols bij wat er speelt in de samenleving en signaleren we trends en risico's snel om daar vervolgens op in te spelen.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

KETENTRANSPARANTIE

Duurzaam verbinden gaat ook over ketenverantwoordelijkheid en transparantie: laten zien wie je bent en waar je voor staat.

- Via het registratiesysteem ‘*Supplier Ethical Data Exchange*’ (Sedex), delen we onze activiteiten rond maatschappelijk verantwoord ondernemen met onze klanten. Hiervoor werken we elke vier jaar mee aan een audit.
- We zijn gebenchmarkt tegen de ‘*Farm Sustainability Assessment*’ (FSA). Dit is een wereldwijde standaard van het *Sustainable Agriculture Initiative* (SAI). Ons teeltoptimalisatieprogramma Optimeel, een systeem van Avebe waarbinnen telers duurzaamheidscriteria meten en rapporteren, is met deze standaard vergeleken. Een onafhankelijke partij (CLM) concludeerde dat Optimeel in combinatie met de Nederlandse wet- en leveringsvoorwaarden gelijk staat aan het zilveren FSA-niveau.
- We valideren onze duurzaamheidsprestaties tegen de EcoVadis-standaard en scoren de zilveren status.
- We committeren ons aan de Meerjarenaafspraken energie-efficiëntie (MEE-convenant) en rapporteren aan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

BRANCHEVERENIGINGEN

- Vereniging voor Energie, Milieu en Water (VEMW)
- Vereniging voor de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI)
- Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)
- Brancheorganisatie Akkerbouw (BO Akkerbouw)
- Vereniging Nederlandse Zetmeelfabrikanten (VNZ)
- Nutrient Platform NL
- Overleggroep Producenten Natte Veevoeders (OPNV)
- Biogas Branche Organisatie (BBO)
- Starch Europe
- Biobased Circular Business Platform (BCB)



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

BOUWEN AAN EEN POSITIEVE IMPACT OP DE OMGEVING

Bij Avebe bouwen we aan een positieve impact op de omgeving waar we deel van uitmaken. Het past bij de ambitie om de volgende stap naar meer waarde te maken. Avebe steunt een aantal projecten die werken aan vitaliteit, gezondheid, sport en welzijn of duurzaamheid.

BOERENROCKFESTIVAL

Eén van de projecten die Avebe ondersteunt is het Boerenrockfestival dat jaarlijks op het terrein achter de productielocatie in Gasselternijveen plaatsvindt. Boerenrock trekt zon 35.000 bezoekers, afkomstig uit diverse landen. Tijdens dit evenement kunnen bezoekers niet alleen luisteren naar verschillende (lokale) bands, maar er zijn ook sportieve wedstrijden en spelactiviteiten voor de jonge bezoekers.

MOONLIGHT WALK VEENDAM

Een ander groot evenement dat niet alleen heel gezellig is, maar ook nog eens sportief is de Moonlight Walk Veendam. Een wandeltocht van zes kilometer door Veendam voor het goede doel. Tijdens deze wandeling bij maanlicht valt er van alles te zien en te beleven. Zo zijn er diverse koren en spectaculaire acts. Ook worden wandelaars uitgedaagd om op een leuke, grappige of gekke manier gekleed te gaan. De opbrengst van de tocht gaat naar het project 'Muziek voor ouderen, uit en thuis'.

DORPSCOÖPERATIE DE BRUG

Naast gezellige en sportieve evenementen steunt Avebe ook projecten die de maatschappij continu meerwaarde bieden. Eén van deze projecten is 'In 't veen sta je niet alleen' van dorpscoöperatie De Brug in Gasselternijveen. Vanuit dit project worden meerdere activiteiten gepland om eenzame ouderen onder de mensen te brengen en een gezellige dag te bezorgen. Wekelijks maken vrijwilligers zich hard om ouderen uit hun schulp te laten kruipen en de eenzaamheid weg te nemen. Ze organiseren niet alleen koffieochtenden maar maken ook moestuinen of organiseren grotere activiteiten als 'Walk & Talk'

