

Samen bouwen aan duurzame groei.

Geïntegreerd jaarverslag 2024/2025



Innovation by nature
since 1919

Inhoudsopgave

Het jaar in vogelvlucht	3	8. Corporate Governance	66
1. Voorwoord	8	8.1 Verslag van de raad van commissarissen	67
2. Bericht van het bestuur	10	8.2 Bestuur en borging	69
2.1 Verslag van het bestuur	11	8.3 Coöperatiebestuur en executive committee	71
2.2 Vooruitzichten van het bestuur	13	8.4 Raad van commissarissen	72
3. De cijfers in één oogopslag	15	8.5 Organisatiestructuur - organogram	73
3.1 Kerncijfers	16	8.6 Districtsraden en jongerenraad	74
3.2 Meerjarencijfers	17	JAARREKENING	
3.3 Sociale kerncijfers	18	9. Jaarrekening	76
4. Strategie Versterken en Versnellen	19	Geconsolideerde balans per 31 juli 2025	77
4.1 Dit is Royal Avebe Hoe we waarde creëren	20	Geconsolideerde exploitatierekening 2024/2025	79
4.2 Strategie Versterken en Versnellen 2023-2028	22	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024/2025	80
4.3 De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie	23	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	81
4.4 Onze impact	24	Enkelvoudige balans per 31 juli 2025	102
4.5 Ons waardecreatiemodel	25	Enkelvoudige exploitatierekening 2024/2025	104
5. Strategie Behaalde resultaten	26	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	105
5.1 Strategie-update Wendbaar en koersvast	27	OVERIGE GEGEVENS	
5.2 Minder CO ₂ en elektra, plus waterbesparing van 87 miljoen liter	29	Overige gegevens	113
5.3 PerfectaMAR® Succesvolle samenwerking in eiwitinnovatie	31	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	115
5.4 Cross-functionele samenwerking levert meerwaarde op	33	Bijlagen	120
5.5 Play to Win is geen slogan. Het is wie we zijn	34	Bijlage 1 Over dit verslag	121
5.6 Grensoverschrijdende kennisuitwisseling in het KPW-gebied	36	Bijlage 2 GRI-index	122
5.7 Averis Route 2030 Commerciële koerswijziging en een verscherpte focus	37	Bijlage 3 Stakeholders en samenwerkingen	126
5.8 Life Saving Rules in de praktijk: trainen, toepassen, versterken	38	Bijlage 4 Gedeelde waarde Sustainable Development Goals	130
6. ESG	39	Bijlage 5 Profielen bestuur en raad van commissarissen	131
6.1 Duurzaamheid bij Royal Avebe	40	Bijlage 6 Begrippen en afkortingen	133
6.2 ESG Governance	41	Adressen	135
6.3 Dubbele materialiteitsanalyse	43	Colofon	137
6.4 Materiële onderwerpen	45		
7. Risico's, kansen en onzekerheden	60		
7.1 Risico's, kansen en onzekerheden	61		
7.2 Belangrijkste risico's	62		

augustus 2024

Start aardappelcampagne

Eind augustus komen de eerste aardappelen binnen voor de aardappelcampagne 2024/2025. Tijdens de campagne worden de aardappelen bij de aardappelzetmeelfabrieken in Nederland en Duitsland aangeleverd en verwerkt.



september 2024

Training voor distributeurs

In september is er in Avebe's Innovatiecentrum een technische training voor Food distributeurs. Zo'n twintig deelnemers uit onder andere Groot-Brittannië, Oostenrijk, Verenigde Arabische Emiraten, Oman, Koeweit, Hongarije, Slowakije, Uruguay, Paraguay en Chili leren meer over de functionele eigenschappen en technische oplossingen van aardappelzetmeel en -eiwit in toepassingen als (plantaardige) zuivel, (plantaardig) vlees, bakkerij & snacks, soepen & sauzen en zoetwaren.

oktober 2024

Avebe wint World Plant-Based Ingredient Innovation Award

Avebe wint op de Bridge2Food North America in Minneapolis de World Plant-Based Ingredient Innovation Award met de PerfectaSOL®-oplossing voor plantaardige gefermenteerde yoghurt.



november 2024

Avebe en ChainCraft gaan samenwerken

Avebe en Chaincraft tekenen een overeenkomst op hoofdlijnen voor een samenwerking. Deze samenwerking richt zich op het omzetten van Avebe's reststroom van aardappelsap in hoogwaardige circulaire vetzuren en meststoffen door ChainCraft's innovatieve fermentatietechnologie. De samenwerking zorgt voor meer circulariteit en levert ook nog eens energiebesparing op.

december 2024

Publicatie jaarverslag nieuwe stijl

Vanaf boekjaar 2023/2024 publiceert Avebe een jaarverslag in de vorm van een website met interactieve componenten. Een jaarverslag toegankelijk en aantrekkelijk voor een breed publiek.



februari 2025

Averis sluit handelsovereenkomst met Aviko

Aviko en Averis sluiten een handelsovereenkomst voor pootgoed. Hierdoor krijgt Aviko rechtstreeks toegang tot het pootgoed van Averis voor haar telers en kan hiermee voldoen aan de toenemende vraag naar resistente rassen. Deze samenwerking past in de nieuwe strategie Route 2030 van Averis.

januari 2025

Nieuwe strategie Averis: Route 2030

Dochterbedrijf Averis start met een nieuwe strategie: Route 2030. De focus ligt op het versterken van de basis, de kracht van innovatie en het verbreden van de horizon. Bij deze nieuwe route hoort ook een nieuwe huisstijl! [Lees hier meer over Route 2030.](#)



maart 2025

Avebe op Food ingredients China

Avebe is aanwezig op de Food ingredients China in Shanghai. Met zo'n 1.670 stands en meer dan 170.000 bezoekers is de Food ingredients China een belangrijk event voor voedselinnovatie in Azië. Clean label-oplossingen voor verschillende voedingsmiddelen zijn het hoofdthema van deze beurs. Avebe presenteert onder andere innovaties voor plantaardige yoghurt, yoghurtspread, gevriesdroogde yoghurt, ijs en smeerkaas.



april 2025

Introductie nieuwe innovatie PerfectaMAR®

Avebe introduceert PerfectaMAR® in de markt voor surimi. Surimi is een verzameling voedingsproducten op basis van gemalen witvis, zoals krabsticks en imitatiekrab. PerfectaMAR® zorgt ervoor dat de textuur, vooral de stevigheid en de elasticiteit, op peil blijft. Enzymen in de vis kunnen de textuur aantasten, maar met behulp van PerfectaMAR® wordt dit voorkomen en is de klant verzekerd van een goede kwaliteit surimi. [Lees hier meer over deze innovatie!](#)



mei 2025

Samenwerking 3D-voedselprinten

Samen met TNO, Wageningen University & Research en andere bedrijven werkt Avebe aan een veelbelovende manier om plantaardige vleesvervangers te produceren: 3D-voedselprinten. Voedselzekerheid is een actueel thema voor voedselproducenten. Onze collega Annet Vrieling, Application specialist, is betrokken bij de samenwerking: “We willen de toekomst van voedsel vormgeven, zowel letterlijk als figuurlijk.

juni 2025

Zetmeelaardappeldagen

We ontvangen meer dan 500 boerenleden en medewerkers tijdens de zetmeelaardappeldagen bij Averis in Valthermond. Een extra feestelijke editie vanwege het 70-jarig bestaan van Averis! Bezoekers zien demonstraties op het veld en krijgen een uniek kijkje achter de schermen van de veredelingsactiviteiten: van kas tot laboratorium en van zaailing tot ras. In de speciale jubileumfilm een terugblik op de geschiedenis van Averis én een blik vooruit naar de toekomst.





juli 2025

Avebe op IFT FIRST in Chicago

Avebe is aanwezig op IFT FIRST 2025 in Chicago, de grootste voedingsingrediëntenbeurs van de Verenigde Staten. Gezonde, voedzame plantaardige voeding was een belangrijk onderwerp, met veel belangstelling voor onze plantaardige inspiratiebron: de aardappel. Er worden gesprekken gevoerd met bezoekers van 193 verschillende bedrijven over hoe de bescheiden aardappel producten kan transformeren - of het nu gaat om schuimen, geleren of emulgeren - en zo heerlijke (plantaardige) voedingsmiddelen kan creëren.



I. Voorwoord

We kunnen met gepaste trots terugkijken op een solide jaar, waarbij ik graag start met een woord van grote dank richting het Avebe-team; telers én medewerkers. De prestatie-indicator is hoger dan vorig jaar en noteert zelfs hoger dan initieel de verwachting was. Dit jaar hebben we opnieuw goede progressie gemaakt op onze strategie. We hebben als één Avebe hard gewerkt met sterke resultaten als uitkomst. Versneld groeien, de ambitie van onze strategie Versterken en Versnellen, is dit boekjaar zeker gelukt.

Stabilisatie van het Avebe aardappelzetmeelareaal

Het resultaat geeft telers vertrouwen en dat zien we terug in de beschikbaarheid van grondstoffen. Waar aandelen voorgaande jaren nog werden ingeleverd of geparkeerd, zien we nu een stabilisatie van het aantal ingeleverde en geparkeerde aandelen met een lichte groei in Duitsland. Er lijkt meer vertrouwen bij vaste telers van Avebe. We richten ons op een stabiele grondstofvoorziening door onze leden om zo het groeipotentieel binnen Avebe verder te ontsluiten. Tegelijkertijd zien we veel dynamiek in de bredere aardappelmarkt in Noordwest-Europa met, op het moment van schrijven, een overschot aan aardappelen door een toename van het aardappelareaal, verminderde vraag vanuit de fritesindustrie en lage prijzen. Deze ontwikkelingen hebben impact op Avebe en vereisen voortdurende alertheid.

” Versneld groeien: de ambitie van onze strategie Versterken en Versnellen, is dit boekjaar zeker gelukt

Wereldwijde onzekerheid

Nog steeds is de wereld onderhevig aan een bepaalde mate van onzekerheid. Geopolitieke spanningen, aanhoudende conflicten en een grillig internationaal handelsbeleid zorgen wereldwijd voor volatiele marktomstandigheden. Dichter bij huis zorgt de politieke situatie in Europa, zoals de vertraagde besluitvorming over de Nitraatrichtlijn, voor stagnatie in nieuwe wet- en regelgeving. Deze onzekerheid bemoeilijkt strategische keuzes op het gebied van duurzame akkerbouw en investeringen in innovatie. Bovendien dragen deze omstandigheden bij aan wisselend koopgedrag van klanten en vergroten de onzekerheid in de markten waarin Avebe actief is.

Tweede jaar van de strategie

Ondanks deze dynamiek geloof ik dat onze coöperatie sterker is dan ooit. Afgelopen jaar zagen we een stabiele vraag in de markten waar Avebe actief is. De verkoopvolumes bleven op peil, en binnen de segmenten met toegevoegde waarde waarop we strategisch inzetten, zien we ons marktaandeel stijgen. De vooruitgang die we dit jaar boeken is waardevol, maar de echte kracht zit in de gezamenlijke energie, scherpe focus en effectieve samenwerking, waarmee we het potentieel van Avebe steeds verder ontsluiten. De transitie waar we in zitten vraagt meer ondernemerschap, meer wendbaarheid en dus meer Play to Win-gedrag. Avebe groeit verder naar een klant- en marktgedreven organisatie.

Toegevoegde waarde met zetmeelaardappelen

De nadruk ligt minder op bulkmarkten en meer op het creëren van onderscheidende toegevoegde waarde door innovatie en verduurzaming. Dat we op de goede weg zijn, blijkt onder andere uit de diverse productintroducties van afgelopen jaar bij onze klanten. Dit geeft vertrouwen naar de toekomst toe. We zijn in staat om onze strategie concreet vorm te geven en de meerwaarde te creëren. Een noodzakelijke transitie om de zetmeelaardappelteelt relevant te laten blijven in het bouwplan van onze leden en dus een hoger rendement voor de zetmeelaardappelteelt te realiseren.

David Fousert, CEO Royal Avebe





2. Bericht van het bestuur

2.1 Verslag van het bestuur

Avebe heeft een goed jaar gehad als het gaat om de groei van het aardappeld. Kijkend naar de strategische projectie hebben we grotere stappen gezet dan verwacht. Dat geeft vertrouwen in elkaar, in de strategie én in de potentie van het bedrijf. Als één Avebe is hier hard voor gewerkt. Daarbij is het niet alleen de richting die telt, maar vooral ook de uitvoering: we hebben onze [strategie Versterken en Versnellen](#) effectief en doelgericht in de praktijk gebracht. Juist die succesvolle uitvoering heeft direct bijgedragen aan de groei van het aardappeld. Het is essentieel dat we deze focus vasthouden én de ruimte benutten om samen de volgende stap in onze groei te zetten.

Stijging van de prestatie-indicator

Avebe sluit het boekjaar af met een prestatie-indicator van 136,79 euro per ton zetmeelaardappelen. Dat is een stijging ten opzichte van voorgaande jaren. Het coöperatief resultaat is dit boekjaar 5,1 miljoen euro. We halen steeds meer uit Avebe. Bovendien zien we positieve ontwikkelingen in de voedingsmiddelenmarkt en verduurzamen we continu. Ook is de efficiëntie en betrouwbaarheid van onze lijnen toegenomen. We verbreden de inzet van onze technologie, innovatie en kennis om zo het verdienvermogen van de coöperatie sneller te laten groeien. Met de lancering van de [nieuwe Averis-strategie](#) zetten we ook hier in op het continu verbeteren van het saldo van de zetmeelaardappelteelt. De solvabiliteit is met 36,5 procent iets hoger dan vorig jaar, waarbij we streven naar 40 procent. De vrije kasstroom is net als vorig jaar positief, het eigen vermogen gegroeid en de voorraden zijn lager.

