

JAARBERICHT

2015 / 2016

7 DUURZAME THEMA'S TOEGELICHT

COVERSTORY

Duurzamer dan ooit! Avebe wil verantwoord omgaan met het milieu en zorgvuldig omgaan met mensen: vitale medewerkers die veilig en duurzaam werken.

INNOVATIEVE EIWITPRODUCTEN

KEUKENTAFELGESPREK

Ed Kraaijenzank legt uit dat Avebe zich doorontwikkelt: van bulkleverancier in zetmeel naar specialist in ingrediënten. **'De bijdrage van eiwit aan de prestatieprijz wordt substantieel'**

STAPPEN VOORWAARTS

INTERVIEW

Een gesprek met CEO Bert Jansen en Hans Hoekman, voorzitter van Raad van Commissarissen. 'De voorwaarden zijn gerealiseerd om met Avebe stappen voorwaarts te kunnen maken'

Avebe



ACCOUNTMANAGER GEERTJAN SMEGEN GEEFT TEKST EN UITLEG TIJDENS DE DEMODAG IN VALTHE.

REALISTISCH PERSPECTIEF VOOR DE TOEKOMST

VOORWOORD

Met trots presenteren we u het jaarbericht 2015-2016 van Avebe. In dit Jaarbericht leest u waar we het afgelopen jaar aan gewerkt hebben binnen de coöperatie en delen we onze visie op de toekomst.

Dit magazine bevat ook een kort overzicht van onze jaarcijfers. Voor de volledige Jaarrekening verwijzen wij naar het Jaarverslag van Avebe dat digitaal beschikbaar is via www.avebe.nl en op te vragen is bij de afdeling communicatie. In dit Jaarbericht vindt u de speerpunten van onze Binden & Bouwen-strategie, die gericht is op een solide toekomst voor Avebe en haar leden. Een strategie waar

we het afgelopen jaar opnieuw hard aan werkten en veel in hebben geïnvesteerd. Dat is alleen mogelijk dankzij de volledige inzet van alle medewerkers en leden van Avebe. Mede dankzij hen hebben we een jaar, dat door verschillende omstandigheden niet eenvoudig was, toch kunnen afsluiten met een positief resultaat. Samen werken we aan een realistisch perspectief voor de toekomst.

Met vriendelijke groet,
Bert Jansen

‘BINDEN & BOUWEN’



HANS HOEKMAN (L) EN BERT JANSSEN

BERT JANSSEN, HANS HOEKMAN

Mét elkaar Avebe nog beter maken

Binden & Bouwen is de naam van de strategie van Avebe die we in 2013 hebben geformuleerd. Bert Jansen, voorzitter van het Bestuur en CEO van Avebe, en Hans Hoekman, voorzitter van de Raad van Commissarissen, vertellen waar we nu staan.

Bert Jansen: ‘We hadden geen gemakkelijk jaar, maar het was wel een jaar waarin de voorwaarden zijn gerealiseerd om met Avebe stappen voorwaarts te kunnen maken.’

‘Veiligheid voor de medewerkers, producten van hoge kwaliteit en innovaties gericht op de lange termijn, dat zijn voorbeelden van voorwaarden waardoor we op duurzame wijze de doelen die we geformuleerd hebben in onze Binden & Bouwen-strategie, kunnen bereiken,’ legt Bert Jansen uit. ‘We kunnen daarmee de premieprijzen bereiken die noodzakelijk is om de concurrentie aan te kunnen met andere gewassen. De premieprijzen die we de afgelopen campagne hebben bereikt bedraagt ruim €77. De gemiddelde teler zal deze prijs als netjes ervaren. We hebben dit gerealiseerd ondanks fikse tegenvallers,’ verklaart Bert Jansen. ‘Dat is gewoon goed, maar we moeten en willen nog beter.’

Wij willen onze toegevoegde waarde vergroten

We zijn een coöperatie en daarom gericht op de lange termijn, op continuïteit. Hans Hoekman vertelt dat Avebe het binnen de agrarische markten goed doet. ‘De marktprijzen van zetmeel zijn niet meer zo turbulent als vroeger. De resultaten zijn beter voorspelbaar, zetmeelaardappelen vormen daarmee een goede, stabiele component in het inkomen voor de boer. Dat biedt perspectief voor de toekomst.’ Was het vijf jaar geleden nog onzeker of de ontkoppelde subsidie kon worden gecompenseerd, nu ligt dat inmiddels achter ons. De volgende stap is om door innovaties een flinke stap voorwaarts te maken. ‘Afgelopen jaar hebben we op

veel borden geschaakt,’ legt Bert Jansen uit. ‘Er vonden grote investeringen plaats, maar we kampten ook met onbeheersbare factoren, zoals een lastige oogst en verwerking. In januari dansten door fikse ijzel de hoogspanningskabels in de provincies Groningen en Drenthe, wat tot stroomonderbrekingen leidde waardoor de fabrieken niet optimaal draaiden. Daarnaast waren er aanlooperikelen in de drie fabrieken waarin we investeerden.’ Afgelopen zomer hebben we tijdens de intercampagne keihard gewerkt, zodat de fabrieken startklaar staan voor de komende campagne.

De voor dit jaar geplande investeringen zijn wellicht minder groot, maar wederom fors, legt Bert Jansen uit. ‘We zullen ons deze campagne vooral richten op het optimaliseren van de gedane investeringen. Daarnaast onderzoeken we mogelijkheden voor de verdere toekomst. Het barst van de ideeën, wat dat betreft zit Avebe vol passie.’

Hoekman vindt een goed evenwicht tussen korte en lange termijn belangrijk. ‘Je moet de juiste balans houden tussen een renderende teelt nu en innoveren voor de toekomst. We investeren heel veel en desondanks blijft de premieprijzen goed overeind. En dat met een solvabiliteit van bijna 50 procent.’ Marktgerichtheid is één van de pijlers van de Binden & Bouwen-strategie voor 2018. ‘Onze doelstelling is om uit de beschikbare hoeveelheid grondstoffen meer omzet te halen. Wij willen onze toegevoegde waarde vergroten.’ Avebe wil de hogere opbrengsten de komende

jaren vooral bereiken met hoogwaardig plantaardig eiwit en de combinatie van zetmeelderivaten met dat eiwit. ‘Wij zijn blij dat we in de aardappelen zitten.’