PASSIE EN TECHNIEK

Een ander project waar Avebe aan bijdraagt is 'Passie in Techniek'. Dit is een regionaal project van het Winkler Prins, het Dr. Aletta Jacobs College, Noorderpoort en het Alfa-college waarbij een doorlopende techniek-leerlijn wordt opgezet. Het doel van dit project is om het techniekonderwijs een kwaliteitsinjectie te geven. Naast een financiële bijdrage ondersteunt Avebe het project 'Passie in Techniek' ook door gastcolleges te geven. De financiële bijdrage wordt gebruikt voor de investering in nieuwe lesmiddelen.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

BIJLAGE 3 UITGEBREIDE SOCIALE EN MILIEUKERNCIJFERS

AANTAL MEDEWERKERS

Cijfers zijn op basis van head count met de peildatum 31 juli 2019
en inclusief externen en stagiairs.

2018/2019	Nederland	Duitsland ¹	Zweden ¹	Overig ¹	Totaal
Aantal medewerkers	1.156	127	74	67	1.424
% fulltime medewerkers	70%	-	-	-	-
Geslacht medewerkers					
% Man	84%	76%	84%	45%	81%
% Vrouw	16%	24%	16%	55%	19%
Aantal medewerkers met vast contract					
% Man	84%	-	-	-	-
% Vrouw	16%	-	-	-	-
Aantal medewerkers met contract voor bepaalde tijd					
% Man	77%	-	-	-	-
% Vrouw	23%	-	-	-	-
% uitzendkrachten van het totaal	13%	-	3,9%	-	-
% medewerkers dat onder cao valt	67%	99%	100%	-	-

¹ Detailinformatie voor Duitsland, Zweden en de overige verkoopkantoren is nog niet beschikbaar vanwege verschillende HR-systemen. We streven ernaar om dit voor volgend jaar voor alle locaties in kaart te brengen.





GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

ENERGIEVERBRUIK EN AANDEEL HERNIEUWBARE ENERGIE

	Totale energieverbruik ¹		Energieverbruik per ton product ¹		Verschil in energie- verbruik per ton product t.o.v. vorig jaar	Aandeel hernieuwbare energie ¹
	Elektriciteit (MWh)	Gas (MWh, HHV)	Elektriciteit (MWh/ton)	Gas (MWh/ton)		
2018/2019	224.659	729.734	0,28	0,92	+8% ²	8%
2017/2018	277.863	926.179	0,26	0,85	+0,2%	7%
2016/2017	254.510	855.220	0,25	0,85	-	7%

¹ De gehanteerde scope is: de zes productielocaties van Avebe (3x Nederland, 2x Duitsland, 1x Zweden), inclusief hun waterzuivering, exclusief de derden (andere bedrijven op de locatie), exclusief de elektriciteitsproductie door de warmtekrachtcentrales (WKC's) en bijbehorende extra gasverbruik.

² Sterke stijging door extreem korte campagne. Hoewel het totale energieverbruik lager lag dan voorgaande jaren resulteert de kleinere oogst in een hoger relatief gebruik per ton.

BROEIKASGASEMISSIES

	Totale emissie van broeikasgassen ¹	Emissie van broeikasgassen per ton product ¹	Verschil in broeikasgasemissies per ton product t.o.v. vorig jaar
2018/2019	179.244	0,23	+7% ²
2017/2018	230.291	0,21	+3%
2016/2017	207.522	0,21	-

¹ Dit is inclusief indirecte uitstoot door de productie van de verbruikte elektriciteit, maar exclusief CO₂-uitstoot voor geëxporteerde elektriciteit (geproduceerd door de warmtekrachtcentrales). De emissiefactor voor GVO's voor vergroende elektriciteit is op 0 gesteld.

² Sterke stijging door extreem korte campagne. Hoewel de totale emissie van broeikasgassen lager lag dan voorgaande jaren resulteert de kleinere oogst in hogere relatieve emissies per ton.