” We verbreden de inzet van onze technologie, innovatie en kennis om zo het verdienvermogen van de coöperatie sneller te laten groeien

Investerings

In totaal is in het boekjaar 2024/2025 voor 60 miljoen euro geïnvesteerd. Daarbij lag de nadruk op preventieve vervangingen die tegelijkertijd zorgen voor waterbesparing en CO₂-reductie, zoals de [decanters in Gasselternijveen](#). Ook zijn substantiële investeringen gedaan in IT en is

geïnvesteerd om de [productielocatie in Foxhol flexibel in te zetten](#). Met de goedkeuring van de herfinanciering is bovendien de financiële positie van de onderneming verder versterkt.

Grondstoffenaanvoer en verkoopvolumes

De productie van aardappelzetmeel is dit boekjaar met 4 procent gestegen ten opzichte van het vorige boekjaar. Deze stijging is mede te danken aan de betere beschikbaarheid van aardappelen, waardoor sommige productielocaties langer hebben doorgedraaid dan vooraf verwacht. In dit verband spreken we specifiek over de natieve productie uit onze aardappelmeelfabrieken, aangezien het totale productievolume bij Avebe meerdere productstromen omvat. Het verkoopvolume daalde met 2 procent en de netto-omzet daalde met 2 procent ten opzichte van het vorige boekjaar.

Genoeg grondstoffen

Na twee jaar van daling was de grondstoffenaanvoer dit boekjaar goed geborgd. Er waren voldoende zetmeelaardappelen beschikbaar om onze productie stabiel te laten draaien. Voor volgend boekjaar zien we een toename in het zetmeelaardappelareaal. Om het saldo van de zetmeelaardappelteelt in de breedte te verbeteren, is een [nieuwe Averis-strategie](#) uitgerold. Deze strategie richt zich op een breder verdienvermogen voor Averis en een sterkere waardepropositie voor onze leden. Dat betekent niet alleen eerder toegang tot specifieke rassen en gunstigere pootgoedprijzen, maar ook concrete voordelen zoals hulp bij de logistiek.

Start van de campagne

Na meerdere jaren van uitdagende oogstomstandigheden, waren ondanks een latere start van het pootseizoen, de groei- en oogstomstandigheden goed. In augustus 2024 ging de campagne van start. In het Duitse gebied KPW verliep de start voorspoedig, met een eerste verwerking in Dallmin en een vervolg begin september in Lüchow. In Nederland daarentegen kende de campagne een uitdagende start. Door een brand bij één van onze leveranciers was een cruciale hulpstof niet leverbaar, waardoor de productie in Ter Apelkanaal niet kon starten terwijl er al wél aardappelen werden aangeleverd. Het inkoopteam moest in zeer korte

tijd een alternatief vinden en tegelijkertijd moesten installaties omgebouwd worden. De tijdsdruk en de druk op het team waren ongekend. Deze turbulente start leidde in eerste instantie tot extra kosten en kwaliteitsissues, maar dankzij gerichte programma's en de enorme inzet van alle betrokken teams, keerde de rust snel terug. De productie draaide vervolgens stabiel en langer door, mede doordat er meer aardappelen beschikbaar waren.

” Na twee jaar van daling was de grondstoffenaanvoer dit boekjaar goed geborgd

Stabiele productielijnen

Dit jaar waren er geen zorgen om voldoende aanvoer van aardappelen. Bij voldoende aardappelen verschuift de aandacht zich nog meer richting de stabiliteit, flexibiliteit en inzetbaarheid van productielijnen. Vooral de stabiliteit van de productielijnen blijft een aandachtspunt.

Instabiliteit leidt tot extra kosten en druk op de kwaliteit van de output. Daarom bewegen we meer naar preventief onderhoud en is óók de samenwerking tussen afdelingen verder versterkt. En hier zal ook komend jaar verdere aandacht naar uit blijven gaan. Met als doel een stabiele, veilige en hoogwaardige productie.

Veiligheid voorop

Veiligheid is en blijft onze absolute topprioriteit. Toch zien we helaas een negatieve trend. Het aantal incidenten neemt toe. De oorzaken liggen niet alleen in processen of techniek, maar ook in gedrag en cultuur. Afgelopen jaren zijn al stappen gezet met technische maatregelen, processtructuren en [werkvergunningen](#). Het vervolg zit voornamelijk in een verdere cultuur- en gedragsverandering, en ondanks goede progressie, kost dat tijd. Tijd die we de komende jaren investeren.

Duurzaamheid & Innovatie

Hoewel het totale productievolume licht toenam is de CO₂-uitstoot nagenoeg op hetzelfde niveau uitgekomen. Eén van de meest-concrete verduurzamingen is het vervangen van de eerdergenoemde decanters, oftewel industriële centrifuges. Per campagne wordt daarmee 87 miljoen liter water bespaard. Tegelijkertijd oogstten we waardering met het winnen van twee innovatieprijzen. De samenwerking met klanten om kort-cyclische innovaties te realiseren wint duidelijk aan tractie en bevestigt de omslag van productpush naar meer klant- en marktgedreven innovatie. De conversieratio - de mate waarin concrete projecten daadwerkelijk leiden tot nieuwe business - neemt jaar op jaar toe. Om deze lijn vast te houden, is het noodzakelijk om de innovatiepijplijn verder te laten groeien en de doorloopsnelheid van onze projecten te verlagen, zodat nog meer initiatieven succesvol kunnen worden opgeschaald.

Man-vrouwverdeling

Om de ambities van Avebe te realiseren en invulling te geven aan de Play to Win-kernwaarden, is een evenwichtige man-vrouwverdeling binnen het leiderschapsteam van groot belang. De raad van commissarissen bestaat voor 22 procent uit vrouwen en in het Leadership Team is dit ook 22 procent. Avebe streeft ernaar het aandeel vrouwen binnen de organisatie verder te vergroten. Daarom is het versterken van vrouwelijke vertegenwoordiging in leidinggevende posities expliciet opgenomen in de strategische agenda. Het is mooi om te zien dat we sinds de start van onze strategie met een plus van 7 procent op de goede weg zijn. Onze ambitie is om 30 procent vrouwen in leidinggevende posities te hebben aan het eind van deze strategische periode.

2.2 Vooruitzichten van het bestuur

Avebe is een bedrijf met ongelooflijk veel potentie. Dit jaar halen we er meer uit dan voorgaande jaren, mét nog groeipotentie in het vat. Deze ruimte voor groei kunnen we ontsluiten door nog meer als één Avebe samen te werken en onze strategie verder te realiseren. Samen met onze telers, onze klanten, en het gehele Avebe-team.

” De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan het versterken van onze basis, zodat we nu versneld kunnen groeien in nieuwe segmenten

Vlokken en granulaat via Solan

Het nieuwe boekjaar is direct gestart met een mooie mijlpaal: de aankoop van aardappelvlokken en -granulaatproducent Solan in Polen. Avebe is 100 procent eigenaar van Solan en hiermee voegen we zowel veel kennis als een hele regio toe aan onze organisatie. Het is sinds lange tijd dat we groei door overname realiseren en dat zorgt voor positieve energie binnen Avebe. Met deze strategische stap verbreden we het productportfolio en kunnen we sneller inspelen op nieuwe markten en klantbehoeften. Zo beantwoorden we ook de toenemende vraag van klanten door vlokken en granulaten op te nemen in ons aanbod. De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan het versterken van onze basis, zodat we nu versneld kunnen groeien in nieuwe segmenten. Bovendien biedt Solan veel innovatiepotentieel: de combinatie van lokale kennis, producttechnologie en klantgerichtheid sluit goed aan bij onze ambitie om innovatie te versnellen en te verbreden.

Dynamiek in de markt

Ondanks de eerder benoemde volatiliteit en onzekerheden in de markten waar Avebe actief is, is de vraag in deze markten op het moment van schrijven stabiel. Wel staan we voor een aantal flinke aanvullende uitdagingen in teeltjaar 2025. Want, na twee jaar van daling in de zetmeelaardappelteelt, zien we nu een stabilisatie in Nederland en groei in Duitsland. Ook buiten Avebe neemt het areaal toe, met name in Scandinavië. In combinatie met een goede oogst leidt dit tot een stijgend aanbod van zetmeelaardappelen. Tegelijkertijd staat de bredere aardappelsector in Noordwest-Europa onder druk door

extreem lage prijzen, structurele overschotten en een afnemende vraag vanuit de fritesindustrie. Avebe volgt deze ontwikkelingen nauwgezet, evenals de economische en geopolitieke dynamiek in Europa en daarbuiten. Ondanks deze externe onzekerheden staat Avebe er goed voor: met een verbreed portfolio, een solide basis en een wendbare organisatie zijn we beter gepositioneerd om kansen te benutten en uitdagingen het hoofd te bieden.

Kern van de strategie

De kern van Avebe's strategie blijft gelijk: de transitie naar een klant- en marktgedreven organisatie, met meer onderscheidende en toegevoegde waarde. De afgelopen jaren is hierin duidelijke vooruitgang geboekt, waardoor de afhankelijkheid van prijschommelingen bij bulkproducten merkbaar is afgenomen. Dit helpt ons in de huidige marktdynamiek.

Versterken en Versnellen

Komend jaar staat in het teken van versnellen. We ronden grote investeringen af, zoals een nieuwe voedingsmiddelenlijn in Ter Apelkanaal en we zetten door met digitalisering en IT-vernieuwing. Intern blijft veiligheid onze topprioriteit, met een structureel programma dat extra aandacht krijgt. Zo richten we ons op duurzame groei, zowel vanuit acquisitie als vanuit interne kracht. Tot slot versnellen we ons groeipotentieel richting nieuwe markten met de overname van Solan.

” In een uitdagende markt met bijbehorende dynamiek, is het belangrijk dat we vasthouden aan onze strategische richting

Extra aandacht voor strategische programma's rondom eiwit en biobased

Vanuit de strategie verdienen twee programma's de komende tijd extra aandacht: verder ontwikkelen van de bestaande eiwitactiviteiten en biobased grondstoffen voor industriële markten. Bij eiwitten ligt de focus op het benutten van de eerdere investeringen, zodat we meer markten en meer verschillende type klanten aantrekken. We zien hier voorzichtig de eerste positieve ontwikkelingen

van. Ook het programma Industrial growth krijgt hernieuwde focus, mede omdat het herstel van de bouwmarkt in China minder snel gaat dan verwacht.

Beweging in coöperatief model

Ons coöperatieve model blijft in beweging. Zo hebben we onder andere de le verruimte met 20 procent verruimd, omdat we als onderneming én leden samen willen inspelen op kansen. We optimaliseren continu de balans in de belangen van de individuele teler én het maximale aardappelgeld voor ál onze leden. We kunnen namelijk niet genoeg benadrukken dat de kracht van Avebe zit in ons collectief.

Samen waarde creëren

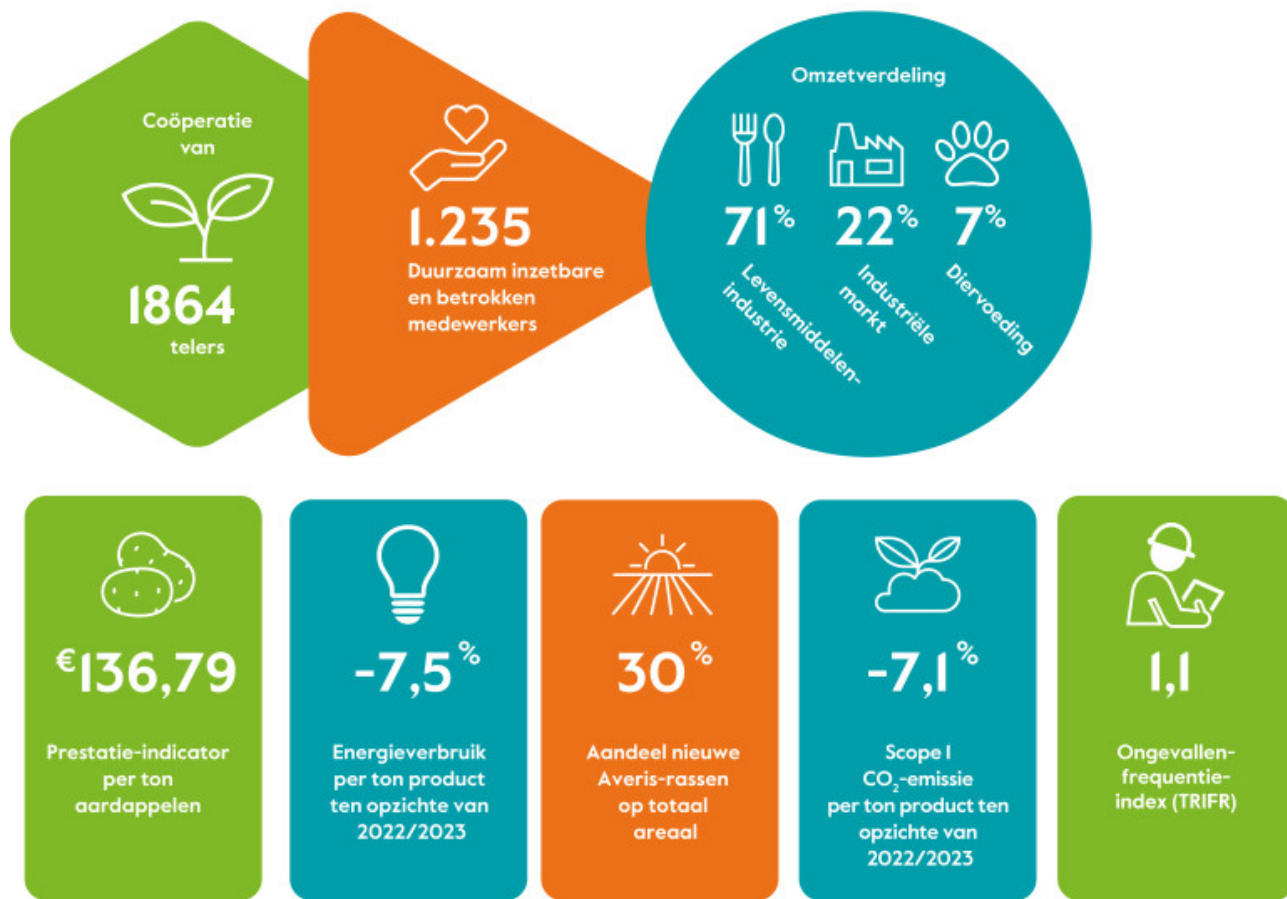
In een uitdagende markt met bijbehorende dynamiek, is het belangrijk dat we vasthouden aan onze strategische richting. Die richting draait om het versneld creëren van meerwaarde voor onze leden. Dat doen we door de transitie naar een meer klant- en marktgedreven organisatie verder vorm te geven. Een organisatie met meer onderscheidende en toegevoegde waarde. Samen, als één Avebe, blijven we sturen op resultaat en doelgerichtheid: met een solide grondstofvoorziening waarmee we de meeste waarde creëren - voor onze leden, onze klanten en Avebe als geheel.