Meer omzet uit beschikbare grondstoffen

Met eiwit maken we een verschuiving van diervoeding (feed) naar humane voeding (food). De markt voor eiwit in humane voeding is booming, omdat plantaardig eiwit bijdraagt aan de oplossing van het voedselvraagstuk. Wij kunnen dierlijke eiwitten vervangen door plantaardige. ‘Eiwit uit zetmeelaardappelen heeft een aantal grote voordelen, zoals het ontbreken van allergenen. Clean labels, dus minder E-nummers en ‘kortere’ etiketten, worden belangrijker binnen de levensmiddelenindustrie. Onze producten helpen hierbij.’

Voor de coöperatie Avebe is het belangrijk dat we met elkaar een goed zakelijk wij-gevoel hebben. Gezamenlijk zijn we veel sterker dan alleen, maar wel op basis van zakelijke argumenten, vindt Hans Hoekman. ‘Dat vereist wederzijdse uitdaging, zowel binnen Avebe, als tussen de leden en Avebe. Iedereen moet zelf actief bijdragen.’ Bert Jansen is het daarmee eens en wijst erop dat we een ander bedrijf zijn geworden. ‘Het is nu zaak mét elkaar Avebe nog beter te maken.’

AAN DE KEUKEN TAFEL

‘Van aardappelzetmeelbedrijf naar specialist in ingrediënten’

INTERVIEW

We zijn een coöperatie en we hebben continuïteit als gezamenlijk doel. Onder het motto Binden & Bouwen, gaan leden en medewerkers van Avebe met elkaar om de keukentafel. Wat verwachten we van elkaar? En vooral: wat kunnen we doen om elkaar te versterken?

Gastheer van het keukentafelgesprek is Cor Kamphuis, akkerbouwer in Kiel-Windeweer. Hij is lid van Avebe, levert jaarlijks de opbrengst van 100 hectare zetmeelaardappelen en verbouwt daarnaast graan en bieten. 'Wij hebben een jong gezin en kiezen voor zetmeelaardappelen vanwege de stabiliteit en zekerheid die het geeft.' Naast hem zit Wilbert Siebring van Siebring Akkerbouw uit het Drentse Erica. 'Mijn zoon wil het bedrijf overnemen. Naast zetmeelaardappelen zetten we ook in op consumptieaardappelen, groenten en kruiden.' Hans-Wilhelm Giere is lid van de Raad van Commissarissen van Avebe en akkerbouwer in Bienenbüttel, omgeving Lüchow. 'Binnen de Duitse agromarkten

Zetmeelaardappelen geven **stabiliteit** en **zekerheid**

staat Avebe bekend als een stabiel bedrijf, maar in bepaalde Duitse regio's is het verbouwen van zetmeelaardappelen nog betrekkelijk nieuw. Ik ben nieuwsgierig naar de verschillen en overeenkomsten tussen de Nederlandse en de Duitse situatie.' Ed Kraaijenzank staat sinds 2007 aan het financiële roer van Avebe en is tevens vice-voorzitter van het bestuur. Ondernemen en het financiële beleid van Avebe staan voor hem centraal,

maar hij verdiept zich ook graag in de bedrijfsvoering van leden. 'Onlangs bezocht ik nog drie Duitse akkerbouwbedrijven. Ik doe dat graag. Het geeft altijd weer nieuwe inzichten.' We willen stapsgewijs een premieprijs van €90 euro bereiken. De premieprijs van de afgelopen campagne is net iets meer dan €77, de derde beste premieprijs ooit'. Wilbert Siebring vraagt zich af of die €77 genoeg is. 'Als het om de premieprijs gaat is het volgens mij vijf voor twaalf. Als de prijs niet snel omhoog gaat richting die €90, dan zijn er veel boeren die afhaken. We gaan het redden, als alle telers en alle medewerkers van Avebe denken: we gaan het vandaag nog weer beter doen.' Cor Kamphuis vindt de ontwikkeling van de premieprijs



traag gaan, maar realiseert zich ook hoe de situatie is geweest en plaatst deze in perspectief. 'De mond van mijn vader valt open als hij hoort wat we tegenwoordig voor de aardappelen krijgen.'

Zoektocht naar onderscheidend vermogen

Is het doel, een premieprijs van €90, hoog genoeg naar de mening van de akkerbouwers? Wilbert Siebring denkt dat het voldoende kan zijn. 'Als de fysieke opbrengst zo hoog kan zijn dat je genoeg kunt telen, dan kan het genoeg zijn.' Ed Kraaijenzank schetst de werking van de aardappelsector: 'De verwachting is dat prijzen over de hele linie omhoog zullen gaan. Ik ben ervan overtuigd dat het genoeg is.' Hans-Wilhelm Giere: 'Of €90

genoeg is hangt er bij ons in Duitsland van af of de kosten op de bedrijven van de telers naar beneden kunnen.' Voorlopig moeten we ons echter eerst richten op de premieprijs van €90, legt Ed Kraaijenzank uit. 'We moeten het uit de markt kunnen halen. Ons productportfolio is sterk, met name omdat onze producten veel functionaliteit bieden en geen verstorende geur en smaak hebben. De levensmiddelenindustrie heeft juist daar geld voor over. We zijn dan niet meer in directe concurrentie met goedkopere zetmeelvarianten, maar dat voordeel kent wel grenzen; als het aardappelzetmeel te duur wordt, gebruikt de producent toch liever weer graan of maïs, ook als dat ten koste gaat van kwaliteit. Dat is één richting, tegelijk is er productontwikkeling: de zoektocht naar markten waar ons onderscheidend vermogen nog groter is. Aardappeleiwit is daarvan een voorbeeld,

maar ook met onze zetmeelderivaten en combinaties van beide, vinden we steeds beter een weg in de markten waar we niet zo eenvoudig te vervangen zijn.'

