

# De volgende stap naar meer waarde.

Samenvatting  
geïntegreerd jaarverslag  
2020/2021



# Over Royal Avebe

**Royal Avebe is een coöperatie van zo'n 2.300 akkerbouwers in Nederland en Duitsland.**

De zetmeelaardappelen van onze leden worden jaarlijks verwerkt tot hoogwaardige ingrediënten op basis van aardappelzetmeel en -eiwit, waar ze wereldwijd toegevoegde waarde bieden in voeding, maar ook in industriële toepassingen en diervoeding. Avebe werkt voortdurend aan de ontwikkeling van nieuwe mogelijkheden en toepassingen

op basis van zetmeelaardappelen en richt zich op een duurzaam toekomstperspectief. Avebe heeft ruim 1.300 medewerkers en productielocaties in Nederland, Duitsland en Zweden en heeft verkoopkantoren in de Verenigde Staten, Europa en Azië. Het hoofdkantoor staat in Veendam.



# Voorwoord

## Voor u ligt de samenvatting van het geïntegreerde jaarverslag van Royal Avebe over het boekjaar 2020/2021.

Opnieuw hebben we in dit geïntegreerde jaarverslag stappen gemaakt ten aanzien van transparantie over onze resultaten, de strategie, duurzaamheid en risicobeheersing. We zien transparantie over wat we hebben bereikt, wat er goed en minder goed is gegaan en welke kwantitatieve doelen we ons voor de toekomst hebben gesteld als goed ondernemerschap. Het zorgt voor verbinding met alle belanghebbenden.

Natuurlijk speelde de coronacrisis ook dit jaar weer een rol. Het is bijzonder om te zien dat, ondanks beperkingen waarmee we werden geconfronteerd, Avebe goed heeft gepresteerd. Een bewijs dat iedereen zich enorm heeft ingezet om waar nodig een stap extra te zetten. Ondanks de prijsdruk op basisproducten als gevolg van het grotere marktaanbod waren onze resultaten goed.

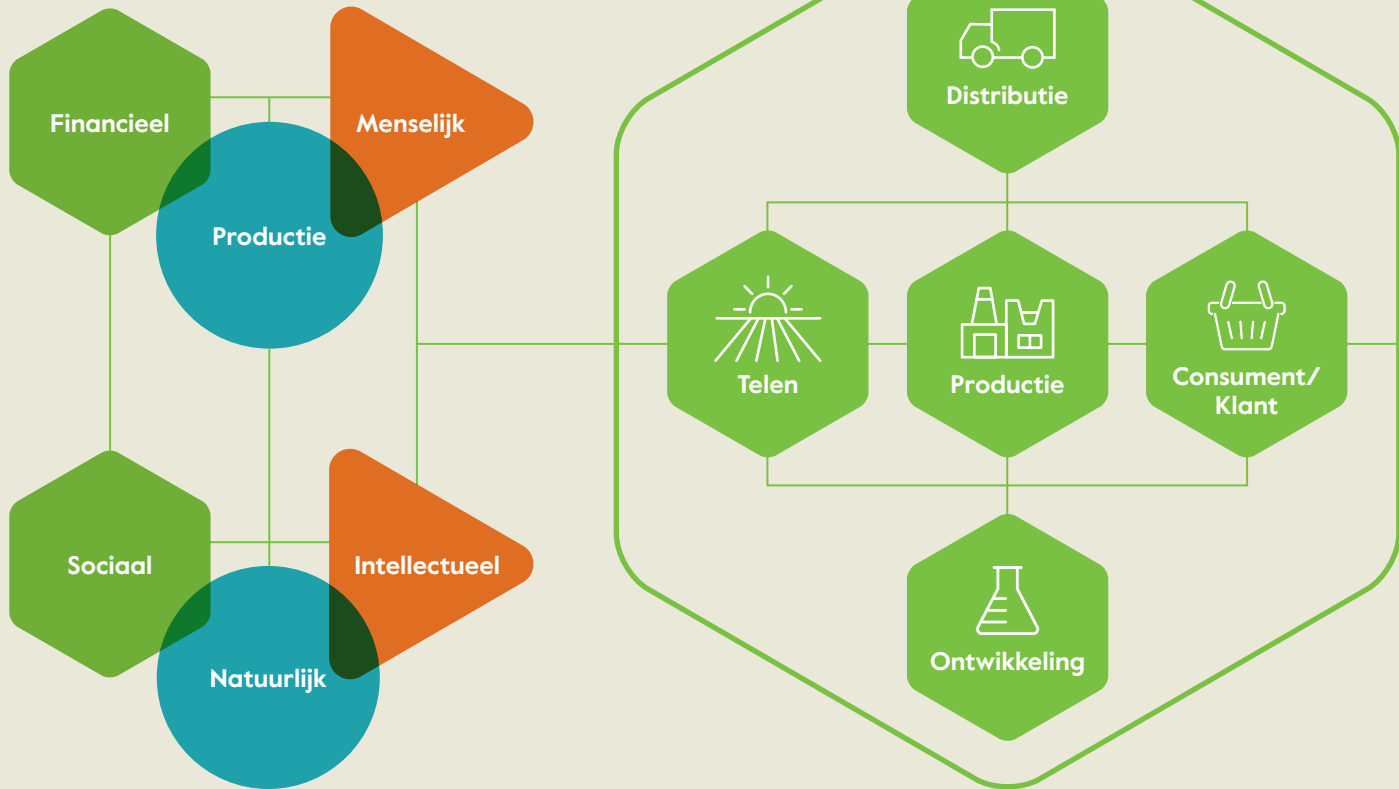
Op 1 september 2021 ben ik begonnen bij Avebe. Het beeld dat ik heb is duidelijk consistent. We hebben een heldere visie en toekomstgerichte strategie met veel ambities op verschillende belangrijke thema's en bovenal hebben we een sterk team. Ik ben onder de indruk van de energie, passie, kennis, collegialiteit en professionaliteit bij onze medewerkers en leden die ik tot nu toe heb ontmoet. Er komen verschillende uitdagingen op ons pad, zoals stijgende kosten en veranderende (Europese) wetgeving. Echter, het sterke fundament van Avebe geeft vertrouwen voor de toekomst!