CEO David Fousert en CFO Rob van Laerhoven



3. De cijfers in één oogopslag

3.1 Kerncijfers



3.2 Meerjarencijfers

In miljoenen euro's (tenzij anders aangegeven)	2024/2025	2023/2024	2022/2023
Bruto-omzet	805,0	822,8	855,2
Netto-omzet	766,0	781,4	803,8
Bedrijfsresultaat	16,3	34,5	35,7
Financiële baten en lasten	10,1	14,4	9,6
Coöperatief resultaat na belastingen	5,1	2,6	20,8
Afschrijvingen	43,3	41,1	41,3
Investerings materiële vaste activa	60,0	38,2	40,1
Groepsvermogen	252,4	247,3	222,0
Vreemd vermogen inclusief voorzieningen	433,0	424,4	502,2
Totaal vermogen	685,4	671,7	724,2
Groepsvermogen in % van totaal vermogen	36,8	36,8	30,7
Netto kasstroom vóór financieringsactiviteiten	7,1	45,6	-64,7
Netto schuld banken	309,6	317,3	359,5
Prestatie-indicator (EUR/ton)*	136,79	118,62	133,34

*De prestatie-indicator 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).

3.3 Sociale kerncijfers

1.235

Aantal medewerkers in totaal



87 %

Fulltime medewerkers in totaal



81/19 %

Percentage mannen en vrouwen in totaal



97 %

Medewerkers vast contract in totaal



22 %

Vrouwen in management

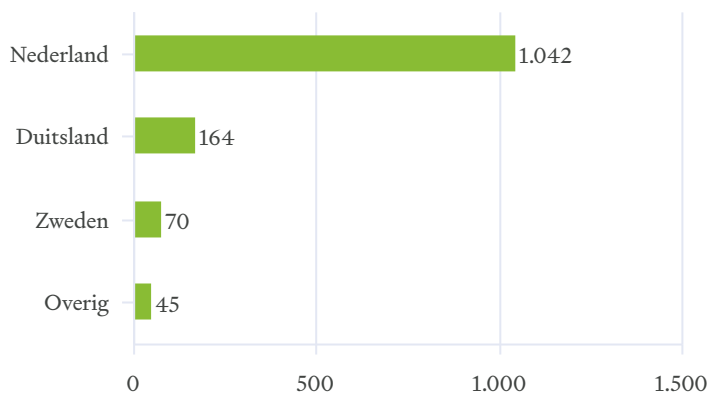


5,4 %

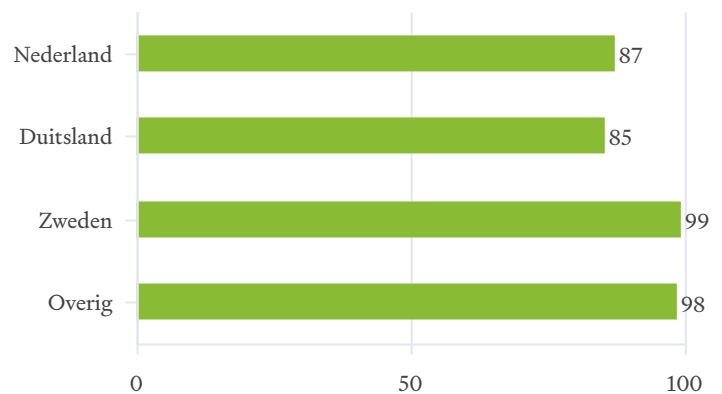
Ziekteverzuim in Nederland



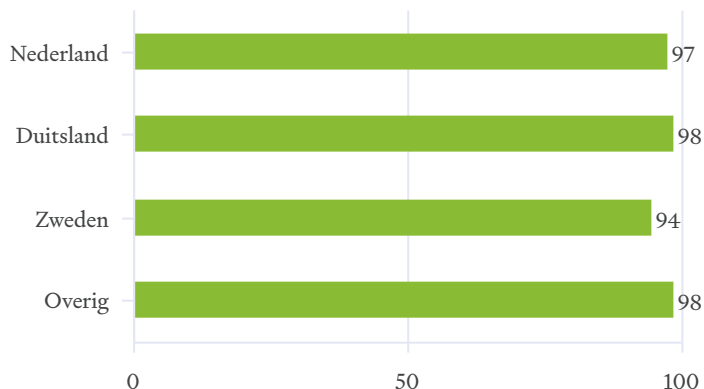
Aantal medewerkers inclusief externen



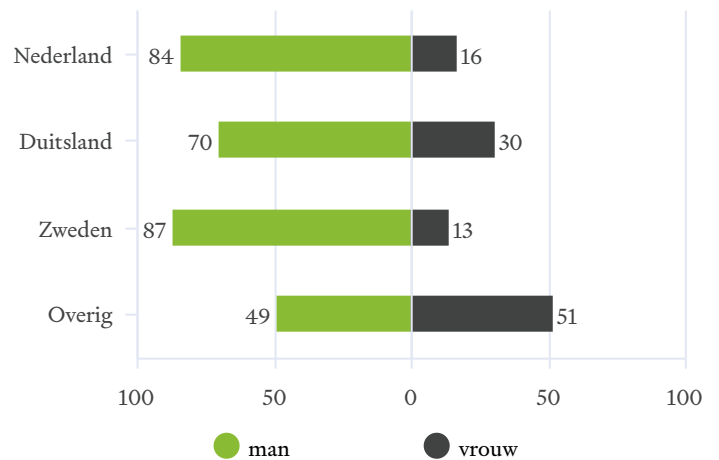
Fulltime medewerkers (%)



Medewerkers met vast contract (%)



Verhouding man/vrouw (%)





4. Strategie Versterken en Versnellen

Samen bouwen aan duurzame groei

4.1 Dit is Royal Avebe | Hoe we waarde creëren

Royal Avebe is een internationale coöperatie van zetmeelaardappeltelers. De zetmeelaardappelen van onze leden verwerken we tot hoogwaardige ingrediënten op basis van aardappelzetmeel en -eiwit. Deze ingrediënten leveren we aan klanten over de hele wereld. Zij gebruiken onze producten in voeding, diervoeding en industriële toepassingen. Daarmee bieden we innovatieve en gezonde oplossingen met een steeds kleinere impact op het klimaat en het milieu. Samen werken we aan een duurzaam voedselsysteem.

Onze leden

Onze leden, onze belangrijkste toeleveranciers, zijn aardappeltelers in Nederland en Duitsland. Wij werken nauw met ze samen om de beste kwaliteit zetmeelaardappelen te krijgen. Als coöperatie vinden we het belangrijk om ons te blijven ontwikkelen. We hebben daarbij duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Zowel in het bedrijf, als op de akkers van onze leden.

Onze locaties

Avebe heeft 1.235 medewerkers en zes productielocaties verdeeld over Nederland, Duitsland en Zweden en verkoopkantoren in Noord-Amerika, Europa en Azië. We hebben een Innovatiecentrum in Groningen en ons hoofdkantoor is gevestigd in Veendam.

Onze markten

Avebe ontwikkelt en produceert ingrediënten op basis van aardappelzetmeel en -eiwit voor drie markten: voeding, diervoeding en industriële toepassingen. Zo voorzien we in de behoefte aan duurzame en gezonde producten voor mens en dier en in duurzame industriële oplossingen. Onze klanten bevinden zich over de hele wereld, met grote afzetmarkten in Europa, Azië en Noord-Amerika.

Voeding

Wereldwijd groeit de markt voor gezonde en plantaardige voeding. In Noord-Amerika en Europa staan eisen voor voedselveiligheid, gezondheid en duurzaamheid centraal. In andere delen van de wereld zijn beschikbaarheid en betaalbaarheid belangrijke thema's. Onze ingrediënten bieden klanten kansen en mogelijkheden om te groeien in duurzame, plantaardige alternatieven voor vlees en zuivel. Daarbij geeft een duurzame en transparante productieketen een grote meerwaarde.

Diervoeding

De veehouderij staat voor de grote uitdaging om duurzamer te produceren, op een manier die minder belastend is voor het klimaat en de biodiversiteit bevordert. Daarom heeft de veehouderij behoefte aan eiwitten en voer met een zo klein mogelijke footprint. Ook het segment van huisdiervoeding kent een forse groei en de verwachting is dat deze markt blijft groeien. Met ons portfolio aardappelzetmeel en -eiwit bieden wij oplossingen voor een betere voedingswaarde en textuur van zowel vee- als huisdiervoer.

Industriële toepassingen

Aardappelzetmeelderivaten worden toegepast in verschillende industriële producten, zoals in de bouw en bij het maken van papier en lijm. We zien dat de interesse in duurzame plantaardige grondstoffen voor deze industriële toepassingen groeit. Enerzijds om het gebruik van petrochemische hulpstoffen te reduceren, anderzijds omdat de producten van Avebe de juiste functionaliteit bieden. Avebe is succesvol met onder andere de introductie van biobased coatings voor verpakkingen van voedingsmiddelen. Daarnaast blijft er een sterke vraag naar onze additieven voor bijvoorbeeld cementtegellijm.

Rasontwikkeling en teeltoptimalisatie

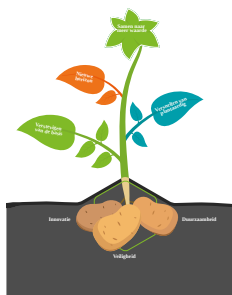
Om een duurzamere teelt te realiseren is het belangrijk dat onze telers met de beste zetmeelaardappelrassen kunnen werken. Ons dochterbedrijf Averis richt zich op de ontwikkeling, vermeerdering en verkoop van zetmeelaardappelrassen. In het afgelopen jaar zette Averis een ambitieuze transformatie in gang met de uitvoering van hun nieuwe strategie: Route 2030. Met deze strategie richt Averis zich op groei, innovatie en uitbreiding naar nieuwe markten. Daarnaast ondersteunt Avebe de telers met het teeltoptimalisatieprogramma Optimeel. Zo werken we aan verduurzaming van de teelt en een goed bedrijfseconomisch resultaat voor onze leden.



4.2 Strategie Versterken en Versnellen 2023-2028

Samen versterken en wendbaar versnellen

Met haar boerenleden, medewerkers en klanten is Royal Avebe nu twee jaar onderweg met de strategie: Versterken en Versnellen. We voeren met onze strategie een groeistrategie, waarin we de toegevoegde en onderscheidende waarde van onze producten benadrukken. En daarbij zetten we de klant centraal in alles wat we doen. Met deze strategie kunnen we nog scherper keuzes maken en wendbaarder inspelen op de snel veranderende markt.



Vier pijlers

Aan de hand van vier pijlers bouwen we onze stevige basis verder uit naar duurzame groei, innovaties in afzet en meerwaarde voor onze boerenleden, klanten en medewerkers. Om substantiële stappen omhoog te zetten in de uitbetaling van het aardappelgeld en duurzaam relevant te blijven voor boerenleden, klanten én de samenleving.

1. Verstevenigen van de basis

We breiden de unieke functies van aardappelzetmeel en -eiwit uit en de duurzaamheid van de aardappel zetten we zo breed mogelijk in. Dat doen we door lijncapaciteit te optimaliseren en een beter renderend productportfolio. Betrouwbare en efficiënte lijnen, gedreven door digitalisering en automatisering, zorgen ervoor dat onze kostenbasis structureel lager is en we onze productiviteit verhogen.

2. Versnellen van plantaardig

Daar waar gevraagd wordt naar onderscheidende plantaardige alternatieven, bieden wij proposities die bijdragen aan duurzaamheid en (sector)innovaties. Door bestaande productielijnen flexibel en efficiënt in te zetten, verlagen we ook onze footprint met ingrediënten voor plantaardige voeding en de ontwikkeling van biobased en circulaire ingrediënten voor de bouw- en verpakkingindustrie.

3. Nieuwe Horizon

We verkennen markt- en teeltkansen om alle grondstoffen en toepassingen uit de zetmeelaardappel, eventueel in combinatie met alternatieve eiwitgewassen, nog breder in te zetten en af te zetten. Dat doen we met bestaande en nieuwe technologieën. Denk daarbij aan het ontwikkelen van synergievoordelen op productielijnen met alternatieve eiwitgewassen en het onderzoeken van het tot waarde brengen van reststromen door middel van fermentatie.

4. Samen naar meer waarde

Binnen de coöperatie streven we naar een zo hoog mogelijk resultaat voor onze leden, blijven we leren en zetten we in op duurzame inzetbaarheid voor een renderende toekomst. Samen naar meer waarde betekent een plus van minimaal 25 euro op onze prestatie-indicator, behaald door de programma's die we uitvoeren tijdens deze strategische periode. Mogelijke kostenstijgingen in de aardappelteelt zijn hierin niet meegenomen en moeten tot uiting komen in een hogere prijs die wordt doorberekend in de markt.

4.3 De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie

Gezonde voedingsbodem voor gezonde groei

Veiligheid, duurzaamheid en innovatie liggen ten grondslag aan onze strategie en vormen samen onze voedingsbodem. De drie thema's zijn verweven in alles wat we doen en zorgen ervoor dat Royal Avebe gezond is, gezond blijft en doorgroeit.