WATERVERBRUIK

	Totale waterverbruik (m3)	Waterverbruik in liter per ton verwerkte aardappelen ¹	Verschil in waterverbruik per ton verwerk- te aardappelen t.o.v. vorig jaar
2018/2019	19.511.240	11.143	+38% ²
2017/2018	20.494.091	8.096	-10%
2016/2017	19.511.750	9.000	-

¹ Oppervlaktewater, bronwater, drinkwater. Proceswater en demiwater worden gemaakt van de eerste drie.

² Sterke stijging door extreem korte campagne. Hoewel het totale waterverbruik vergelijkbaar is met voorgaande jaren resulteert de kleinere oogst in een hoger relatief waterverbruik per ton.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

BIJLAGE 4

OVER DIT VERSLAG

Dit jaarverslag heeft betrekking op het boekjaar 2018/2019, beginnend op 1 augustus 2018 en eindigend op 31 juli 2019. Avebe Group rapporteerde jaarlijks de financiële informatie en streeft nu naar de publicatie van een jaarlijks geïntegreerd jaarverslag. Dit verslag is vastgesteld door de ledenraad in de ledenraadsvergadering op 12 december 2019. Het meest recente voorgaande jaarverslag (2017/2018) is uitgebracht op 13 december 2018.

In deze periode vonden er geen significante acquisities of desinvesteringen plaats. Dit jaarverslag geeft de prestaties van Avebe Group, de maatschappelijke impact van deze prestaties en de financiële resultaten weer. De reikwijdte en afbakening van de inhoud zijn gebaseerd op de materiële onderwerpen en op de informatiebehoefte van stakeholders. Welke duurzaamheidsonderwerpen zijn meegenomen wordt bepaald aan de hand van de volgende criteria:

- Materialiteit: in welke mate hebben de onderwerpen invloed op de keuzes van stakeholders?
- Invloed van en op Avebe: in welke mate kan Avebe Group invloed hebben op de onderwerpen of zijn ze van invloed op het bedrijfssucces?
- De beschikbaarheid van kwalitatieve of kwantitatieve informatie.

Tenzij anders vermeld hebben de resultaten in dit verslag betrekking op de activiteiten van Avebe Group als geheel: de telers, fabrieken, hoofdkantoor, verkoopkantoren, het Avebe Innovatiecentrum en dochteronderneming Averis Seeds.

RICHTLIJNEN

Dit verslag is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke eisen voor jaarverslaggeving uit Boek 2 BW Titel 9, art. 391. Daarnaast is het verslag opgesteld volgens de standaarden van het Global Reporting Initiative (GRI) en is in lijn met GRI Standards niveau 'core'. Voor het bepalen van de inhoud van het verslag is conform GRI een [materialiteitsanalyse](#) uitgevoerd.

EXTERNE VERIFICATIE VAN DUURZAAMHEIDSINFORMATIE

De duurzaamheidsinformatie is marginaal getoetst door onze accountant PricewaterhouseCoopers (PwC). Het streven is om de komende jaren toe te werken naar verificatie van de duurzaamheidsinformatie. Om de twee jaar toetsen we ons jaarverslag aan de transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

BIJLAGE 5

GRI-TABEL 2018/2019

GRI Standaard

Paginaverwijzing

GRI 101: FOUNDATION 2016

GRI 102: GENERAL DISCLOSURES 2016

ORGANISATIEPROFIEL

102-1	Naam van de organisatie.	Cover, p. 1 Colofon, p. 123
102-2	Activiteiten, merken, producten en diensten.	Over Avebe, p. 8 en 9
102-3	Locatie van het hoofdkantoor.	Over Avebe, p. 8
102-4	Aantal vestigingen en locaties.	Over Avebe, p. 8
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm.	Colofon, p. 12
102-6	Afzetmarkten en klanten.	Over Avebe, p. 8 en 10 De keten, p. 11
102-7	Omvang van de organisatie.	De keten, p. 11
102-8	Informatie over de medewerkers en andere werknemers	Bijlage 3, p. 113. Omissie: uitgebreide informatie is alleen nog beschikbaar over Nederlandse werknemers.
102-9	Informatie over de toeleveringsketen.	De keten, p. 11
102-10	Significante veranderingen in de organisatie en haar toeleveringsketen tijdens de verslagperiode.	Over Avebe, p. 10 Bijlage 4, p. 115
102-11	Uitleg over het voorzorgsprincipe.	Waardecreatie, p. 12
102-12	Externe initiatieven die de organisatie ondersteunt of waar de organisatie bij aangesloten is.	Bijlage 2, p. 110 en 111
102-13	Lijst met belangrijke lidmaatschappen (zoals brancheverenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties).	Bijlage 2, p. 109-110