**David Fousert**  
CEO Royal Avebe

# Hoe Royal Avebe waarde toevoegt.

## Nu en in de toekomst.





### Sustainable Development Goals

Royal Avebe wil een positieve impact leveren op de korte en lange termijn. Met onze strategische doelstellingen en activiteiten in de keten, richten we ons op langetermijnwaardecreeatie. Onze impact op de lange termijn koppelen we aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.



# Strategie en doelstellingen.

## De volgende stap naar meer waarde.



### Het Avebe-huis

Om onze strategische doelen te halen zijn er vijf speerpunten bepaald. Het zijn de ingrediënten waarmee we onze verantwoorde groei realiseren. ‘Samenwerken voor de klant’ is het fundament van onze strategie. Daarop zijn de drie pijlers - groei in goede voeding, marktgerichte duurzame aardappelteelt en verkleinen van onze ecologische footprint - gebouwd. Die drie pijlers dragen het dak van het Avebe-huis, meer waarde creëren. Per pijler staan in deze samenvatting van ons jaarverslag vanaf pagina 9 in het kort onze inspanningen beschreven.

### Binden en Bouwen 2.1

Onze ambitie: In 2023 hebben we een positieve invloed op het leven van meer dan 500 miljoen consumenten door hun gezondheid, welzijn, voorspoed en milieuvriendelijke levensstijl te bevorderen.

# Vijf ingrediënten voor verantwoorde groei



## 1. Naar meer waarde

We streven naar de beste oplossing voor alle stakeholders: onze telers, onze klanten en onze medewerkers. Dat noemen we 'gedeelde waarde'.

**Doelstelling 2023:** Stijging van de prestatieprijis naar 95 euro per ton aardappelen onder normale oogstomstandigheden.



## 2. Groei in goede voeding

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

**Doelstelling 2023:** De waarde van voedingsingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten is vervijfvoudigd ten opzichte van 2017/2018.



## 3. Marktgerichte duurzame aardappelteelt

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

**Doelstelling 2023:** 10% minder milieubelasting per hectare\* | 10% meer aardappelzetmeel en aardappeleiwit van een hectare halen\* | 10% minder CO<sub>2</sub>-emissies per ton aardappelzetmeel\* | 3.000 hectare van het areaal is bestemd voor nieuwe variëteiten\*.