Veiligheid | Safety by nature

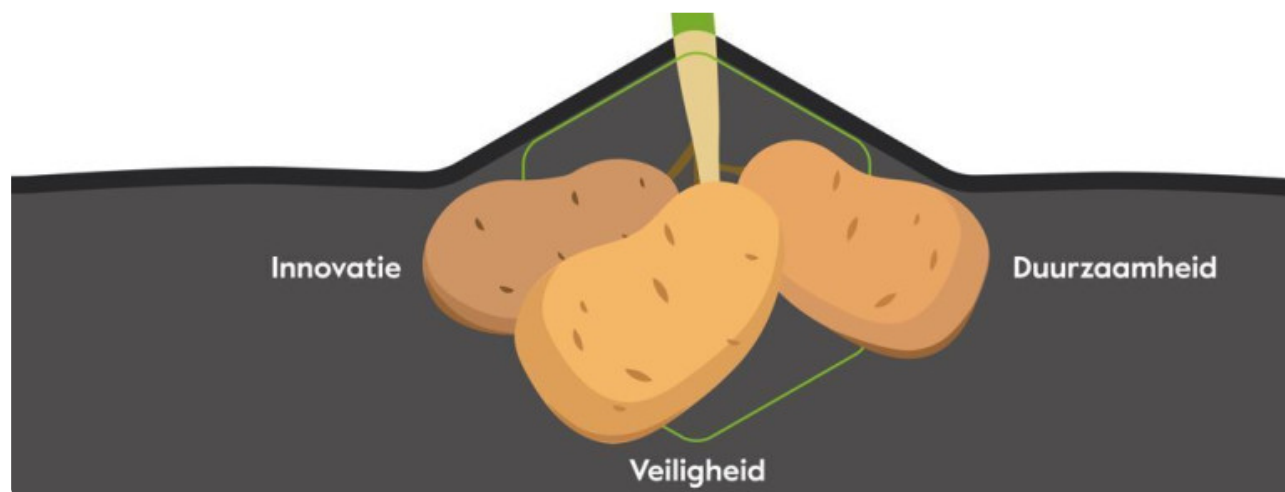
Met een aantal productielocaties vallen we binnen de zwaarste categorie van de chemische industrie. Veiligheid is onze topprioriteit en bestaat uit twee componenten: één deel is techniek en één deel is menselijk gedrag. Daar waar veiligheid niet kan worden opgelost met techniek of automatisering, besteden we veel aandacht aan veiligheidsgedrag en -cultuur. Dat doen we met generieke of specifieke trainingen en evaluaties. Zo borgen we dat iedereen zijn of haar rol kent en snapt. Samen minimaliseren we de risico's. Ook als het gaat om cybersecurity. Hier ligt de focus vooral op bewustwording van gedrag en op technologisch vlak. Cybersecurity zetten we in op digitale veiligheid van kantooromgevingen, telecom, het netwerk en productielocaties.

Duurzaamheid

De teelt van aardappelen is voor een groot deel afhankelijk van weersinvloeden en klimaat. Andersom heeft de teelt ook impact op het milieu. Om die redenen verduurzamen we de teeltprocessen met duurzamere rassen die verbeterde ziekteresistenties hebben en werken we aan verdere verduurzaming van teelttechnieken. In de productieketen verminderen we watergebruik, reduceren we CO₂ en proberen we reststromen beter tot waarde te brengen. Op de markt spelen we in op de vraag naar plantaardige producten en biobased of circulaire ingrediënten voor de bouw- en verpakkingindustrie.

Innovatie

Met technische innovaties, digitalisering, data-analyse en gebruik van kunstmatige intelligentie (AI) zetten we onze producten efficiënter en meer concurrerend in de markt. Gedreven vanuit de vraag uit de markt en in samenwerking met onze klanten, spelen we met onze innovaties beter in op trends en ontwikkelingen. Denk daarbij aan groene methoden voor zetmeelmodificatie of het toepassen van aardappeleiwit in nieuwe markten.



4.4 Onze impact

Samen met onze leden, klanten, medewerkers en andere stakeholders werken we aan de transitie naar meer plantaardig, duurzame landbouw en een zo efficiënt mogelijke productie. Zo creëren we maatschappelijke waarde. Hieronder lichten we de impact uit ons waardecreatiemodel toe.

Naar een meer plantaardige economie

Met onze innovatieve oplossingen bieden we plantaardige alternatieven voor voeding en eiwit van dierlijke bronnen. Met onze specifieke producten voor gezonde voeding leveren we een positieve bijdrage aan de eiwittransitie én aan het leven van consumenten wereldwijd.

” Samen met onze leden, klanten, medewerkers en andere stakeholders werken we aan de transitie naar meer plantaardig, duurzame landbouw en een zo efficiënt mogelijke productie

Naar duurzamere landbouw

De landbouwsector heeft impact op bodemgezondheid, biodiversiteit en waterkwaliteit. Als coöperatie van zetmeelaardappeltelers spelen wij hierin een belangrijke rol. Samen met onze boerenleden werken we aan toekomstbestendige landbouw, waarin een gezonde boerderij, een gezonde bodem en een gezonde omgeving (strategisch programma 3xG) belangrijke speerpunten zijn. Zo streven we naar minder milieu-impact in onze keten en werken we tegelijkertijd aan meer verdienvermogen voor onze boerenleden.



Naar meer efficiënte en duurzamere productie

Om zetmeel en eiwit uit aardappelen te halen, gebruiken we energie en water. Door innovatieve projecten en het optimaliseren van onze processen op water- en energieverbruik, verminderen we onze CO₂-emissies én reststromen.



4.5 Ons waardecreatiemodel

Input



Coöperatie van
1.864 telers
(sociaal kapitaal)



Research &
Development
(intellectueel kapitaal)



Aardappelen,
energie en water
(natuurlijk kapitaal)



Productiefaciliteiten
(geproduceerd
kapitaal)



Betrokken
medewerkers
(menselijk kapitaal)



Eigen & geïnvesteerd
vermogen
(financieel kapitaal)

Business model

Wat we doen

Royal Avebe is een coöperatie van zetmeelaardappeltelers in Nederland en Duitsland. Wij ontwikkelen waardevolle ingrediënten van aardappelzetmeel en aardappeleiwit. Samen met onze leden, klanten, medewerkers en andere stakeholders werken we aan een duurzaam plantaardig voedselsysteem en industriële applicaties.

Onze keten



Ons doel

Versnellen van de transitie naar meer plantaardig. Door onderscheidende waarde te creëren voor onze leden, medewerkers, klanten en samenleving. De aardappel is onze basis. Van zand tot klant bieden we met onze innovatieve oplossingen een duurzame, transparante keten.

Output

Samen naar meer waarde

- € 136,79 prestatie-indicator

Verstevigen van de basis

- 30% aandeel nieuwe Averis-rassen op totaal areaal
- 293 klantklachten
- Medewerkerbetrokkenheid: score 7,2

Versnellen van plantaardig

- Versterken aardappelzetmeel- en aardappeleiwitpropositie in plantaardige ingrediënten

Nieuwe horizon

- Verwaardiging, verwerking en mogelijke teelt van nieuwe eiwitgewassen

Veiligheid

- Veiligheid op de werkvloer: een veiligheids-cultuur gebaseerd op vertrouwen, geloofwaardigheid en transparantie
- Cybersecurity: cybersecurity zetten we in op digitale veiligheid van kantooromgevingen, telecom, het netwerk en productielocaties

Duurzaamheid

- Totale ecologische footprint productportfolio verkleinen. Minder energie, waterintrek en reststromen.
 - 160 kiloton scope 1 CO₂-emissie
 - 0,195 ton CO₂ per ton product
 - 72.124 ton slib in bruto gewicht
 - 4,5% tarra van aardappelgewicht
 - 12,4 Mm³ water

Innovatie

- Marktgedreven innovaties met focus op hoogwaardige toepassingen bij de klant

Impact & SDG's

Naar meer duurzame landbouw

Samen met onze leden werken we aan een duurzaam voedselsysteem en veerkrachtige landbouw met een eerlijke prijs voor boeren.



Naar meer efficiënte productie

We verminderen ons waterverbruik, onze CO₂-emissies en onze reststromen om onze negatieve impact op natuurlijk kapitaal, zoals klimaat en water, te verminderen.



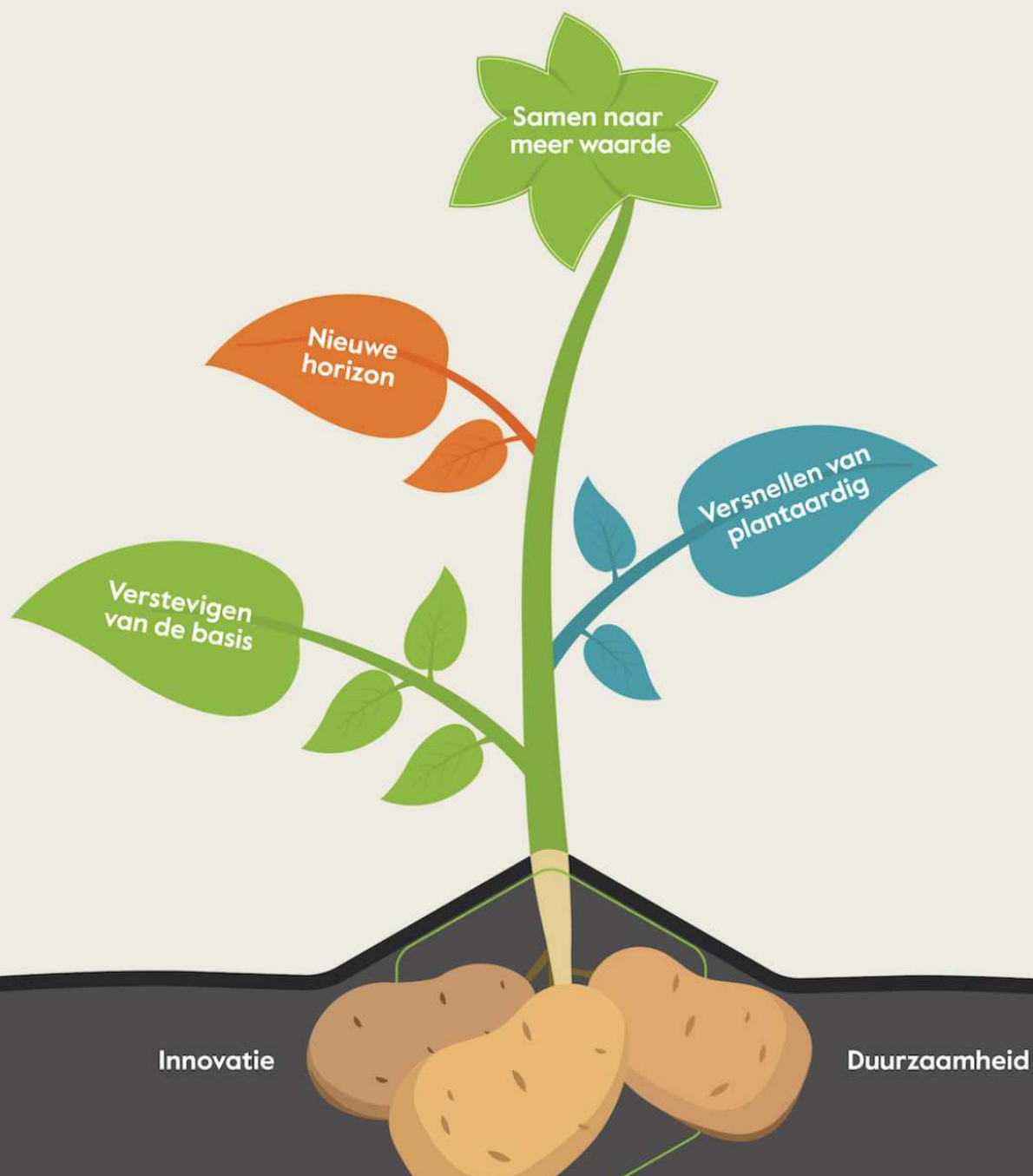
Naar meer plantaardig eten

Met onze producten en in samenwerking met partners werken we aan het versnellen van de transitie naar meer plantaardig eten en biobased bouwen.



Versterken en Versnellen

Samen bouwen aan duurzame groei



5. Strategie | Behaalde resultaten

5.1 Strategie-update | Wendbaar en koersvast

Interview met Marleen de Rond-Schouten, managing director Agro & Strategy en Chris Hollebek, Chief Commercial Officer

“Daar mag je me voor wakker maken: genoeg aardappelen op onze fabrieken van goede kwaliteit,” zegt Marleen die eindverantwoordelijk is voor de grondstofaanvoer richting de fabriek. Waar Marleen verantwoordelijk is voor de grondstofaanvoer, is Chris dat voor de verkoop. Chris: “We zijn de afgelopen jaren echt veranderd van een productgedreven naar een marktgedreven organisatie. De behoefte van de klant staat nu centraal in alles wat we doen. Bij elke ontwikkeling stellen we onszelf de vraag: welk probleem lossen we op voor de klant? En waarom is de aardappel daarvoor de beste oplossing?”

Verstevigen van de basis

Een marktgerichte strategie vraagt om een betrouwbare basis van grondstoffen. Chris benadrukt het belang van een stabiele basis: “Zonder grondstoffen heb je niets te verkopen.” Marleen vult aan: “In teeltjaar 2024 hebben we voldoende grondstoffen van goede kwaliteit kunnen verwerken. Richting komend jaar zien we de aanvoer verder groeien, met name in Duitsland. Terwijl andere gewassen zoals granen, suikerbieten en zelfs fritesaardappelen sterk in prijs kunnen schommelen, blijft Avebe een betrouwbare en stabiele partner in het bouwplan.”

Samen naar meer waarde

Zowel de aanvoer als de afzet zijn afgelopen boekjaar verstevigd. Innovatie is ondergebracht bij commerce. Dat heeft geleid tot multifunctionele market-business teams, waarin sales en innovatie samenwerken, vertelt Chris. “We maken de beweging van grondstofproducent naar waardepartner voor de klant. We starten nu bij de klantvraag en vanuit die marktinzichten bouwen we verder met wetenschap en technologie.”