Wilbert Siebring vraagt zich af wat de bijdrage van eiwit aan de premieprijs gaat worden. Ed Kraaijenzank is overtuigd. 'Dat wordt substantieel. Daarnaast dragen ook de innovatieve producten bij, hetzij op basis van aardappelzetmeel, zoals

De bijdrage van eiwit aan de premieprijs wordt **substantieel**

Etenia en Eliane, dan wel op basis van aardappeleiwit of combinaties van beide. Van een bulkleverancier van zetmeel worden we nu echt een specialist in ingrediënten. Alles wat in die aardappel

zit, moeten we tot waarde brengen. Daar is winst te halen. We hebben gekozen voor verbetering van het portfolio en stabiele groei van de prestaties.' Voorwaarde is dat er voldoende aanbod van grondstof is en dit aanbod ook voldoende zeker is. Voor Avebe mag er dus wel wat bij. In Nederland, waar de grond intensief

We zijn een coöperatie, iedereen draagt zijn steentje bij

wordt gebruikt, zijn weinig mogelijkheden voor uitbreiding van het areaal, legt Ed Kraaijenzank uit. 'Maar rondom onze fabrieken in Duitsland zijn echt grote bedrijven waar wel ruimte is voor zetmeelaardappelen.' Hans-Wilhelm Giere kent Duitse bedrijven die overwegen om op zetmeelaardappelen over te gaan. 'In Duitsland weten we dat Avebe stabiel is dan andere markten. Als grote akkerbouwbedrijven ermee beginnen dan kunnen we echt stappen zetten.' We zijn een coöperatie, dus iedereen draagt

zijn steentje bij. Ook boeren kunnen daar wat aan doen. Hans-Wilhelm Giere wil graag dat de leden hun afspraken beter nakomen. 'Ze moeten telen wat we met elkaar hebben afgesproken. Daarmee dragen ze bij aan de stabiliteit van de coöperatie en dus aan de inkomens van al onze leden.'

Van bijdragen aan de coöperatie komt het gesprek op teeltoptimalisatie. Avebe heeft hiervoor een programma dat in Nederland bekend staat als Optimeel. Het doel van Optimeel is een hogere opbrengst en minder kosten. Deelname aan het programma is vrijwillig voor de telers. Zou een verplichte deelname wat zijn? Het programma verhoogt immers ook de duurzaamheid van de teelt. Wilbert Siebring legt uit dat deelname aan een vergelijkbaar programma bij Cosun wel verplicht is. 'De oude boeren verzetten zich er tegen en de jonge boeren zeggen: we gaan ervoor.' Cor Kamphuis schudt zijn hoofd. 'Geen verplichting van maken. Je kunt er beter een beloning voor deelname tegenover zetten.'

Er is wederzijds begrip aan de keukentafel, men vindt het Duitse woord 'Verständnis' misschien zelfs beter de lading dekken. Het gesprek verloopt in een prettige sfeer, terwijl iedereen toch ook zijn zorgen wel uit. Cor Kamphuis meent dat het belangrijk is dat Avebe tussen de leden staat en benaderbaar is. 'Avebe moet haar leden tevreden houden, dat is het belangrijkste. De leden moeten denken: het is ónze fabriek.' Ed Kraaijenzank legt uit dat we het samen moeten doen. 'Het is niet zo dat je achterover kunt leunen en kunt denken dat wij het wel even doen.'

Doel is hogere opbrengsten en minder kosten

We moeten het sámen doen. Iedereen moet zijn afspraken nakomen.'

Cor Kamphuis stelde met plezier de keukentafel van zijn bedrijf beschikbaar voor dit gesprek. 'Fijn om met Hans-Wilhelm Giere, Ed Kraaijenzank en collega Wilbert Siebring om tafel te kunnen zitten.'

AVEBE IN CIJFERS

RESULTAAT

aantal medewerkers

	Gemiddeld aantal	percentage vrouw	percentage man
2011/12	1352	14,7 %	85,3 %
2012/13	1308	14,9 %	85,1 %
2013/14	1311	15,1 %	84,9 %
2014/15	1314	17,9 %	82,1 %
2015/16	1306	18%	82%

ONGEVALLEN FREQUENTIE

HET AANTAL ONGEVALLEN PER 1000 MEDEWERKERS WAARBIJ EEN ARTS IS GERAADPLEEGD

1.6

2015

0.8

2016

0.5

ONS DOEL

ZIEKTE VERZUIM blijft 4 PROCENT

prestatieprijis afgelopen 5 jaar

prestatieprijis (€) bij 19% zetmeel	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	2011/12
aardappelgeld	74,20	73,32	71,27	72,54	63,91
nabetaling en rendement	1,38	2,27	1,77	2,16	5,48
totaal uitbetaald	75,58	75,59	73,04	74,70	69,39
onverdeeld resultaat	1,52	2,82	2,03	2,66	7,55
PRESTATIEPRIJS	77,10	78,41	75,07	77,36	76,94

solvabiliteit	2015/16	2014/15	2013/14
groeps vermogen	201,4	199,6	195
vreemd vermogen	211,6	230,6	200,3
totaal vermogen inclusief voorzieningen	413,0	430,2	395,3
solvabiliteit	48,8%	46,4%	49,3%

energieverbruik ons doel

CO² REDUCTIE 2017/2018

25%

6 MILJOEN MINDER energie kosten

TOT EN MET 2016 GEREALISEERD

15% minder co2

1,8 miljoen MINDER energie kosten



ED KRAAIJENZANK, WILBERT SIEBRING, COR KAMPHUIS EN HANS-WILHELM GIERE

Nieuw ras: AVITO BEWIJST ZICH OPNIEUW

Avito, een relatief nieuw ras afkomstig van Avebe's eigen kweekbedrijf Averis, bewijst zich in teeltjaar 2016 opnieuw.

Avito heeft een sterk verbeterde weerstand tegen phytophthora. Zeker in een jaar als het afgelopen teeltseizoen heeft het ras zijn talent daarin ruimschoots kunnen bewijzen. Avito kan toe met een kwart van het aantal bespuitingen bij andere aardappelrassen. Dit betekent een aanzienlijke besparing, zowel financieel als in het gebruik van

gewasbeschermingsmiddelen. Avito werd in seizoen 2015 voor het eerst in de praktijk geïntroduceerd op circa 40 hectare. In 2016 was dit 115 hectare. Averis Seeds is het eigen kweek- en

Avito kan toe met kwart bespuitingen

pootgoedbedrijf van Avebe. Met een onderzoeksfaciliteit in Valthermond

en een groot netwerk van aangesloten pootgoedtelers, werkt Averis aan een voortdurende verbetering van het uitgangsmateriaal voor de leden. Centraal staan ziekteresistentie en opbrengstverhoging. Averis werkt volgens klassieke veredelingsmethoden en maakt daarbij gebruik van de meest moderne technieken.