\* ten opzichte van 2017/2018



## 4. Verkleinen van onze ecologische footprint

We verbeteren onze productieprocessen door te focussen op energiebesparing en -vergroening, verlaging van waterverbruik en verminderen van afvalstromen zoals tarra en slib.

**Doelstelling 2023:** 12% minder CO<sub>2</sub>-emissie in totaal en per ton product\* | 20% minder watergebruik in totaal\* | 25% verlaging van zowel de afvalstromen uit tarra als uit zuiveringsslib\*

\* ten opzichte van 2017/2018



## 5. Samenwerken voor de klant

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

**Doelstelling 2023:** >7,5 score op zowel medewerkersbetrokkenheid als bevoegenheid | een ongevalsfrequentie-index beneden de 0,5 | 8 kritische geïntegreerde processen zijn verbeterd sinds 2018/2019.



# Kerncijfers

in miljoenen euro's (voor zover van toepassing)	2020/2021	2019/2020	2018/2019	2017/2018
Bruto-omzet	636,1	611,2	610,6	613,9
Netto-omzet	593,1	570,6	574,3	576,6
Bedrijfsresultaat	6,9	13,7	11,4	16,6
Rentelasten	3,5	3,7	5,3	7,4
Coöperatief resultaat na belastingen	9,2	8,7	5,2	7,8
Afschrijvingen	36,7	33,5	33,3	30,4
Investerings materiële vaste activa	66,4	39,1	45,4	55,0
Groepsvermogen	208,6	205,5	203,7	203,6
Vreemd vermogen inclusief voorzieningen	375,5	284,9	269,7	263,1
Totaal vermogen	584,1	490,4	473,4	466,7
Groepsvermogen in % van totaal vermogen	35,7	41,9	43,0	43,6
Netto kasstroom vóór financieringsactiviteiten	-81,1	-2,2	0,4	-40,4
Netto schuld	248,9	161,8	152,7	148,5
Personeelskosten <sup>1</sup>	116,1	111,0	107,0	106,7
Aantal leden coöperatie	2.249	2.280	2.225	2.268
Aantal uitgegeven aandelen	103.120	101.455	101.455	101.455
Prestatieprijs (EUR/ton) <sup>2</sup>	93,30	96,15	96,63	85,81

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).





# 1. Naar meer waarde

Waardecreatie voor onze telers, klanten en medewerkers is het overkoepelende doel van Royal Avebe. Dit doen we op een marktgerichte, innovatieve en duurzame wijze. Als coöperatie van telers en met fabrieken, een eigen kweekbedrijf en innovatiecentrum spelen we een belangrijke rol in de gehele keten: van zand tot klant. Zo werken we samen aan het verhogen van het inkomen van onze leden.

## Prestatieprijs

Onze doelstelling voor 2023 is om, onder normale oogstomstandigheden, een prestatieprijs van minimaal 95 euro per ton aardappelen te realiseren. Voor 2024/2025 streven we naar 100 euro.

De prestatieprijs geeft de opbrengstwaarde per ton aardappelen weer. Het is één van de belangrijkste indicatoren van het resultaat dat de coöperatie voor haar leden bereikt. Om de prestatieprijs van verschillende jaren met elkaar te kunnen vergelijken en variabelen zoals wisselende zetmeelgehalten uit te sluiten, wordt de berekening elk jaar geijkt op een standaard hoeveelheid aardappelen met een zetmeelpercentage van 19 procent.

## Naar meer waarde

	Resultaat (2020/2021)	Doel 2023	Doel 2024
Prestatieprijs (€)	93,30	95,00	100,00





## 2. Groei in goede voeding

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

### Innoveren voor de eiwittransitie

Het doel van de strategische pijler 'Groei in goede voeding' is meer waarde creëren met aardappeleiwit- en aardappelzetmeel-producten die onder andere kunnen worden toegepast in plantaardige alternatieven voor zuivel en vlees. Aardappeleiwitten zijn namelijk een gezond, voedzaam alternatief voor dierlijke ingrediënten, met een veel lagere footprint. Daarnaast ontwikkelen we 'clean label' zetmelen om de trends in gezonde voeding te ondersteunen.