” Daar mag je me voor wakker maken: genoeg aardappelen op onze fabrieken van goede kwaliteit



Nieuwe horizon

“Er is nog steeds ruimte voor radicaal nieuwe ideeën, maar belangrijk is dat de meeste innovatieve activiteiten aantoonbaar waarde toevoegen voor de klant of de markt,” aldus Chris. Hij legt uit dat er drie innovatiesnelheden bestaan binnen Avebe: radicaal, incrementeel en express. Zo ontwikkelde Avebe de afgelopen tijd succesvol gemodificeerde zetmelen, cementvrije tegellijm en plantaardige alternatieven voor gelatine in vegan drop. “In grote volume markten onderscheiden we ons met kwaliteit, betrouwbaarheid en leverzekerheid. In specialistische markten bieden we klanten juist technische ondersteuning en maatwerk,” vertelt Chris. “Zo zijn onze innovaties niet alleen vernieuwend, maar ook relevant en toepasbaar in de praktijk.”

Sterk voor boerenleden

Avebe is een betrouwbare partij voor klanten, maar ook voor boerenleden. Marleen benadrukt dat telers kunnen rekenen op een stabiele prijs waarin ieder jaar een solide stap naar boven wordt gemaakt. Marleen: “Boeren profiteren van een snelle uitbetaling, goed georganiseerde verlading en transport en krijgen Averis-pootgoed tegen een gereduceerd tarief. Bovendien krijgen Avebe-telers als eerste de mogelijkheid om de nieuwste rassen van [Averis](#) in te zetten op hun bedrijf. Averis werkt continu aan het verbeteren van resistenties tegen (grondgebonden) ziekten, het verbeteren van opbrengst én bewaarbaarheid. Ook mogen onze telers rekenen op ondersteuning vanuit de Agro-buitendienst en de Agro-studiegroepen. Tot slot geven de resultaten van de proef- en demovelden praktische informatie over de nieuwste rassen en de teelt van

zetmeelaardappelen. Avebe is niet alleen betrokken, maar ook een stabiele kracht in een voortdurend veranderend speelveld."



Betrouwbare waardepartner

"Om door te groeien als betrouwbare waardepartner is het essentieel dat de fabrieken betrouwbaar zijn en constant draaien met producten van goede kwaliteit. Zo is in Ter Apelkanaal geïnvesteerd in een zoutlastenreductie-project. In Gasselternijveen draaien nieuwe decaners en in Foxhol is door cross-functionele samenwerking een productielijn aangepast. In het KPW-gebied in Duitsland zijn elektrische installaties vervangen en is een zachtwatersysteem geïnstalleerd. Toegevoegde waarde creëren kan alleen als het fabriekspark op orde is rondom: (voedsel)veiligheid, grondstoffen en operations," aldus Chris.



Drie ontwikkelsnelheden om in te spelen op behoeften van markt en klanten:

1. Radicaal: van de grond af opnieuw. Dit zijn langdurige trajecten.
2. Incrementeel: stap voor stap verbeteren: leren en aanpassen.
3. Express: testen en leren op kleine schaal. Daarna uitrollen.

5.2 Minder CO₂ en elektra, plus waterbesparing van 87 miljoen liter

Interview met Thomas Koetje, Process Development engineer, en Johan Schonewille, Projectmanager

“Zulke grote besparingsgetallen spreken inderdaad tot de verbeelding,” beaamt Thomas als hij en Johan vertellen over de installatie van vijf nieuwe vruchtwaterdecanter. Beide heren zijn niet alleen tevreden met het resultaat, ook de weg er naartoe mag er wezen. “Onze hele productielocatie in Gasselternijveen leunt op deze eerste processtap. Staat die stil, dan staat alles stil,” zegt Thomas. Johan vult hem aan: “In een samenwerking met engineering, productie én de leverancier is het gelukt om de productie gewoon te laten doorlopen.”

” De nieuwe decaners hebben een spectaculaire besparing opgeleverd



Thomas Koetje (links) en Johan Schonewille

Vervangingsinvestering

De vijf decaners zijn industriële centrifuges die de vaste aardappeldelen scheiden van het vloeibare vruchtwater. Johan: “Tijdens een proefperiode van één jaar hebben we eerst met één nieuwe decanter gedraaid. Knelpunten uit deze proefperiode zijn vervolgens opgelost. Denk bijvoorbeeld aan drukschommelingen of instabiel draaien.” Johan voegt daar expliciet aan toe: “Pas toen die ene decanter goed draaide, zijn ook de overige vier geïnstalleerd.” Thomas vult hem aan: “Die aanpak heeft heel goed gewerkt. Deze manier van werken wordt de nieuwe norm. Bij de projecten waar het kan, gaan we het zo doen. Eerst testen en doorvoeren op één plek, daarna doorvoeren in het geheel.”

Besparingen op CO₂, elektra en water

De nieuwe decaners hebben een spectaculaire besparing opgeleverd, vertelt Johan: “De droge stof is verhoogd van ongeveer 40 procent naar 46 procent.” Meer droge stof wil zeggen dat het vruchtwater beter gescheiden wordt van vaste delen, zetmeel en vezels, leggen de heren uit. “Er blijven nu zelfs zo weinig vaste vezeldeeltjes achter in het vruchtwater dat alle centrifuges zijn uitgezet,” zegt Thomas. Dit bespaart energie, maar dat is niet het enige. De decaners hebben ook minder verdunningswater nodig.

Per campagne 87 miljoen liter water minder nodig

Alles bij elkaar leveren de nieuwe machines per campagne een besparing op van 87 miljoen liter water! Dat is allemaal water dat in de vervolgstap ook niet boven de 100 graden opgewarmd hoeft te worden in de verdamper. Op elke vijf kubieke meter vloeistof wordt ruim een 1.000 kilo stoom bespaard. Johan: “Dan heb je het inderdaad over grote besparingsgetallen. Getallen die tot de verbeelding spreken.”

Iedere campagne besparen we:

- 87 miljoen liter water
- 3.3 GWh elektriciteit
- 1.5 miljoen Nm³ gas
- 18 kiloton stoom

Royal Avebe op weg naar klimaatneutraal

Avebe streeft ernaar om met diverse duurzaamheidsprogramma's de impact op het milieu aanzienlijk te verminderen. Doel is om het waterverbruik te verminderen, het energiegebruik efficiënter te maken, de circulaire bedrijfsvoering te vergroten, de inkoop- en productieprocessen te verduurzamen en emissies te verlagen.

Duurzaamheid hoort bij de basis van onze strategie Versterken en Versnellen. We zetten ons in om onze ecologische voetafdruk te verkleinen, in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. Zowel binnen onze eigen operatie als voor onze klanten.

Duurzaamheid loopt als een rode draad door de hele keten: van de teelt bij onze leden tot aan de levering van onze producten aan de klant. We blijven voortdurend werken aan duurzamere oplossingen. Zo ontwikkelt ons dochterbedrijf Averis nieuwe zetmeelaardappelrassen die beter bestand zijn tegen droogte en ziektes, én een hoger rendement per hectare opleveren.

In het afgelopen boekjaar hebben we op onze productielocaties opnieuw mooie stappen gezet op het gebied van duurzaamheid. Zo zijn op onze locatie in Gasselternijveen nieuwe vruchtwaterdecanters in gebruik genomen en is op de locatie in Foxhol de installatie van een e-boiler in uitvoering. Voor het komende boekjaar staan er belangrijke duurzaamheidsprojecten gepland op onze buitenlandse locaties. In Lüchow (Duitsland) worden nieuwe eiwitdecanters geplaatst en in Malmö (Zweden) starten twee omvangrijke energiebesparingsprojecten.

Lees meer over onze aanpak en resultaten in het [ESG-hoofdstuk](#) van dit verslag.

5.3 PerfectaMAR® | Succesvolle samenwerking in eiwitinnovatie

Interview met Maarten Wilbrink, specialist Proces Development én eiwitspecialist

Als enige producent ter wereld haalt Avebe hoogwaardige functionele voedingseiwitten uit de aardappel. Eén van die aardappeleiwitproducten blijkt uitermate geschikt om de originele textuur van surimi te behouden. Het nieuwe product heet PerfectaMAR® en is in ons eigen innovatiecentrum ontwikkeld. Deze nieuwe toepassing kwam tot stand met hulp van een Zuid-Koreaanse professor, een surimi-symposium én een samenwerking met een Thaise universiteit.

” De introductie van PerfectaMAR® biedt sterke groeimogelijkheden op de Aziatische markt

Surimi-symposium & een onderzoeksgroep

Hoe dat precies zit, vertelt eiwitspecialist Maarten Wilbrink: “Een Zuid-Koreaanse onderzoeksgroep publiceerde resultaten waarin het was gelukt om een aardappeleiwitfractie te maken met positieve effecten op de textuur van surimi. Op hetzelfde moment bezocht een collega het surimi-symposium in Thailand en ontmoette daar onderzoekers van een Thaise universiteit. Die hebben ons geholpen met een vervolgonderzoek.” De universiteit keek naar het effect op de vistextuur, terwijl Avebe de biochemische karakteristieken van het toepasbare aardappeleiwit onderzocht, vertelt Maarten.



Direct een afnemer

Tegelijkertijd kwam een Indiase producent van surimi op bezoek in ons innovatiecentrum. “Surimi is trouwens een verzamelnaam voor gehakte visfilet waar visblokken van

worden gemaakt. Van die visblokken maak je bijvoorbeeld krabsticks, die wij hier kennen als surimi,” vertelt Maarten voordat hij verder gaat. “Ze waren zo onder de indruk van de toepassing dat ze het direct zijn gaan afnemen.”

Dertig verschillende beschermende eiwitten

Maarten heeft wel een idee waarom PerfectaMAR® zo goed bevalt: “Ons eiwitproduct is zo zuiver dat we van een isolaat mogen spreken. Hoe zuiverder het eiwit, hoe beter de functionaliteit en hoe beter de textuur van de vis behouden blijft. Bovendien zitten in ons aardappeleiwit tot wel dertig verschillende beschermende eiwitten. Terwijl er slechts vijf beschermers in de eiwitten van een kippenei zitten.”

Maarten legt uit dat die beschermers er juist voor zorgen dat de vistextuur behouden blijft als het product wordt verhit.

Groeimogelijkheden in Azië

De introductie van PerfectaMAR® biedt sterke groeimogelijkheden op de Aziatische markt, waar een groot aantal surimiproducenten is gevestigd. Maarten: “Producenten hebben minder aardappeleiwit nodig ten opzichte van dierlijk eiwit om dezelfde functionele resultaten te behalen. Dit maakt PerfectaMAR® niet alleen effectiever, maar ook kostenefficiënter.”

Christina Widyawati van Sales Azië over PerfectaMAR®

“Sinds de introductie tijdens de beurs Food Ingredient Asia in 2024 in Indonesië, groeit het marktaandeel van PerfectaMAR® gestaag. Dankzij voortdurende research en samenwerking hebben we een sterke basis gelegd die de unieke eigenschappen en meerwaarde van het product zichtbaar maakt. Daar bovenop is het een commercieel aantrekkelijk product door de sterke textuurprestaties, de kostenefficiëntie bij lage dosering en de niet-allergene eigenschappen. PerfectaMAR® sluit volledig aan bij de langetermijndoelstellingen van Avebe op het gebied innovatie en duurzaamheid.”

Innovaties in aardappelzetmeel: breed toepasbaar, met impact

Naast de eiwitinnovatie PerfectaMAR® investeert Avebe ook continu in de ontwikkeling van aardappelzetmeel. Deze innovaties dragen bij aan efficiëntere processen, duurzamere oplossingen en plantaardige alternatieven. Ontdek hier twee sprekende voorbeelden voor de zoetwarenindustrie.

Vitaminegummies

Met PerfectaGEL® bieden we producenten van vitaminegummies een veganistisch alternatief voor gelatine. In droge toepassingen werkt het hygiënischer en dankzij de verkorte droogtijd wordt er bespaard op ruimte, tijd en energie.

Zoetwaren

Ook voor producten zoals drop, winegums en andere snoepwaren biedt PerfectaGEL® FS een plantaardig alternatief voor gelatine. Ons innovatieve aardappelzetmeel verkort de droogtijd aanzienlijk ten opzichte van gelatine of pectine, wat leidt tot efficiëntere productieprocessen en lagere energiekosten.

5.4 Cross-functionele samenwerking levert meerwaarde op

Interview met Bas Gerrits, director Product Line Management

“Een stilstaande lijn kost geld. Iedereen binnen Avebe, van directie tot productie, begrijpt dat een lijn gewoon vol moet zijn,” aldus Bas Gerrits. Hij vertelt dat het moment nu gekomen is om ook waarde toe te voegen aan de productielijnen. Hij noemt het asset valorisation. Het is een vervolgstap op de strategische pijler: portfolio valorisation. Bas: “In het kader van die asset-valorisation hebben we een productielijn aangepast.”



Significante bijdrage in groei van de campagneprijs

“Asset valorisation betekent dat we de reststromen van bestaande productiemiddelen en materiaalstromen optimaal benutten. Hierdoor kunnen we sneller wisselen in onze productmix, waardoor de lijn volledig benut wordt en de opbrengsten gemaximaliseerd,” legt Bas uit. Hij vertelt dat derivaten die eerst door een externe partij werden gemaakt, nu door Avebe zelf geproduceerd worden. We benutten de productielijn beter, borgen de kwaliteit beter, besparen kosten en maken de hoogwaardige producten nu zelf. Alles bij elkaar geeft dit project een significante bijdrage in de groei van de campagneprijs.”



We maken het verschil door samen flexibel te blijven

Cross-functionele samenwerking

Het slagen van dit project is een goed voorbeeld van een intensieve cross-functionele samenwerking tussen onze operators, kwaliteitsmedewerkers, projectmanagers en collega's van Sales en Productmanagement. Bas: “Collega's werkten intensief samen om de lijn technisch aan te passen,

en proces- en controlefuncties uit te bereiden. Zo'n project vraagt van iedereen betrokkenheid en begrip. Het is cruciaal om mensen te informeren over de noodzaak. We maken het verschil door samen flexibel te blijven. Dat is wat mij betreft het voorbeeld van [Play to Win](#). Dat is een groot compliment naar iedereen.”