ACCOUNTMANAGER HENKO KLEMENT LAAT DE RESULTATEN ZIEN TIJDENS EEN OPEN DAG.

MEER RENDEMENT IN DE TEELT VAN ZETMEELAARDAPPELEN

Avebe werkt met haar strategie aan het bereiken van een optimale prestatieprijs. We richten ons daarvoor op het ontwikkelen van de juiste toepassingen voor de markt van zetmeel en eiwit. Dit doen we in het laboratorium, waar nieuwe producten en toepassingen ontwikkeld worden, maar ook in het veld, waar gewerkt wordt aan verbetering van het teeltrendement.

Manager teeltoptimalisatie van Avebe, Willem Rus: 'We zoeken bij de verhoging van het teeltrendement nauwe samenwerking met onze leden. Dat is waar het begint.'

Avebe hanteert voor de optimalisatie van de teelt in Nederland het programma Optimeel. Verschillende onderdelen die de teelt van zetmeelaardappelen naar een hoger plan tillen komen hier samen. Centraal staat het delen van kennis en ervaring. Op dit moment gebeurt dit onder meer door teeltregistratie, de organisatie van open dagen en samenwerking in kleinere studieclubs.

Door teeltregistratie krijgen telers direct inzicht in teeltgegevens en kunnen ze

onderling vergelijken. De teeltgegevens leveren nieuwe inzichten op en maken het mogelijk om verbeterpunten vast te stellen. Ook kan bijvoorbeeld kennis over de teelt van nieuwe rassen worden gedeeld.

Centraal staat de toegevoegde waarde voor leden

Tijdens de open dagen delen we kennis en praktijkresultaten met telers en andere partners in de keten. Denk daarbij aan informatie over bestaande en nieuwe rassen, aangelegde proefvelden en machinedemonstraties. In kleine

groepen organiseren we daar bovenop nog veldbijeenkomsten, waarin we heel gericht verschillende onderdelen van de teelt belichten. Op dit moment evalueren we de verschillende initiatieven die Avebe organiseert om het rendement van de teelt te verbeteren, zodat we die in de toekomst eventueel kunnen aanpassen. Veel telers geven aan dat de initiatieven van Avebe hen ondersteunen bij het verbeteren van het rendement. 'Natuurlijk kijken we steeds hoe we deze ondersteuning verder kunnen verbeteren. Maar centraal staat altijd de toegevoegde waarde voor de leden. En dat is essentieel voor een blijvend duurzame teelt', besluit Willem Rus.

SAMEN STERK IN DE KETEN

‘Registratie maakt van Avebe een voorkeursleverancier’

Avebe is als grondstoffenleverancier geregistreerd bij het SIA, een duurzaamheidsplatform dat een internationaal erkende standaard vormt op het gebied van duurzaamheid. Voor het deel van onze grondstoffen dat is voorzien van een Optimeel teeltregistratie heeft Avebe de zilveren status gekregen.

Deze status is duidelijk meer dan een formulier. 'Met deze zilveren status

heeft ons wereldwijd verkoopteam een belangrijke troef in handen', verklaart Patrick Cobussen, verkoopdirecteur van Avebe. 'We kunnen hiermee op een eenvoudige manier aantonen op welke manier onze grondstoffen tot stand zijn gekomen en voldoen daarmee aan een belangrijke internationale standaard.'

De status leverde onder meer een 'preferred supplier'-schap op bij een grote internationale producent van

voedingsmiddelen. En ook dát is meer dan een papieren belofte. 'Onlangs werd een belangrijke leverancier van deze lijst gehaald, omdat ze de zaken niet op orde hadden. Dan gaat het echt om verlies van grote volumes. Doordat onze leden hun teelt registreren via de tools van Agro, kunnen we een daadwerkelijk verschil maken in de markt', besluit Patrick Cobussen.

Duurzaamheid

7 THEMA'S VOOR DE TOEKOMST

DUURZAAMHEID



Duurzaamheid heeft een centrale positie in de Binden & Bouwen-strategie van Avebe. In 2013 hebben we zeven onderwerpen geformuleerd waarmee we in 2018 beduidend duurzamer willen zijn.

Als coöperatie zijn we bij Avebe gericht op continuïteit, op de lange termijn. Daarvoor is duurzaamheid een absolute voorwaarde. Duurzaamheid is dan ook een van de vier pijlers van de strategie van Avebe. Erik Koops, programmamanager duurzaamheid en energie-efficiëncy, legt uit waar we op dit moment staan binnen

de zeven thema's. 'Avebe wil verantwoord omgaan met het milieu, zorgvuldig omgaan met mensen en wil graag dat haar medewerkers vitaal zijn en duurzaam werken.' De 7 thema's hebben concrete doelen, dus is de vooruitgang meetbaar en inzichtelijk te maken.

1.



DOEL 2018
Een ongevallenfrequentie index van minder dan 0,5

2012: **3,0** 2016: **0,8**

GEREALISEERD
88%

ONGEVALSVRIJE WERKPLEK

Aan het einde van de dag moet iedereen die bij Avebe werkt weer heelhuids naar huis gaan. We spiegelen ons aan de veiligheidsregels in de procesindustrie.

Voor het meten van de veiligheid gebruiken we de internationale standaard voor registratie van ongevallen, de zogenaamde ongevallenfrequentieindex. De verbeteringen zijn bereikt door aandacht te besteden aan persoonlijke beschermingsmiddelen zoals helmen, schoenen en brillen. Er zijn meer zones binnen onze locaties aangeduid waar je beschermingsmiddelen moet dragen, daarbij

zijn die aanduidingen zelf veel duidelijker geworden. Verder organiseren we veilig werken-trainingssessies voor bewustwording. De sessies zijn bedoeld voor een verbeterde mindset over de risico's van bepaalde, vaak ook routinematige, werkzaamheden.

2.



BETROKKENHEID

2014: 7,4

2016: 8,0

2018: *Op betrokkenheid willen we minsten een 7,5 scoren.*

ZIEKTEVERZUIM

2012: 4,9%

2016: 4,0%

2018: *Een ziekteverzuim van minder dan 5,0*

VITALE MEDEWERKERS

Vitale medewerkers voelen zich goed en zijn duurzaam inzetbaar. Vitaliteit meten we aan de hand van de factoren betrokkenheid en ziekteverzuim.