### Innovatie met de klant

Door transparant te zijn naar klanten en partners creëert Royal Avebe meer betrokkenheid. In 2020/2021 hebben we onze klantcontacten goed kunnen onderhouden, ondanks de reisrestricties vanwege corona. Klantprojecten zijn volledig virtueel opgezet en uitgevoerd vanuit ons Food Experience Center.

### Groei in goede voeding

	Resultaat (2020/2021)	Doel 2023
Waarde van producten in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten	32%	40%



### 3. Marktgerichte duurzame aardappelteelt

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

#### Duurzaam teeltprogramma

In 2018 is een duurzaam teeltprogramma opgezet, waarmee we samen met onze leden de drie '10 procent' doelen willen realiseren. Het behalen van de doelen moet ook zorgen voor 500 euro extra per hectare voor onze telers. We noemen ons programma daarom het '3 x10 = 500 programma'.

#### Future-proof aardappelen

Een belangrijke ontwikkeling is de hybride veredeling van aardappelryassen. In 2021 zijn we een samenwerking gestart met Solynta, een bedrijf uit Wageningen gespecialiseerd in hybride veredeling. Met haar innovatieve Hybrid True Potato Seed heeft het bedrijf een

techniek ontwikkeld waarmee sneller en beter nieuwe rassen kunnen worden ontwikkeld. Met deze nieuwe rassen zijn bijvoorbeeld minder gewasbeschermingsmiddelen nodig, verbetert de opbrengst van aardappelzetmeel en -eiwit en worden gebruikte meststoffen efficiënter benut. Zo dragen we bij aan de verduurzaming van de zetmeelaardappelteelt en het behalen van onze strategische doelstellingen.

#### Marktgerichte duurzame aardappelteelt

	Resultaat (2020/2021)	Doel 2023
Deelname teeltregistratie van het areaal	61,9%	60%
Zetmeelopbrengst per hectare (10-jarig gemiddelde)	-2,2%	10%
CO <sub>2</sub> -voetafdruk per ton zetmeel	7,6%	-10%
Milieubelasting per ha	-21,1%	-10%
Areaal waarop nieuwe Averis rassen geteeld worden	415	3.000





## 4. Verkleinen van onze ecologische footprint

Door gebruik te maken van nieuwe technologie, hernieuwbare energie en door de efficiëntie van onze processen te verbeteren, verkleint Royal Avebe haar ecologische voetafdruk. Innovatie is belangrijk, zeker als de nieuwe producten bij de klant een aanzienlijke CO<sub>2</sub>-reductie opleveren. Zo'n extra stap betekent soms wel dat ons eigen productieproces meer energie verbruikt. Naast het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot zijn het reduceren van ons waterverbruik en vermindering van afvalstromen belangrijke doelstellingen.

### Klimaatneutraal

In februari 2021 is op onze productielocatie AB Stadex in Zweden de gasgestookte boiler vervangen door een elektrische boiler. Hiervoor wordt groene elektriciteit ingekocht, zodat de geproduceerde stoom CO<sub>2</sub>-neutraal is. Daarmee is de energievoorziening van Stadex als eerste productielocatie van Avebe volledig klimaatneutraal. Het plan is om op onze productielocaties in Gasselternijveen en Ter Apelkanaal ook elektrische boilers

te installeren.

### Water: een strategische hulpbron

Water is voor Avebe een onmisbare hulpbron. Dankzij een aantal maatregelen, zoals bewustzijns- en besparingsprojecten, heeft Avebe het waterbesparingsdoel voor 2023 al bereikt. Dat betekent echter niet dat we voor het verlagen van ons waterverbruik geen uitdagingen meer hebben. Door volume-groei van een aantal producten die een hoger waterverbruik met zich meebrengen, moeten we maatregelen nemen om dit te compenseren.

### Verkleinen van onze ecologische footprint

	Resultaat (2020/2021)	Doel 2023
CO <sub>2</sub> -emissie	-18%	-12%
CO <sub>2</sub> -emissie/ ton product	-8%	-12%
Watergebruik	-25%	-20%
Afval - Tarra	-15%	-25%
Afval - Slib	-12%	-25%





## 5. Samenwerken voor de klant

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

### Talent management

Bij Royal Avebe zien we ontwikkeling van medewerkers als een continu proces. Naast het verwerven van inhoudelijke kennis ondersteunen we medewerkers bij de ontwikkeling van hun vaardigheden. Omdat we ontwikkeling centraal stellen, zien we een toename in het vervullen van vacatures door eigen medewerkers en zijn we een aantrekkelijke werkgever.