Ronny Pals, Site director Avebe: “Er was een enorme tijdsdruk en meerdere puzzels moesten gelegd worden. Dat het uiteindelijk is gelukt, is écht een voorbeeld van Play to Win. Daarmee bedoel ik dat we tijdens een impactvol project met elkaar in verbinding zijn gebleven, over disciplines heen. Play to Win gaat wat mij betreft over verantwoordelijkheid nemen en outside the box-denken om uiteindelijk samen resultaat te halen.”

5.5 Play to Win is geen slogan. Het is wie we zijn



Joyce de Vries-Pieterman (links) en Renée Gosschalk-Harms

Interview met Joyce de Vries-Pieterman, director Communication & Public Affairs en Renée Gosschalk-Harms, director Acquisition & Development

“Een cultuurverandering gebeurt niet van de ene op de andere dag. Het vraagt tijd, consistentie en toewijding. En dat is prima, want echte verandering laat zich niet haasten,” begint Joyce te vertellen. Ze vertelt dat Avebe voortbouwt op een sterke basis: “We doen al veel dingen goed, en daar mogen we trots op zijn.” Ze vertelt dat in de strategie bewust gekozen is voor de term Versterken: “Het gaat om het versterken van wat werkt. We beginnen niet bij nul. Sterker nog. We hebben al veel in huis. Play to Win helpt ons om dat potentieel nog beter te benutten.” De kracht van Avebe ligt namelijk in datgene wat intern beïnvloed kan worden: cultuur. Joyce: “In een wereld die voortdurend verandert, maken wij het verschil met duidelijke kernwaarden en kerncompetenties. Dat vraagt van ons dat we wendbaarder en ondernemender worden. En ja, daarin mogen we fouten maken - daar leren we van.”

” In een wereld die voortdurend verandert, maken wij het verschil met duidelijke kernwaarden en kerncompetenties

Cultuurverandering is een gedeelde verantwoordelijkheid

Renée vult haar aan: “Play to Win vertaalt onze cultuur naar concreet gedrag op de werkvloer.” Ze legt uit dat het vraagt om betrokkenheid van iedereen, zowel van nieuwe collega’s als medewerkers die al tientallen jaren bij Avebe werken. “We zien dat collega’s op allerlei plekken in de organisatie Play to Win omarmen en er op hun eigen manier invulling aan geven. De flexibiliteit en het ambassadeurschap maken het verschil.” Ambassadeurschap hoeft niet groots of formeel te zijn. Volgens Renée zit het in kleine dingen: een collega die verbinding stimuleert, iemand die eigenaarschap toont of een teamlid dat anderen helpt om net dat stapje extra te zetten. “Je hoeft niet op alle vijf de competenties uit te blinken,” legt Renée uit. “Iemand kan bijvoorbeeld sterk zijn in verbinden en daarin een voorbeeldrol pakken. Dat is minstens zo waardevol.”

Veel gedrag willen we behouden

“We gaan dingen niet compleet anders doen, we gaan het beter doen. Samen. Met een doel en met trots,” zegt Joyce. Daarop vult Renée haar aan: “We maken concreet en toepasbaar wat Play to Win betekent in de dagelijkse praktijk. En tegelijkertijd willen we ook veel behouden. Zoals de trots, loyaliteit, oplossingsgerichtheid en de boeren-nuchterheid die zo kenmerkend zijn voor Avebe.”

Van programma naar vanzelfsprekendheid

De ambitie is helder. Play to Win moet geen los programma blijven, maar een vanzelfsprekend onderdeel worden van de Avebe-cultuur. Renée: “We noemen het nu nog Play to Win, maar over een paar jaar hoeft dat misschien niet meer. Dan is het zó verweven met wie we zijn, dat het geen aparte naam meer nodig heeft. Want we geloven in groei over de as van mensen.”



Deze kerncompetenties voeren we onder andere door in:

- Diverse Avebe-uitingen, zoals in onze arbeidsmarktcommunicatie en vacatureteksten
- De opzet en inrichting van sollicitatiegesprekken
- Selectie- en ontwikkelassessments
- Onze HR-gesprekscyclus door het jaar heen
- Programma's voor talentontwikkeling, opleiding en training
- Functieprofielen



5.6 Grensoverschrijdende kennisuitwisseling in het KPW-gebied

Interview met adviseur Albert Wolfs en teler en Avebe-lid Clara Borm

Wat kunnen Nederlandse boeren leren van hun Duitse collega's? "Genoeg. Hier is de kennis óók heel groot," roept Albert Wolfs bevlogen door de telefoon. Hij zit in de auto en is op de terugweg vanuit KPW-gebied, een deel van Duitsland dat grofweg tussen Hamburg en Hannover ligt. Het is zo'n beetje de heetste dag van het jaar en Albert stond met een Duitse studiegroep een proefkuil te spitten in het veld: "In het KPW-gebied zijn telers sowieso beter gewend om met hitte en droogte om te gaan."



Albert Wolfs en Clara Borm

„Iedere studiegroep heeft hetzelfde doel: een beter rendement behalen en kosten reduceren

Hogere temperaturen en minder regen

"Naast hogere temperaturen krijgen boeren in dit gebied ook minder regen, zo'n 150 millimeter per jaar. In tegenstelling tot Nederland hebben ze hier ook te maken met een beregeningsquotum voor tien jaar," legt Albert uit. "Dat vraagt soms om strategische keuzes: welke gewassen geef je wel water en welke niet? Dat zijn we in Nederland helemaal niet gewend." In zijn studiegroep zit momenteel een teler die test met druppelirrigatie. "We zijn vorig jaar bij haar gaan kijken hoe het werkt. Ze legt de irrigatieslangen tussen de aardappelruggen en de hele groep kijkt mee. Ze deelt bevindingen en we leren allemaal. Dat is mooi."

Stenen en een ruimere teelt

Een ander opvallend verschil is het grote aantal stenen. Als Nederlander denk je: "Rooi die stenen toch uit het perceel, maar telers hier weten dat er ook nadelen kleven aan ontstenen. De bodemstructuur wordt dan erg fijn, waardoor de beworteling van het gewas juist verslechtert." Maar volgens Albert hebben de stenen ook voordelen, want bij heet weer worden de ruggen minder warm.

Vooral overeenkomsten

Albert benadrukt dat er vooral veel overeenkomsten zijn tussen de Duitse en Nederlandse studiegroepen. Alle studiegroepen binnen Avebe verzamelen op dezelfde manier data. Veldbezoeken worden gecombineerd met discussies over actuele teeltvraagstukken. Iedere studiegroep heeft hetzelfde doel: een beter rendement behalen en kosten reduceren. Iedereen is open, leergierig en enthousiast over het delen van kennis. "Zo ontstaat inzicht én verbinding over onze grenzen heen. Ik breng kennis, maar haal ook altijd wat op. Als de telers beter worden, worden we samen beter en Avebe dus ook. Daar geniet ik van!"

Teler Clara Borm leert veel van de studiegroep

"De beoordelingen van de gewassen door Albert hebben me veel geleerd over ziektes en plagen bij aardappelen," vertelt Clara Borm. De 26-jarige boerin woont in Bismark in de regio Altmark (Saksen-Anhalt) en runt samen met haar familie een akkerbouwbedrijf met snijmaïs, granen en sinds ongeveer tien jaar ook aardappelen. Ze waardeert vooral de uitwisseling met collega's in de Avebe-studiegroep: "Het regelmatig uitgraven van bodem- en wortelprofielen laat op een heel duidelijke manier zien hoe belangrijk goede plantomstandigheden en de kwaliteit en voorbereiding van het pootgoed zijn. Ik kan deelname aan de studiegroep van harte aanbevelen - ook omdat Albert als begeleider altijd de link met de praktijk bewaart."



5.7 Averis Route 2030 | Commerciële koerswijziging en een verscherpte focus

Een interview met Martijn Zwinderman, Moleculair specialist, en Bastiaan Schoenmaker, Site director van Averis

Een nieuwe route betekent zowel een commerciële koerswijziging als een verscherpte focus. Dat vertellen Bastiaan en Martijn in een gesprek over de nieuwe strategie van Averis, het 100 procent dochterbedrijf van Avebe. Tijdens het interview blijkt Bastiaan als Site director de generalist die vertelt over de koers, de kansen en de kracht van het Averis-team. Martijn is op zijn beurt de data-gedreven specialist die direct de inhoud induikt. Waar de één de lijnen uitzet, brengt de ander verdieping. Een mooie combinatie die elkaar goed aanvult.

De kracht van innovatie

“De komende jaren zetten we in op functionele innovaties,” vertelt Martijn. Averis richt zich minder op fundamenteel onderzoek en meer op praktische toepassingen. Martijn: “We zetten technologie in om eigenschappen als zetmeelgehalte, bewaarbaarheid en ziekteresistentie al vroeg in het veredelingsproces in kaart te brengen. Dat doen we onder andere met DNA-technologie en statistische modellen. Zo ontwikkelen we op een efficiëntere manier aardappelrassen met een goede zetmeelopbrengst en verbeterde ziekteresistenties.”



Martijn Zwinderman (links) en Bastiaan Schoenmaker

Dit team versterkt de basis

“Hoewel we natuurlijk trots zijn op onze sterk-resistente rassen, ben ik vooral trots op het team dat er nu staat. We werken efficiënt en effectief samen. We zijn wendbaar en gemotiveerd. Iedereen heeft zin om Averis met aankomende veranderingen vooruit te brengen. De kennis

en kunde die we de afgelopen 70 jaar hebben opgedaan bij Averis gaan samen met de ambities uit de Averis Route 2030 strategie zorgen voor uitbereidingsmogelijkheden naar nieuwe markten en met nieuwe rassen.” aldus Bastiaan.

Uitbereiding naar andere markten

De Averis Route 2030 strategie is omschreven in stappen, vertelt Bastiaan. De eerste stap is: met het huidige zetmeelportfolio naar het buitenland. Denemarken is de eerste kandidaat en daarna naar andere landen. De tweede stap is de Averis-rassen inzetten voor andere toepassingen zoals vlokken of granulaat. En de derde stap is de ontwikkeling van andere aardappeltypen zoals frietaardappelen, want dat is wereldwijd de grootste en snelst groeiende markt. Averis is dus klaar om stap voor stap haar positie te versterken in bestaande én nieuwe markten.

Jubileum | Averis 70 jaar!

Tijdens de Zetmeelaardappeldagen in Valthermond vierden maar liefst 500 bezoekers het 70-jarig bestaan van Averis. Boerenleden, collega's en andere geïnteresseerden keken niet alleen terug, maar ook vooruit. Bezoekers namen een kijkje op de proefvelden, in de kassen en de laboratoria. De dag stond bol van innovaties rondom pootgoed en aardappelrassen van de toekomst.



5.8 Life Saving Rules in de praktijk: trainen, toepassen, versterken

Interview met Robert-Jan Bannink, director QESH

Veiligheid is onderdeel van de gezonde voedingsbodem van de strategie Versterken en Versnellen. “In 2023 zijn we met de Life Saving Rules gestart. Dat zijn belangrijke veiligheidsregels die we inzetten om veiligheidsrisico’s te minimaliseren en ongevallen te voorkomen. Dat is een belangrijke stap naar een veilige en gezonde werkomgeving voor iedereen die bij Avebe werkt,” vertelt Robert-Jan Bannink.



„ Alles op alles zetten om de veiligheid van onze medewerkers en contractors te garanderen

Helder wat door wie moet gebeuren

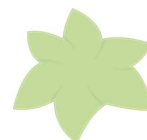
Eén van die tien Life Saving Rules is: gebruik de werkvergunning en houd je aan de gestelde veiligheidseisen. “Zodat een installatie niet aangezet kan worden terwijl iemand anders er áán of er ín werkt,” legt Robert-Jan uit. “Met de werkvergunning en de oude procedure was niks mis, maar het was formeel niet altijd duidelijk wie, wat, wanneer moest doen. Ook de taakgestelde eisen waren niet altijd uitvoerbaar.” Hij legt daarbij uit dat het vaak aan medewerkers was om te bepalen wat noodzakelijk was. “Dat willen we niet. Het is nu helder wat er moet gebeuren en wie wat doet. Ook als het misgaat,” aldus Robert-Jan.

Voor collega's door collega's

Het is niet alleen belangrijk om nieuwe procedures op te schrijven en te presenteren. Mensen leren het ook door gewoon te doen. Robert-Jan vertelt dat een club betrokken collega's trainingsmateriaal heeft ontwikkeld en een trainingslocatie hebben ingericht in een leegstaand deel van de fabriek. Daar kregen maar liefst vijfhonderd collega's de training Werkvergunning. De praktijkopdracht: stel het roerwerk in de reactor veilig voor onderhoudswerkzaamheden. De geleerde theorie uit de ochtend werd in de middag toegepast. Robert-Jan: “Iedereen heeft een werkvergunning ingevuld en fysiek de reactor veiliggesteld.”

Op naar een sterkere organisatie

Robert-Jan werd ook ingezet als trainer: “Je hoort tijdens het geven van een training dingen die je anders niet zou horen. Met die informatie kun je wat doen. Daar word je als organisatie sterker van.” De volgende stap is het naleven van de procedure en de procedure beleven zoals die bedoeld is: “Alles op alles zetten om de veiligheid van onze medewerkers en contractors te garanderen.





6. ESG

6.1 Duurzaamheid bij Royal Avebe

In dit ESG-hoofdstuk rapporteren wij over onze doelstellingen, acties en resultaten op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur, meestal aangeduid door de Engelstalige termen Environmental, Social en Governance (ESG). Royal Avebe heeft het voornemen om vanaf het boekjaar 2027/2028 vrijwillig te rapporteren volgens de Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Deze richtlijn stimuleert transparantie en onderlinge vergelijkbaarheid van duurzaamheidsprestaties tussen organisaties.