De mate van betrokkenheid van onze medewerkers meten we tweejaarlijks door deel te nemen aan het zogenaamde Beste Werkgeversonderzoek. In dit onderzoek worden vragen gesteld over de mate van trots op de organisatie, in hoeverre medewerkers achter de doelen van de organisatie staan, hoeveel ruimte en kansen medewerkers krijgen om optimaal te presteren, de mate waarin ze zich gewaardeerd voelen, tevredenheid over de organisatie en tevredenheid over de werkzaamheden. Voor 2016 zijn nog geen cijfers bekend, wel weten we dat we in de top 7 staan van de branche productie/industrie, waar we deel van uitmaken.

De tweede factor is ziekteverzuim. We willen dat iedereen die bij Avebe werkt fit is en zich goed voelt tijdens het werk. Met de

verhoging van de pensioenleeftijd is daar een nieuwe uitdaging bijgekomen: Avebe wil alle medewerkers vitaal en inzetbaar houden tot het 67e levensjaar. Om dat te realiseren kan iedereen de gezondheidsbus, die langskomt op de locaties, bezoeken. Zo'n dertig procent van de medewerkers van Avebe liet in 2015 de gezondheid testen in de bus en ging met persoonlijk advies weer naar huis. We stimuleren vitaliteit ook door ondersteuning van hardlooppactiteiten in ons Start to runprogramma. Voor dit programma werken we samen met een trainer die onder meer het Avebe hardloopteam voor de 4 Mijl van Groningen begeleidt.

Vitaliteit gaat ook over de manier waarop je je werk kunt doen. Heb je de juiste kennis en vaardigheden? We introduceerden daarvoor onder meer een heldere gesprekscyclus waarin we persoonlijke jaarplannen samen met medewerkers opstellen, die we regelmatig evalueren. Zo blijven we allemaal duurzaam inzetbaar door met elkaar in gesprek te blijven.

3.

**MINDER CO²**

2016: 16%
2018: 25% *minder CO²-emissie per ton geproduceerd product.*

GEREALISEERD: 64%

MINDER ENERGIEKOSTEN

2016: € 1,8 MILJOEN
2018: € 6 MILJOEN

GEREALISEERD: 30%

ENERGIE: BESPARING EN VERNIEUWING

Om in energie te verduurzamen zet Avebe twee stappen: vergroenen en energie besparen. Om te vergroenen kopen we zonne-energie in. Dit geldt voor het totale elektriciteitsverbruik van Avebe, behalve de locaties Ter Apelkanaal en Gasselternijveen, waar we zelf elektriciteit produceren in onze warmtekrachtcentrales.

En er is meer. Met Inline Protastar, waarmee we bouwen aan onze eiwitstrategie, hebben we het afgelopen jaar de belangrijkste stap gezet in het besparen van energie. Protastar is een hoogwaardig eiwit voor de diervoederindustrie, dat geproduceerd wordt door verhitting van aardappelsap na extractie

van zetmeel en vezels. Dit eiwit werd voorheen op de productielocatie in Gasselternijveen, Ter Apelkanaal of Lüchow gedroogd en vervolgens naar de productielocatie in Foxhol getransporteerd voor verdere bewerking. Door Protastar inline te maken in de nieuwe fabriek in Gasselternijveen drogen we het in het hele proces nog maar één in plaats van twee keer, daarnaast hoeven we het niet meer te vervoeren. In 2016 brachten we hierdoor de totale CO²-uitstoot van Avebe met 3 procent terug. Dit betekent elfduizend ton minder CO², wat overeenkomt met de CO²-uitstoot van ongeveer 1250 huishoudens. Daarnaast levert het een besparing op van jaarlijks 40.000 transportkilometers.

4.



MEER OPBRENGST PER HECTARE
2016: 1,5% **2018:** 2,5%

GEREALISEERD: 60%

VERHOGING OPBRENGST VAN HET LAND

Door een teeltoptimalisatieprogramma, dat bij onze Nederlandse leden bekend staat onder de naam Optimeel, willen we het rendement van het land te verhogen. Het mes snijdt aan twee kanten: meer opbrengst halen van een hectare land is goed voor de verdienste van de boer én goed voor het milieu.

Het teeltoptimalisatieprogramma bestaat op hoofdlijnen uit drie onderdelen: demonstratievelden, teeltregistratie en studiegroepen. Op de demonstratievelden testen we teeltstrategieën in de praktijk, door te registreren wordt informatie tussen de boeren gedeeld om van te leren en in de studiegroepen volgen groepen boeren een nog intensiever programma.

5.



MINDER WEGTRANSPORT KM.
2016: 1,6 Mln **2018:** 2 Mln

GEREALISEERD: 80%

VERMINDERING AANTAL KILOMETERS WEGTRANSPORT

Door wegtransport te vervangen door alternatief transport via trein of boot willen we de CO²-emissie terugdringen en minder transportkilometers maken. Wegtransport is een CO²-intensieve manier om iets te transporteren.

Afgelopen jaar is het vervoer tussen de Duitse fabrieken en Nederland overgegaan van de weg naar het spoor. Hiervoor is een directe treinverbinding gerealiseerd. Dit levert een besparing op van 500.000 km per jaar. Ook tussen de fabrieken in Zweden en Nederland zetten we treinen in, wat een besparing van 700.000 kilometers wegtransport oplevert.

6.

**DOEL 2018**

1 MILJOEN KUUB

minder water gebruiken

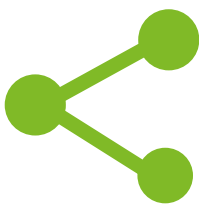
VERLAGING WATERVERBRUIK

Avebe past bioraffinage toe, waarbij componenten uit de zetmeelaardappel worden gehaald. Het uitwassen van de componenten uit de aardappel vergt veel water, en water is schaars.

We hebben een plan opgesteld om in 2018 een miljoen kuub minder water te gebruiken. Inline Protastar bespaart naar verwachting 0,4 miljoen kuub water, alleen daarmee kunnen we dus al 40 procent van de doelstelling behalen! De Rijksuniversiteit Groningen (RUG) heeft in samenwerking met Avebe, andere industriële

watergebruikers en het Waterschap, een verkenning uitgevoerd naar optimalisatie van het industriële watergebruik in de regio. Uit de verkenning blijkt dat door samenwerking grote besparingen mogelijk zijn. Komend jaar gaan we de haalbaarheid hiervan nader onderzoeken.