### Cross-functionele teams

Samenwerking is binnen Avebe belangrijk om het beste resultaat te behalen. Binnen Avebe werken we in cross-functionele teams om innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Essentieel bij deze vorm van samenwerking is dat de medewerkers een gezamenlijk belang en afgestemde doelen hebben.

### Klanttevredenheid

We streven naar tevreden klanten. Hiervoor is het belangrijk om goed te luisteren naar onze klanten en klachten op een professionele manier op te lossen. In het boekjaar 2020/2021 is het aantal klantklachten licht gedaald tot 287. We vinden het belangrijk om het aantal klachten voortdurend te laten dalen en richten onze processen zo in dat we klachten voorkomen en daarmee de klanten tevredenstellen.

### Samenwerken voor de klant

	Resultaat (2020/2021)	Doel 2023
Medewerkers- betrokkenheid	8,3	7,5
Ongevallenfrequentie- index	1,0	0,5
Verbetering kritische geïntegreerde processen	4	8
Klantklachten	287	<1/dag





# “Deze prijs is een erkenning voor de strategische koers die we zijn ingeslagen.”

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

## Criteria

Deze award werd in 2020 voor het eerst uitgereikt. De leden van DACT konden voor deze verkiezing financiële projecten en transacties voordragen. Alle inzendingen werden beoordeeld aan de hand van verschillende criteria: innovatie, inspiratie en environment, sustainability & governance (ESG).

## Koploper

Een jury van verschillende professionals uit het vakgebied koos uiteindelijk voor het Avebe-project ‘Herfinanciering 2020

gekoppeld aan duurzaamheid’. Uit het verslag van de jury: “Met de directe link van ESG-doelstellingen aan de kredietmarge die het bedrijf moet betalen, behoort Avebe tot de koplopers in deze markt. Daarom is Avebe de terechte winnaar van de DACT Treasury Award.” Rob van Laerhoven, CFO van Royal Avebe: “In 2018 lanceerden we onze strategie Binden en Bouwen 2.0 - De volgende stap naar meer waarde voor onze telers, klanten, medewerkers en de samenleving waarvan we deel uitmaken. We zoeken naar een balans tussen financiële resultaten voor onze leden en het verder verduurzamen van onze bedrijfsvoering. Deze prijs is een erkenning voor de strategische koers die we zijn ingeslagen.”

**DACT** | DUTCH ASSOCIATION OF  
CORPORATE TREASURERS



# Koninklijke opening zonnepark

## Innovatieve samenwerking leidt tot uniek zonnepark

Avitec, Solarfields en Royal Avebe hebben samen het Zonnepark Hollandia Nieuw-Buinen ontwikkeld. Dit zonnepark, in mei 2021 geopend door Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander, heeft een unieke dubbelfunctie. Zo liggen de zonnepanelen boven de voormalige vloeivelden van Avebe; een gebied dat tevens wordt gebruikt als bufferbassin voor de waterzuiveringsinstallatie van de aardappelzetmeelfabriek van Avebe in Gasselternijveen. Het project kan 35.000 huishoudens van duurzame energie voorzien. De 300.000 panelen besparen zo'n 45.000 ton CO<sub>2</sub> paar jaar. Avebe neemt ruim 36 procent van de groene stroom af.

Op de foto v.l.n.r.: Rob van Laerhoven, CFO Royal Avebe, Bas Wijnbergen, Procurement Director Royal Avebe en Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander.

©Marcel J. de Jong



# Colofon

## Publicatiedatum

december 2021

Deze samenvatting is een uitgave van Royal Avebe en is tevens beschikbaar in een Duitse, Engelse en Zweedse versie. Ga voor het volledige jaarverslag naar [www.avebe.com/about-us/downloads](http://www.avebe.com/about-us/downloads) of scan onderstaande qr-code.

## Tekst

Royal Avebe

## Concept en vormgeving

Royal Avebe en 2BHonest

## Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

[communication@avebe.com](mailto:communication@avebe.com)

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

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



Innovation by nature  
since 1919