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GRI Standaard

Paginaverwijzing

STRATEGIE

102-14	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	Voorwoord, p. 4
---------------	---	-----------------

ETHIEK EN INTEGRITEIT

102-16	Beschrijving van kernwaarden, principes, standaarden en gedragsnormen.	Organisatiestructuur, p. 65
---------------	--	-----------------------------

GOVERNANCE

102-18	Governance structuur: De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam. En de commissie die verantwoordelijk is voor besluitvorming over economische, milieu- en sociale onderwerpen.	Organisatiestructuur, p. 64-68
---------------	--	--------------------------------

STAKEHOLDER ENGAGEMENT

102-40	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	Bijlage 2, p. 109-112
102-41	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Bijlage 3, p. 113
102-42	Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van belanghebbenden.	Bijlage 2, p. 109-112
102-43	Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders.	Bijlage 2, p. 109-112
102-44	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	Bijlage 2, p. 109-112



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GRI Standaard

Paginaverwijzing

RAPPORTAGE PRINCIPES

102-45	Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen en die niet onder dit verslag vallen.	N.v.t.
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag en hierbij gehanteerde uitgangspunten.	Bijlage 1, p. 107-108
102-47	Materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	Bijlage 1, p. 107-108
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	N.v.t.
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	Het Avebe Innovatiecentrum was een uitbreiding in 2018/2019.
102-50	Periode waarover wordt gerapporteerd.	Over dit verslag. Bijlage 4, p. 115 1 augustus 2018 t/m 31 juli 2019
102-51	Datum van publicatie van het meest recente, voorgaande verslag.	Over dit verslag. Bijlage 4, p. 115 13 december 2018
102-52	Verslaggevingscyclus.	Over dit verslag. Bijlage 4, p. 115
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	Over dit verslag. Bijlage 4, p. 115 communication@avebe.com
102-54	GRI-toepassingsniveau.	Over dit verslag. Bijlage 4, p. 115
102-55	GRI-tabel.	Bijlage 5, p. 116-122
102-56	Externe verificatie.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant, p. 103-105. Bijlage 4, p. 115



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GRI Standaard

Disclosure

Verwijzing

Omissie

MATERIËLE ONDERWERPEN

PRESTATIEPRIJS

GRI 103 Management aanpak 2016

103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.

Binden en Bouwen 2.0, p. 18

103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.

Naar meer waarde, p. 21-23

103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.

Naar meer waarde, p. 21-23

GRI 201: Economische prestaties 2016

201-1 Directe economische waarde waaronder de prestatieprijs aan telers.

Naar meer waarde, p. 21-23

INNOVATIE

GRI 103 Management aanpak 2016

103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.

Groei in goede voeding, p. 27

103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.

Groei in goede voeding, p. 27-29

103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.

Groei in goede voeding, p. 26

GRI 201: Economische prestaties 2016

201-1 Groei van winstgevende omzet.

Omissie: deze indicator wordt het volgende boekjaar gemeten.

Eigen indicator

Aandeel verkoop door patenten beschermde producten.

Groei in goede voeding, p. 27

GOEDE VOEDING

GRI 103 Management aanpak 2016

103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.

Groei in goede voeding, p. 26-27

103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.

Groei in goede voeding, p. 26-29

103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.

Groei in goede voeding, p. 26

Eigen indicator

Het aandeel ingrediënten dat wordt gebruikt voor plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten.