7.



LAAT ZIEN WIE JE BENT

en waar je voor

STAAT

TRANSPARANT

**KETEN
VERANTWOORDING**

SAMENWERKEN

GEREALISEERD

40%

DUURZAAM VERBINDEN

Duurzaam verbinden gaat over ketenverantwoordelijkheid en transparantie: laten zien wie je bent en waar je voor staat. We nemen stappen die ons op de kaart zetten, zoals het aanvragen van certificering voor duurzame landbouwinitiatieven: Sustainable Agriculture Initiative-certificering (SAI).

Voor het teeltoptimalisatieprogramma Optimeel ontvingen we een SAI-certificaat met de kwalificatie zilver. Verder is onze prestatie op het gebied van duurzaamheid gevalideerd tegen de EcoVadis standaard. Daar ontvingen we eveneens de zilveren status.

Een andere stap in duurzaam verbinden is het actualiseren van de Corporate Governance Code van Avebe. In deze code, die je op onze website kunt vinden, staan de rollen, waarden, principes en strategische doelstellingen van Avebe beschreven. Het is dé manier om aan klanten en andere belangstellenden duidelijk

te maken waar we voor staan. Duurzaam verbinden gaat daarnaast vooral ook over mensen, over maatschappelijke verbindingen. Avebe staat midden in de maatschappij en draagt een steentje bij door niet alleen zorg te dragen voor de veiligheid, het welzijn en de gezondheid van de eigen medewerkers, maar ook door een actieve bijdrage te leveren aan de maatschappij. Wij werken bijvoorbeeld samen met de stichting FC Groningen in de Maatschappij. Hierin worden verschillende initiatieven in de regio ondersteund op het gebied van gezondheid, sociale samenhang en educatie. Ook werken we samen met Agriterra, een internationale organisatie die er op gericht is boerencoöperaties in ontwikkelingslanden te professionaliseren. Agriterra brengt coöperaties met elkaar in contact zodat ze kennis kunnen uitwisselen; experts uit de Nederlandse agri & foodsector adviseren hun buitenlandse collega's.

AVEBE ALL OVER THE WORLD

De producten van Avebe gaan de hele wereld over. Een kleine greep uit onze diversiteit in voeding.



AVEBE ALL OVER THE WORLD

International sales

Meer dan 90% van onze producten leveren we buiten Nederland. Onze producten gaan naar klanten over de hele wereld en om die reden hebben we verkoopkantoren in het Midden-Oosten, Europa, Noord-Amerika en Azië. Zo staan we dicht bij de klant, weten we wat er speelt in die specifieke markt en kunnen ook beter inschatten waar de klant behoefte aan heeft.

Innovatie speelt hierbij een cruciale rol. We geloven dat wanneer we de klant helpen innoveren, dit beter is voor hun business en ook voor de langetermijnrelatie die we met onze klanten willen onderhouden.

Alan Fielding, Managing Director Commerce: 'Het belang van de keten in het hele proces van de akker tot de klant kan niet genoeg worden benadrukt. Het is heel belangrijk dat we het goed doen. Dit is ook wat de klant van Avebe verwacht en dit is ook waar wij voor staan.'

Het is heel belangrijk, dat we het goed doen

INTERNATIONALE BEURZEN

Niet alleen op onze verkoopkantoren, maar ook op beurzen ontmoeten we onze (potentiële) klanten wereldwijd. Dé manier om op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen, bestaande klanten te ontmoeten en nieuwe contacten

op te doen. Zo namen we het afgelopen jaar deel aan de Food Ingredients beurzen in onder andere India, Azië en Turkije. Avebe was daarnaast vertegenwoordigd op de IFT Annual Meeting and Food Expo in Chicago in juli. We presenteerden onze portfolio van oplossingen gebaseerd op aardappelzetmeel en aardappeleiwit. Met onze producten spelen we ook in op trends als non-GMO, natural, clean label en flexitarian: de flexibele vegetariër.



CHINA



SEOUL



CHINA



GERARD TEN BOLSCHER

INNOVATIE VERANKERD IN ORGANISATIE

Sneller meer waarde toevoegen

Met ingang van het nieuwe boekjaar heeft Avebe Gerard ten Bolscher benoemd tot Managing Director Research & Development. Innovatie heeft hiermee een eigen, stevige, positie gekregen binnen de organisatie. Dit is geheel in lijn met de Binden & Bouwen-strategie van Avebe, waarvan Innovatie één van de vier hoofdthema's is.

'Door het centraliseren van de aanwezige innovatiekracht, kunnen we nog beter en sneller waarde toevoegen', vertelt Gerard ten Bolscher, die hiervoor onder meer in de voedings- en chemische industrie werkte. Hij weet als geen ander hoe wetenschap en technologie waarde kunnen creëren voor klanten. 'Chemie en innovatie moeten altijd een doel hebben, dan ben je als organisatie relevant voor

je klanten en leden, omdat je werkelijk van toegevoegde waarde kunt zijn.' Die waarde is aanwezig, zegt Ten Bolscher: 'Het potentieel bij Avebe is enorm, er is energie en kennis en het draait allemaal

Het potentieel bij Avebe is enorm

om de toekomst: biobased industrie. Dat is met recht Innovation by Nature.' Gerard ten Bolscher geeft in de nieuwe situatie leiding aan zowel de innovatie gericht op de lange termijn (exploration & development), als aan meer toegepaste innovatie voor zetmeel, eiwit en vezels. Alle toekomstige 'strategische' innovatieve productontwikkelingen zullen van zijn afdeling komen.

NIEUW INNOVATIECENTRUM IN GRONINGEN

Komend jaar bouwen we samen met de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) en projectontwikkelaar Triade een nieuw innovatiecentrum op het Zernikecomplex in Groningen. In het nieuwe Avebe-innovatiecentrum komen onder meer een laboratorium, een proeffabriek, kantoren en een innovatiecentrum voor klanten. Ook hebben we afspraken gemaakt over de samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek.

In 2017 worden de bestaande laboratoriumfaciliteiten van Avebe in Veendam en Foxhol overgeplaatst naar de nieuwbouw in Groningen. De nieuwe

locatie biedt straks onderdak aan zo'n 100 Avebe medewerkers uit onder meer R&D, marketing en sales.