Rapportagebasis en afbakening

Dit ESG-hoofdstuk maakt deel uit van het geïntegreerde jaarverslag van Avebe over het boekjaar 2024/2025 (1 augustus 2024 tot en met 31 juli 2025). De rapportage omvat de activiteiten van Coöperatie Koninklijke Avebe U.A. en haar dochterondernemingen, inclusief de relevante onderdelen van de waardeketen waar materiële duurzaamheidsonderwerpen zijn vastgesteld. Er is een verdere stap gezet om de duurzaamheidsinformatie in lijn te brengen met de aankomende vereisten van de CSRD en de bijbehorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Daarnaast zijn, waar van toepassing, elementen van de Global Reporting Initiative (GRI)-standaarden geïntegreerd. De rapportagegrenzen zijn afgestemd op de financiële consolidatiekring van Avebe. Voor materiële onderwerpen met impact buiten de eigen organisatie is ook informatie opgenomen over de upstream- en downstreamactiviteiten in de waardeketen. Deze afbakening is gebaseerd op de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse die is uitgevoerd.

Duurzaamheid als fundament van onze strategie

Duurzaamheid vormt het fundament van onze strategie Versterken en Versnellen. Als coöperatie met een sterke agrarische basis en een leidende positie in plantaardige ingrediënten, zien wij het als onze verantwoordelijkheid én kans om bij te dragen aan een duurzame toekomst. Onze plantaardige producten helpen klanten in de voedings-, bouw- en verpakkingindustrie bij het verlagen van hun ecologische voetafdruk. Daarbij zijn meerdere van onze oplossingen niet alleen biobased, maar ook circulair van aard. Wij richten ons op het structureel verlagen van onze eigen milieu-impact, onder andere door het verminderen

van energieverbruik, het beperken van wateronttrekking en het circulair inzetten van reststromen. Tegelijkertijd ondersteunen we onze klanten bij het realiseren van hun duurzaamheidsdoelen. Aan de teeltzijde investeren we via ons dochterbedrijf Averis Seeds B.V. in de ontwikkeling van robuuste aardappelrassen die beter bestand zijn tegen droogte en ziektes en die met minder gewasbeschermingsmiddelen een hoger rendement opleveren.

Binnen onze strategie zijn zeven duurzaamheidsprogramma's opgezet die de volledige waardeketen bestrijken. Elk programma heeft duidelijke doelstellingen en wordt aangestuurd door een programmamanager. Deze programmamanagers leggen meerdere malen per jaar verantwoording af aan het executive committee. De voortgang van de duurzaamheidsstrategie wordt periodiek besproken met het bestuur en de raad van commissarissen, die toezicht houden op de uitvoering. Met deze integrale aanpak bouwen we aan een toekomstbestendige coöperatie die waarde creëert voor leden, klanten, medewerkers en de samenleving als geheel.

Zilveren EcoVadis-score

Avebe heeft in 2025 een zilveren EcoVadis-score behaald. Met deze erkenning behoren we tot de top 15 procent van beoordeelde bedrijven in onze sector. EcoVadis beoordeelt internationaal duurzaamheidsprestaties op het gebied van milieu, arbeids- en mensenrechten, ethiek en inkoop. Door samenwerking met leveranciers en klanten versterkt Avebe de duurzaamheidsprestaties in de hele keten. De zilveren EcoVadis-score is een bevestiging van deze inspanningen en benadrukt het belang van continue verduurzaming binnen de hele organisatie.



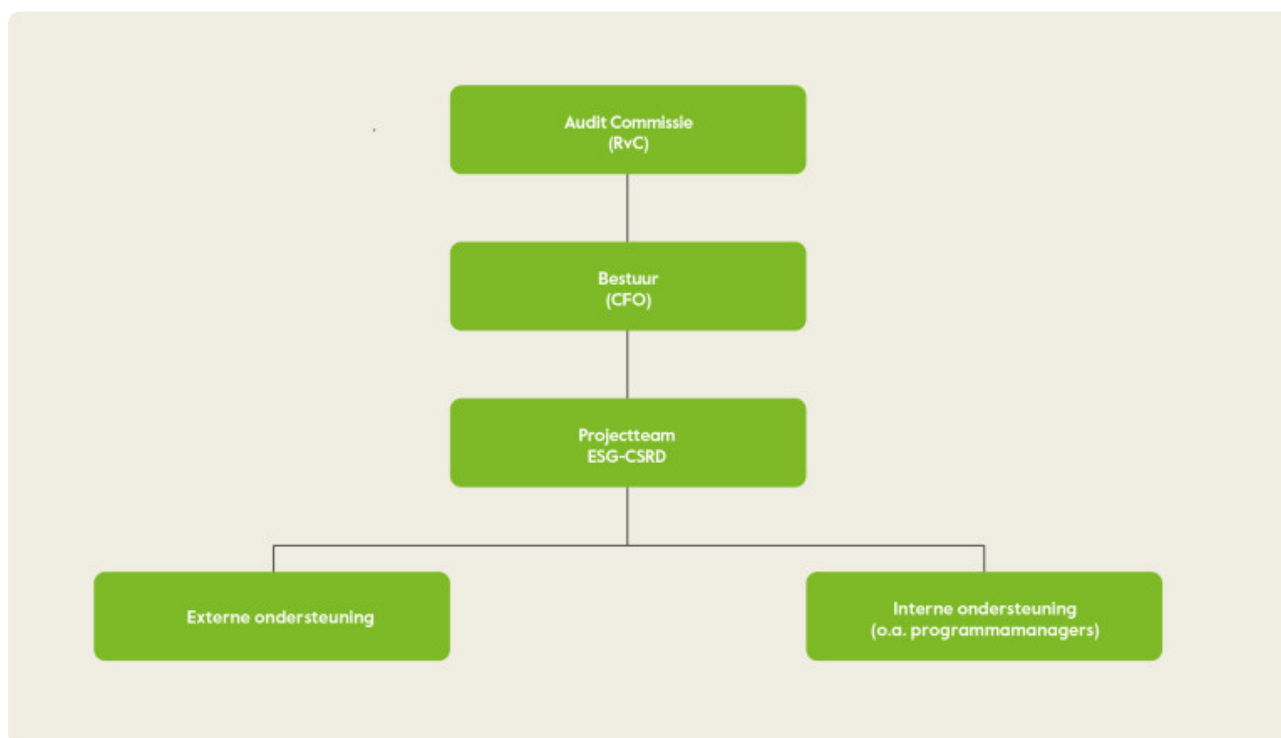
6.2 ESG Governance

ESG is volledig geïntegreerd in de governancestructuur van Avebe. Hierbij verwijzen wij ook naar het hoofdstuk [Corporate Governance](#) in dit jaarverslag, waarin de belangrijkste elementen van onze governancestructuur worden toegelicht.

Projectgroep ESG-CSR

In het boekjaar 2022/2023 zijn wij met een projectgroep gestart met het ESG-CSR project.

Het projectteam bestaat uit medewerkers van de afdelingen Finance, Internal Audit en Sustainability, onder verantwoordelijkheid van de Chief Financial Officer (CFO). Verder is een brede groep interne experts binnen Avebe betrokken bij het proces. Ook maken we gebruik van externe ondersteuning. Hieronder het organogram van de projectstructuur:



Als eerste belangrijke stap is een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd om de materiële onderwerpen op het gebied van ESG voor Avebe vast te stellen, zie hiervoor verder 6.3 Dubbele materialiteitsanalyse.

Borging benodigde duurzaamheidskennis

Het bestuur, het executive committee en de raad van commissarissen wonen jaarlijks meerdere bijeenkomsten bij waar duurzaamheidsthema's worden behandeld. Dit betreft zowel interne als externe bijeenkomsten. De programmamanagers rapporteren over de materiële impact, risico's en kansen die zij in hun strategisch programma zien. Andere onderwerpen die zijn besproken

zijn bijvoorbeeld duurzame landbouw, energiemanagement, biodiversiteit, afval, transport en (toekomstige) wet- en regelgeving.

De duurzaamheidsstrategie is ook verankerd in de planning- en controlcyclus van Avebe. Hierbij wordt op maandbasis gerapporteerd aan het bestuur, het executive committee en de raad van commissarissen over belangrijke prestatie-indicatoren in relatie tot duurzaamheid. Ook wordt vanuit de strategische duurzaamheidsprogramma's periodiek kennis gedeeld door de kennisdragers op het gebied van water, energie, circulariteit, duurzaam inkopen en duurzame landbouw met het bestuur en het executive committee.

Verder is de specifieke kennis op het gebied van duurzaamheid, de ontwikkelingen daarin en ook de geldende wet- en regelgeving belegd bij het projectteam ESG-CSR en het sustainability office vallend onder Operations. Van hieruit wordt periodiek gerapporteerd aan het bestuur en de raad van commissarissen over de voortgang van de implementatie van CSRD, belangrijke ontwikkelingen op het gebied van ESG en monitoring op prestatie-indicatoren in relatie tot duurzaamheid.

Due diligence aanpak binnen Avebe

Avebe hanteert een due diligence-aanpak die is verankerd in onze [Responsible Sourcing Policy \(RSP\)](#). Hoewel er nog geen gestandaardiseerd due diligence-proces is ingericht,

vormt de RSP een belangrijke basis. In lijn met de CSRD wordt deze aanpak de komende jaren verder versterkt en uitgebreid. De aanpak is gebaseerd op internationale normen zoals de UN Guiding Principles on Business and Human Rights. In de praktijk wordt ook aansluiting gezocht bij de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen, waarmee Avebe voldoet aan de internationale verwachtingen voor verantwoord ondernemen in de keten. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de wijze waarop Avebe invulling geeft aan de vijf kernelementen van due diligence:

Kernelementen van due diligence	Aanpak Avebe en verwijzingen
Verankering van due diligence in governance, strategie en bedrijfsmodel	Avebe heeft nog geen gestandaardiseerd due diligence proces. De huidige aanpak is verankerd in onze RSP en is geïntegreerd in onze governancestructuur.
Betrekken van belanghebbenden in alle belangrijke stappen van het due diligence-proces	Onze aanpak om in gesprek te gaan met onze stakeholders wordt toegelicht in stap 2 van het DMA-proces en Bijlage 3.
Identificeren en beoordelen van (potentiële) negatieve effecten	We identificeren risico's op het gebied van mensenrechten, milieu en ethiek in onze toeleveringsketens via ons DMA-proces.
Actie ondernemen en processen beschrijven om deze negatieve effecten aan te pakken	We stellen duidelijke eisen aan leveranciers, die verplicht zijn de principes uit onze RSP na te leven, en monitoren de naleving via leveranciersbeoordelingen en contractuele afspraken. Verdere acties worden beschreven bij de materiele onderwerpen.
Monitoren en communiceren van de effectiviteit van deze inspanningen	We bieden herstelmechanismen, zoals onze SpeakUp- en klokkenluidersregeling, voor het melden van misstanden. Daarnaast evalueren en actualiseren we onze aanpak periodiek, op basis van nieuwe wetgeving, stakeholderdialoog en ontwikkelingen in de keten

ESG-risico's en interne beheersing

Binnen Avebe is risicomanagement een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. ESG-gerelateerde risico's zijn momenteel nog niet expliciet opgenomen in het formele risicomanagementproces of in de risicoparagraaf van dit verslag. Wel worden ze systematisch geïdentificeerd en gemonitord via onze strategische duurzaamheidsprogramma's. Deze programma's rapporteren over materiële impacts, risico's en kansen, die besproken worden op directieniveau. Thema's zoals klimaatverandering, waterbeschikbaarheid, grondstofzekerheid en veranderende wet- en regelgeving worden hierin meegenomen.

Daarnaast worden ESG-risico's (indirect) meegewogen in besluitvorming over investeringen, compliance, vergunningen en strategische planning. We gaan

onderzoeken hoe ESG-risico's structureel kunnen worden geïntegreerd in ons bredere risicomanagementraamwerk, conform CSRD-vereisten.

6.3 Dubbele materialiteitsanalyse

Periodiek stellen wij via een materialiteitsanalyse vast welke onderwerpen onze stakeholders het meest impactvol vinden voor Avebe. Deze analyse helpt Avebe om te bepalen welke duurzaamheidsonderwerpen zowel strategisch als operationeel prioriteit moeten krijgen, en vormt de basis voor onze toekomstige CSRD-rapportage. Vanuit de Global Reporting Initiative (GRI) standaarden wordt alleen impact naar buiten, de invloed van Avebe op haar omgeving, meegenomen voor het bepalen van materiële onderwerpen. Om ons goed voor te bereiden op de vereisten van de CSRD hebben wij in boekjaar 2023/2024 een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd.

Dubbele materialiteit

Een dubbele materialiteitsanalyse bepaalt welke duurzaamheidsthema's het belangrijkste zijn voor een organisatie. Zoals de naam al aangeeft, wordt deze analyse vanuit twee perspectieven uitgevoerd. Aan de ene kant een

analyse van de impact naar buiten, waarbij de invloed van Avebe op haar omgeving (mens en milieu) met betrekking tot een specifiek thema wordt bepaald, zoals CO₂-uitstoot. Deze impact kan veroorzaakt worden door Avebe in haar eigen bedrijfsvoering, maar Avebe kan ook met de impact verbonden zijn. In dat geval gebeurt de impact in de waardeketen van de organisatie. En aan de andere kant een analyse van de impact naar binnen. Hierbij wordt gekeken naar de financiële gevolgen voor Avebe die gerelateerd zijn aan een thema zoals kosten, risico's of reputatie. Zo wordt een duurzaamheidsthema vanuit twee perspectieven beoordeeld. Hoe hoger de score, des te belangrijker is dit thema voor onze coöperatie.

Proces

De stappen die Avebe heeft doorlopen om tot de materiële onderwerpen te komen, zijn hieronder visueel weergegeven:



Stap 1: begrip context en lijst onderwerpen

Voor onze materialiteitsanalyse hebben wij de omgeving van Avebe in kaart gebracht. Dit betreft onder andere het inzicht krijgen in onze waardeketen, ons [waardecreatiemodel](#) en het identificeren van stakeholders. Onze belangrijkste stakeholders zijn: onze leden, medewerkers, klanten, leveranciers, kredietinstellingen en regelgevende instanties. Overige stakeholders waar wij actief de dialoog en samenwerking mee aangaan zijn onder andere kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, NGO's, omwonenden van onze productielocaties en brancheorganisaties, zoals VNCI en BO Akkerbouw. Verder houden wij rekening met andere stakeholders van wie

belangen kunnen worden beïnvloed door de activiteiten van Avebe en haar directe en indirecte zakelijke relaties binnen haar waardeketen.