Groei in goede voeding, p. 26



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GRI Standaard	Disclosure	Verwijzing	Omissie
NIEUWE VARIËTEITEN			
GRI 103 Management aanpak 2016	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 33	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 32	
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 31-32	
Eigen indicator	Percentage opbrengst aardappelzetmeel per hectare.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 32	
Indicator	-	-	Voor dit onderwerp ontbreekt nog een KPI. Deze wordt komend jaar geformuleerd en dan voeren we een nulmeting uit voor 2019/2020.
DUURZAME PRODUCTIEKETEN			
GRI 103 Management aanpak 2016	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt p. 32-33 Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 37	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Marktgerichte duurzame aardappelteelt, p. 32-34 Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 37-42	
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 38-39	
GRI 305: Emissies 2016	305-5 Reductie van broeikasgassen in de teelt per ton aardappelen.	-	Deze KPI wordt nog niet gemeten. Wel is de <i>CoolFarm-Tool</i> als methode verkend en is het onze ambitie om dit volgend jaar meetbaar te maken.
	305-5 Reductie van broeikasgassen in de productie per ton geproduceerd product.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 38 Bijlage 3, p. 114	



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GRI Standaard	Disclosure	Verwijzing	Omissie
GRI 302: Energie 2016	302-1 Energieverbruik binnen de organisatie.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 39 Bijlage 3, p. 114	
	302-3 Energieverbruik per ton geproduceerd product.	Bijlage 3, p. 114	
	302-4 Reductie van energieverbruik.	Bijlage 3, p. 114	
GRI 303: Water en reststromen 2018	303-5 Waterverbruik.	Verkleinen van onze ecologische footprint, p. 39 Bijlage 3, p. 114	
KLANTTEVREDENHEID			
GRI 103 Management aanpak 2016	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Samenwerken voor de klant, p. 45	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 45	
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 45	
Eigen indicator	Aantal klantklachten.	Samenwerken voor de klant, p. 45	
MEDEWERKERSBETROKKENHEID			
	103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.	Samenwerken voor de klant, p. 48-49	
	103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de verschillende aspecten hiervan.	Samenwerken voor de klant, p. 48-49	
	103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.	Samenwerken voor de klant, p. 48-49	
Eigen indicator	Score op tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek	Samenwerken voor de klant, p. 48-49	



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

GRI Standaard

Disclosure

Verwijzing

Omissie

VEILIG WERKEN

GRI 103 Management aanpak 2016

103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.

Samenwerken voor
de klant, p. 46

103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en de
verschillende aspecten hiervan.

Samenwerken voor
de klant, p. 46

103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.

Samenwerken voor
de klant, p. 46

403: Gezondheid van medewerkers 2018

403-9 Ongevallenfrequentie-index.

Samenwerken voor
de klant, p. 46

EFFECTIEVE ORGANISATIE

GRI 103 Management aanpak 2016

103-1 Uitleg van de materialiteit van het onderwerp en de begrenzing.

Naar meer waarde, p. 24

Hier zijn op dit moment nog
geen indicator en doelstelling
voor geformuleerd. Als de
plannen voor cross-
functioneel werken verder
vormkrijgen maken we dit
onderwerp concreter.

103-2 Toelichting van het management van het onderwerp en
de verschillende aspecten hiervan.

103-3 Evaluatie van het management van het onderwerp.

Indicator

-

-



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

COLOFON



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

ADRESSEN

Coöperatie AVEBE U.A.

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

EUROPA

Avebe EUROPEAN SALES CENTRE GMBH

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

AMERICA

Avebe America Inc.

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

ASIA PACIFIC

Avebe (FAR EAST) PTE LTD.

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

Avebe (SHANGHAI) CO., LTD

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

Avebe (Far East) Pte Ltd – Taiwan Rep office

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

Avebe JAPAN CO. LTD.

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

TURKIJE/MIDDEN-OOSTEN/INDIA

Avebe NISASTA LTD. STI.

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



GEDEELDE WAARDE

ONZE FOCUS

ONZE RESULTATEN EN
AMBITIES

BESTUUR EN BORGING

JAARREKENING

BIJLAGES

Publicatiedatum 12 december 2019

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

Tekst: Avebe en Schuttelaar & Partners

Concept en vormgeving: Avebe en Schuttelaar & Partners

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met: communication@avebe.com

©Coöperatie AVEBE. U.A.

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

www.avebe.com