Op 1 juli zette Financieel Directeur Ed Kraaijenzank namens Avebe zijn handtekening onder de overeenkomst voor de samenwerking tussen Avebe, RUG en Triade. Kraaijenzank ziet het nieuwe innovatiecentrum als een prachtig visitekaartje voor Avebe én de regio. 'Door de kennis binnen Avebe beter te bundelen én de samenwerking met een belangrijke partij als de RUG op te zoeken, kunnen we grote stappen zetten in het innoveren. Mede dankzij de inzet van provincie en gemeente kan dat

ook gewoon binnen onze eigen regio. Het nieuwe innovatiecentrum biedt de kans om onze kennis te tonen aan onze afnemers. We kunnen er trots op zijn.'

Op de Zernike Campus, het centrum van de agrofood kennisinfrastructuur in Noord-Nederland, kan Avebe innoveren in samenwerking met wetenschappers, studenten en promovendi van de Rijksuniversiteit Groningen en andere bedrijven in de sector. Op het nieuwe complex wordt ook een ruimte ingericht voor start-ups, waar studenten en innovators eigen initiatieven verder ontwikkelen.

‘ALS IK ZIE DAT *iemand het beter doet,* WIL IK DAT OOK KUNNEN’



BART MICHEL

Met het programma Optimeel wil Avebe, samen met de telers, het rendement op de akker verhogen. Bart Michel, zetmeelaardappelteler in Dedemsvaart, legt uit wat de deelname aan het programma hem oplevert. ‘Je merkt dat je je doorontwikkelt dankzij Optimeel. Je leert toch het meeste in een groep.’

Bart Michel is deelnemer van het eerste uur aan Optimeel, dat bestaat uit teeltregistratie, demovelden en studieclubs, die begonnen onder de titel 20-15-10. Voor de deelnemende boeren is teeltregistratie een belangrijk onderdeel van Optimeel. Dit levert data voor tweeledig gebruik: ze bieden zowel

Je merkt dat je doorontwikkelt dankzij Optimeel

inzicht voor de boeren onderling, die de informatie delen en vervolgens kunnen vergelijken, als voor de afnemers over herkomst en teeltwijze van de grondstof. Het levert Bart Michel inzicht op hoe hij en zijn neef Gerjan het met hun akkerbouwbedrijf doen ten opzichte van de collega's. ‘Als ik zie dat iemand het beter doet dan wil ik dat ook kunnen.’

Maatschap Michel is de naam van het bedrijf dat Bart Michel met zijn neef Gerjan runt. Samen hebben de neven 500 hectare land in gebruik, waarvan 250 hectare met zetmeelaardappelen. In een avond zet hij de teeltinformatie in de computer, legt Bart Michel uit. ‘Voor de voedselveiligheid moeten we ook alles registreren. Dat zetten we al in Comwaes, het softwareprogramma van Agrovision. Met één druk op de knop gaan onze percelen ook naar Avebe.’ Bart Michel is opgevoed met het registreren van de teelt. ‘Mijn vader

was vooruitstrevend en begon met teeltregistratie zodra hij een computer had. Ik heb er plezier in. Als ik op de trekker zit schrijf ik altijd op wat ik gedaan heb, wanneer ik heb gepoot, wanneer ik er kunstmest bij heb gedaan en hoeveel. De oogstdata noteer ik op de kalender.’

Studiegroepen, waarbinnen boeren informatie uitwisselen over knelpunten in de teelt, maken ook onderdeel uit van het teeltoptimalisatieprogramma. Bij de start van het programma bezochten acht deelnemende boeren elkaars percelen. Tot Barts verbazing was het juist die ene boer, die zo laat in het seizoen pootte en wiens percelen er gedurende de zomer niet optimaal bij stonden, die uiteindelijk de beste opbrengst had. ‘Dan wil ik toch weten hoe dat kan.’

De studiegroepen bezoeken ook de aardappelproef- en demovelden, waar onderzoek naar een beter rendement op de akkers worden uitgevoerd. ‘Je leert het meeste in een groep,’ meent Bart Michel. ‘Door de jaren heen merk je dat je je doorontwikkelt. Je verbetert jezelf.’ Dankzij het programma pasten hij

Je leert het meeste in een groep

en zijn neef de teelt aan. ‘We gingen nauwkeuriger een grondontsmetter gebruiken tegen de schimmelziekte Rhizoctonia. Ook zijn we ruimer kali gaan gebruiken als bemesting, terwijl

Als het goed is voor het collectief, dan is het ook goed voor jezelf

het heersende idee altijd was dat je op zetmeelaardappelen niet te veel kali moest doen. Je merkt dat door de kennis en ervaringen die gedeeld worden een proces op gang komt.’ Een bijkomend voordeel van Optimeel is dat de deelnemende akkerbouwers er contacten door opdoen, vindt Bart. ‘Als boer werken wij veel alleen en dan is het best handig dat je meer mensen kent om mee te kunnen overleggen. Daarnaast is het gewoon fijn om meer contacten binnen de sector te hebben. Zoveel mensen kom je niet tegen op het erf.’

Nog niet alle boeren nemen deel aan een programma voor rendementsverbetering. Wat Bart Michel betreft, mag deelname aan de teeltregistratie van Optimeel voor alle zetmeelaardappelboeren een verplichting worden. ‘Avebe is van ons boeren samen. Wij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het leveren van een goed product, waarvan het duidelijk is hoe het is geteeld en waar het vandaan komt. Dat stelt Avebe nog beter in staat om het te vermarkten. Als het goed is voor het collectief, dan is het ook goed voor jezelf. Het begint thuis op de boerderij.’



GREETJE MULDER

KRACHT VAN VERTROUWEN

Medewerkers zijn zelf katalysator van verandering

In het programma Kracht van Vertrouwen verzorgen we trainingen in groepsverband aan afdelingen, waarbij het gaat om vertrouwen geven en vertrouwen krijgen. Greetje Mulder, HR Adviseur van Avebe, legt uit waarom Kracht van Vertrouwen aansluit bij het normen- en waarden programma van Avebe. 'De basis voor effectief handelen en continu verbeteren begint bij jezelf. Je kunt alleen samen met anderen effectief zijn.'

'Vertrouwen vinden we binnen Avebe heel belangrijk', legt Greetje Mulder uit. 'Sterker nog, het is een voorwaarde om onze strategische doelen te kunnen realiseren. Daarom organiseren we het programma Kracht van Vertrouwen.' Samen met het managementteam van de productielocatie Foxhol zette ze Kracht van Vertrouwen in als onderdeel van het cultuurprogramma.

Respect tonen, verantwoording nemen en samen ontwikkelen zijn onze normen en waarden

'Binnen het duurzaamheidsplan van Avebe is veiligheid een van de zeven thema's. Veiligheid is een sterk thema, en er wordt veel gevraagd van de

medewerkers. Daar begint verandering mee. Vertrouwen is daarbinnen de sleutel. Respect tonen, verantwoording nemen en samen ontwikkelen zijn onze normen en waarden. Dat is hoe wij het doen,' legt Greetje Mulder uit. 'Kracht van Vertrouwen is een toegankelijk programma, dat ik omarm.' In Foxhol hebben inmiddels alle afdelingen, binnen alle lagen van de organisatie, het programma doorlopen. Op dit moment werkt Greetje Mulder op het hoofdkantoor in Veendam ook met Kracht van Vertrouwen. Ze heeft daar inmiddels meerdere succesvolle trainingen meegemaakt. 'Wat je ook wilt bereiken, het gaat sneller als je vertrouwen hebt. Vertrouwen zorgt ervoor dat de kosten naar beneden gaan en dat je meer plezier in je werk hebt. Kracht van Vertrouwen geeft aan dat de basis voor effectief handelen bij jezelf ligt en dat je alleen samen met anderen effectief kan zijn. Je moet zelf een eerste stap zetten. Je leert dat je zelf iets moet doen. Je leert ook

dat het leuker en gemakkelijker wordt om feedback te geven bijvoorbeeld, en dat helpt enorm bij het realiseren van onze doelstellingen.'

Wat je ook wilt bereiken het gaat sneller als je vertrouwen hebt

Greetje Mulder legt uit dat je je door Kracht van Vertrouwen bewust wordt van de bril waardoor je kijkt. 'Door de bril bepaal je je gedachten, je gedrag en dus je inbreng in de groep. In Kracht van Vertrouwen gaat het om intermenselijke processen, waar je zelf niet alleen onderdeel, maar ook de bepalende factor van bent. Door Kracht van Vertrouwen concluderen medewerkers dat ze zelf de katalysator zijn van veranderingen en verbeteringen.'



VEILIGHEID: GOEDE COMMUNICATIE IS ALLES

Vanzelfsprekend willen we dat iedereen die voor Avebe werkt dat op een veilige en gezonde manier kan doen. Veiligheid voor iedereen vinden we erg belangrijk en daarom maakt het deel uit van ons duurzaamheidsbeleid, een van de pijlers van onze Binden & Bouwen-strategie. Ongevallen op de werkplek moeten we voorkomen, ze brengen ook nog eens risico's en kosten voor Avebe als organisatie met zich mee.

Veiligheid staat hoog op onze agenda. De afgelopen jaren hebben we veel maatregelen genomen die de veiligheid verbeteren. Denk daarbij aan het verstrekken van goede beschermingsmiddelen, maar ook aan het beter en duidelijker aangeven van de zones

waar je deze helmen, schoenen en brillen moet dragen. Op dit moment hebben we een ongevallenfrequentie-index van 0,8, terwijl we in 2012 nog 3 scoorden. Dit betekent dat we in vier jaar al een enorme sprong voorwaarts gemaakt hebben als het gaat om veiligheid. We hebben echter nog lang niet ons uiteindelijke doel gehaald. We willen ons op dit veiligheidsthema nog verder verbeteren. Dat kunnen we alleen sámen. Bewustwording is waar we op dit moment de nadruk op leggen als het gaat om veiligheid. Hiervoor organiseren we veilig werken-trainingssessies. Daarnaast lanceerden we internationaal een communicatiethema, dat Safety by Nature heet. Je herkent het aan het logo. Dit thema heeft een duidelijke link naar onze Avebe pay off Innovation by Nature. Net als

innovatiekracht, zit ook veilig werken als vanzelfsprekend in onze natuur. Internationaal informeren we alle medewerkers van Avebe op dezelfde wijze over veilig werken. Het speerpunt is dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor de eigen veiligheid én voor die van collega's. Het Safety by Nature-programma komt in diverse communicatieuitingen terug. Het krijgt ondersteuning van veiligheid vergrotende tools, zoals het nieuwe computersysteem waarin op eenvoudige wijze onveilige situaties kunnen worden gemeld. Safety by Nature geeft inzicht, maakt het makkelijker om op de werkvloer prioriteiten te stellen en zorgt ook voor bewustwording van onveilige situaties. Zo werken we samen aan een veilig en duurzaam Avebe.

Avebe-team derde in wereldfinale The Fresh Connection Global Challenge

Het team van Avebe wist een uitstekende derde prijs te behalen tijdens de wereldfinale van The Fresh Connection Global Challenge, een wedstrijd waarbij negen internationale teams afkomstig uit de hele wereld hun kwaliteiten op het gebied van supply chain management lieten zien.

Al eerder dit jaar won Avebe de Nederlandse titel, waarmee het team, dat bestond uit Annemieke Vens, Wendy Wever, Wout Nijland, Tom Wassink en Erik Pricker, zich plaatste voor de strijd om de wereldtitel. Ze namen het op tegen teams van andere



bedrijven uit bijvoorbeeld Rusland, China en Brazilië, waaronder grote internationaal gevestigde namen zoals Coca-Cola.

The Fresh Connection is een virtueel bedrijf waarin alle facetten van Supply Chain Management samenkomen. Het gaat onder meer om het beheersen van een goede verkoop- en productieplanning. Tijdens de wedstrijd worden de deelnemers voor verschillende pittige uitdagingen gesteld, zoals mislukte oogsten, productinnovaties en verrassende concurrentie.



Dit Jaarbericht is gemaakt in opdracht van Coöperatie AVEBE U.A. en wordt verstuurd naar alle leden en medewerkers van Avebe. De volledige jaarrekening is te downloaden op www.avebe.com

Een papieren versie van de volledige jaarrekening kan worden opgevraagd via uw accountmanager of via communication@avebe.com.

De genoemde cijfers in dit jaarbericht zijn een weergave van de uitgebreide jaarrekening die zal worden uitgebracht tijdens de ledenvergadering op 19 december 2016