Vervolgens hebben wij een lijst van potentiële materiële onderwerpen opgesteld (longlist). Door een interne analyse hebben wij de longlist geëvalueerd en aangepast vanuit de nieuwe strategie Versterken en Versnellen 2023-2028 en gesprekken met de programmamanagers van de duurzaamheidsprogramma's. De externe analyse hebben wij uitgevoerd op basis van een desktop review. Hierbij hebben wij bekende en beschikbare bronnen geraadpleegd waaronder (concept) standaarden en richtlijnen. Verder hebben wij openbaar beschikbare informatie van

leveranciers en collega-bedrijven beoordeeld, waarbij rekening is gehouden met de omvang van de bedrijven, soort bedrijven en de volwassenheid van duurzaamheid. De uitkomst van deze analyses resulteerde in een lijst met potentiële materiële onderwerpen voor Avebe.

Stap 2: stakeholderdialoog en prioritering

In twee uitgebreide workshops, één gericht op milieuthema's en de andere op sociale en governance-gerelateerde onderwerpen, hebben we samen met interne experts en externe adviseurs de potentiële interne en externe impact van de materiële onderwerpen beoordeeld. Bij het identificeren van de impact hebben wij rekening gehouden met zowel de eigen impact van Avebe als de indirecte impact die voortvloeit uit onze keten. Ook hebben we de ernst van de effecten beoordeeld en besproken, rekening houdend met hun reikwijdte, schaal en onomkeerbaarheid. Financiële risico's en kansen zijn beoordeeld op basis van de kans dat deze zich voordoen en hun potentiële financiële impact op Avebe. De potentiële financiële impact hebben we bepaald door te kijken naar de grootte van mogelijke financiële winsten of verliezen. Dit meten we door de verandering in resources beschikbaar voor Avebe (natuurlijk, sociaal en economisch) in kaart te brengen. Hierna hebben wij voor zowel de impact materialiteit als financiële materialiteit de onderwerpen geprioriteerd. Wij hebben in de discussies rekening gehouden met de actuele en potentiële gevolgen voor het komende jaar, maar ook voor de komende vijf jaar en verder. De scores en prioritering naar aanleiding hiervan zijn door het projectteam vastgelegd. Op basis hiervan is een kortere lijst met materiële onderwerpen in concept opgesteld (shortlist).

Stap 3: uitkomsten validatie

De uitkomsten uit de workshops zijn vervolgens gepresenteerd en bediscussieerd in de maatschappelijke adviesraad (MAR). In de MAR zitten vertegenwoordigers van belangrijke stakeholdergroepen. Via de MAR halen we inzichten van belangstellende stakeholders op om tot nieuwe inzichten te komen of ideeën te toetsen. In deze sessie was een diverse groep van externe stakeholders aanwezig (overheid, NGO's, universiteit, bedrijfsleven, boeren), maar waren er ook interne stakeholders, bijvoorbeeld vanuit het bestuur en de raad van

commissarissen. De uiteindelijke scoring en uitkomsten zijn bepaald op basis van de input van het projectteam, de workshopsessies, de discussies met de MAR en overige werkzaamheden. De uitkomsten zijn vervolgens ter validatie voorgelegd aan het executive committee, de auditcommissie en de raad van commissarissen en daarmee definitief gemaakt.

Actualisatie van materiële onderwerpen

In het verslagjaar 2024/2025 is geen nieuwe dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Wel is op basis van inhoudelijke samenhang en strategische afstemming besloten om de onderwerpen wateronttrekkingen en watervervuiling samen te voegen tot één geïntegreerd thema: wateronttrekkingen. Deze keuze is gemaakt omdat beide onderwerpen sterk met elkaar verbonden zijn. Om verdere reductie van waterintrek te realiseren, is het noodzakelijk om ook het gebruik van hulpstoffen, zoals chemicaliën, te verminderen. Door deze integratie ontstaat een meer holistische benadering van waterbeheer binnen Avebe, die beter aansluit bij onze strategische duurzaamheidsdoelen en operationele realiteit.

Overzicht materiële onderwerpen

Hierna is een overzicht van de uitkomsten vanuit de dubbele materialiteitsanalyse weergegeven. De verschillende onderwerpen lichten we daarna nader toe. Wij blijven, samen met onze stakeholders, de materiële onderwerpen monitoren en valideren. De dubbele materialiteitsanalyse wordt periodiek herzien om in te spelen op veranderende omstandigheden, stakeholderverwachtingen en wetgeving. Ook de uitwerking van de materiële onderwerpen en de actieplannen worden gemonitord en aangepast waar nodig.

6.4 Materiële onderwerpen

Thema & waardeketen	Impact	Risico/kans
Beperking van klimaatverandering Eigen activiteiten, upstream- en downstream waardeketen	Het produceren van (gemodificeerd) zetmeel en eiwit kost energie en heeft daarmee CO ₂ -emissies tot gevolg. Daarnaast wordt er CO ₂ uitgestoten in de waardeketen onder andere door de zetmeelaardappelteelt. Deze impacts zorgen voor klimaatverandering.	Klimaatgerelateerde regelgeving en strengere emissienormen in productie en landbouw kunnen leiden tot hogere kosten, onder andere door de verplichte aankoop van CO ₂ -rechten.
Energiemanagement Eigen activiteiten	Doordat wij veel energie gebruiken, en door de hieruit voortkomende CO ₂ -emissie, hebben wij een negatieve impact op de omgeving en klimaatverandering.	Klimaatgerelateerde veranderingen in wet- en regelgeving kunnen leiden tot hogere energiekosten en belemmeringen bij het verkrijgen van vergunningen voor toekomstige investeringen. Daarnaast vormt netcongestie een risico voor de beschikbaarheid van elektriciteit op lange termijn.
Grondstofzekerheid Upstream waardeketen, eigen activiteiten	De teelt van de zetmeelaardappel heeft onder andere impact op klimaat, water en bodem.	Onze leden worden geconfronteerd met strengere wet- en regelgeving, klimaatverandering, hoge teeltkosten en concurrentie met andere gewassen. Deze factoren brengen risico's met zich mee voor de korte- en langetermijnbeschikbaarheid van grondstoffen, met het risico dat het verdienvermogen van de leden onder druk komt te staan.
Wateronttrekkingen Eigen activiteiten	Wij trekken veel (oppervlakte)water in voor onze productieprocessen welke na gebruik wordt geloosd op het oppervlaktewater als gezuiverd effluent.	Door bijvoorbeeld veranderende weersomstandigheden en langdurige droogte bestaat het risico dat wij niet voldoende water kunnen intrekken voor onze productie.
Circulaire reststromen Eigen activiteiten	<i>Thema niet impact materieel</i>	Slib is een reststroom met negatieve economische waarde voor Avebe. Tarra is een afvalstroom waarvoor het vinden van een waardevolle toepassing lastig is. Door deze reststromen potentieel circulair in te zetten en de verwerkingskosten te verlagen, ontstaat een financiële kans voor Avebe.
Plantaardige producten industriële markt Eigen activiteiten	<i>Thema niet impact materieel</i>	Innoveren en groeien in duurzame ingrediënten voor industriële toepassingen biedt een financiële kans voor Avebe.
Veilig werken Eigen activiteiten	Ongevallen die plaatsvinden hebben een negatieve impact op de veiligheid en gezondheid van medewerkers.	Een gebrek aan veilig werken kan leiden tot productiestilstand, sancties, juridische aansprakelijkheid en reputatieverlies. Dit kan het vertrouwen in Avebe en haar producten schaden en daarmee een negatieve invloed hebben op onze inkomsten.
Aantrekkelijke werkgever Eigen activiteiten	Wij hebben als werkgever een grote invloed op onze medewerkers. Onze impact is gefocust op het bieden van een inclusieve werkomgeving en het faciliteren van de ontwikkeling van medewerkers.	Onvoldoende aandacht voor medewerkers leidt mogelijk tot verlies van aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt en een inefficiënte organisatie, wat een financieel risico vormt voor Avebe.
Voedselveiligheid Downstream waardeketen	Problemen met voedselveiligheid kunnen negatieve gevolgen hebben voor onze klanten en omgeving. Wanneer kwaliteitsnormen niet worden gehaald, ontstaan er mogelijk gezondheidsrisico's voor consumenten.	<i>Thema niet financieel materieel</i>
Plantaardige voeding Eigen operatie en downstream waardeketen	We zijn trots op de rol die we spelen naar gezondere, duurzamere en plantaardige voeding en de positieve impact die wij daarmee maken op consumenten.	Met aardappelzetmeel en -eiwit kunnen we unieke eigenschappen bieden en kunnen onze klanten hun doelstellingen realiseren door het aanbieden van duurzame en plantaardige producten aan de consument. Dit biedt een financiële kans voor Avebe om haar positie en markten verder uit te breiden.
Bedrijfsethiek Eigen waardeketen, upstream- en downstream waardeketen	Avebe staat voor eerlijke en transparante bedrijfsvoering. Dit betekent dat wij zorgvuldig omgaan met belangen en rechten van medewerkers, leveranciers, boerenleden, klanten en onze omgeving.	Een hieraan gekoppeld risico is dat Avebe niet wordt gezien als een bedrijf dat een eerlijke en transparante bedrijfsvoering voorstaat.

6.4.1 Beperking van klimaatverandering

Impact, risico's en kansen

Klimaatverandering vanuit de focus op CO₂-reductie heeft impact op zowel onze eigen activiteiten als onze waardeketen. Het produceren van (gemodificeerd) zetmeel en eiwit kost energie en heeft daarmee CO₂-emissies tot gevolg. Dit gaat over zowel eigen emissies als indirecte emissies. Onze belangrijkste risico's zijn klimaat gerelateerde wijzigingen in de regelgeving, net als regelgeving om emissies in productie- en landbouwactiviteiten te verminderen. Er zijn ook substantiële kosten verbonden aan CO₂-uitstoot, bijvoorbeeld door het moeten aankopen van CO₂-rechten. Door energiebesparing en een (kostenefficiënte) overschakeling naar duurzame energiebronnen kunnen we de CO₂-emissie verlagen.

Strategie

In onze strategie Versterken en Versnellen staan onze duurzaamheidsdoelen voor 2030, omdat dat jaar een belangrijk meetpunt is richting klimaatneutraal in 2050. Avebe heeft de ambitie om de CO₂-reductiedoelstellingen in lijn te laten zijn met maximaal 1,5 graden Celcius opwarming van de aarde; in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. Wij richten ons voor de periode 2023-2030 op een CO₂-reductiedoelstelling van 30 procent, waarbij 2022/2023 het referentiejaar is. Deze doelstelling betreft scope 1 emissies: directe uitstoot van broeikasgassen vanuit onze eigen bedrijfsvoering. De scope 2 emissie (indirecte emissies door verbruik van ingekochte elektriciteit en warmte) van Avebe is al 0 en de doelstelling voor 2030 is dat dit zo blijft. Onze scope 1 en scope 2 emissies (uitgaande van marktgebaseerd scope 2) zijn als volgt opgebouwd: 99 procent van de emissies ontstaat door het verbranden van aardgas. Hiervan is 57 procent gerelateerd aan de opwekking van elektriciteit in de warmtekrachtcentrales, 36 procent aan de productie van stoom voor de productieprocessen en 6 procent aan direct gestookte drogers en CV-installaties.

Voor onze scope 3 emissies (indirecte uitstoot van CO₂, veroorzaakt door bedrijfsactiviteiten van derden) hebben we ook de ambitie om 30 procent te reduceren ten opzichte

van het referentiejaar. Door dit onderscheid in scope te maken, sluiten we aan bij de manier waarop overheden doelstellingen formuleren voor de reductie van broeikasgassen. Scope 3 emissies omvatten indirecte uitstoot uit onder andere de inkoop van grondstoffen, transport en verpakkingsmaterialen. Deze categorieën vertegenwoordigen een aanzienlijk deel van onze totale CO₂-voetafdruk. We hebben in de strategie het CO₂-en energiereductieprogramma 'Towards climate neutral' opgenomen en scope 3 wordt meegenomen in het programma 'Sustainable procurement'.

Aanpak en actieplannen

Vanuit het strategisch programma is een concreet plan opgesteld om aan de reductiedoelstellingen voor scope 1 (en 2) emissies te voldoen. Dit plan is opgedeeld in twee delen: 30 procent reductie in 2030 met onderliggend een plan van aanpak met concreet benodigde maatregelen en investeringen.

Elektrificatie en procesoptimalisatie

Een voorbeeld is de geplande investering in een elektrische stoomketel op onze productielocatie in Foxhol in 2025, die zal leiden tot een CO₂-besparing in boekjaar 2025/2026. Daarnaast zoeken we naar verdere verbeteringen in onze processen en activiteiten, gericht op het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van onze productie. Hiermee besparen wij circa 1,5 procent energie (en daarnaast ook CO₂) per jaar. Voor de doelstelling richting klimaatneutraal in 2040 hebben wij in kaart gebracht welke opties er voor Avebe zijn om geheel CO₂-neutraal te produceren. Ontwikkelingen hierin volgen wij op de voet. De eerste stappen richting elektrificatie zijn gezet door de implementatie van membraantechnologie en elektrische stoomketels. Er zijn plannen voor verdere elektrificatie.

Netcapaciteit en duurzame energie

Netcongestie vormt een potentieel knelpunt voor verdere elektrificatie en uitbreiding van duurzame energieopwekking. Op dit moment zijn al twee zonneparken op de Avebe-locaties aangesloten via het elektriciteitsnet van Avebe. We onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor verdere aansluiting van lokale duurzame elektriciteitsproductie.

Duurzaamheid in de keten

Voor onze scope 3 emissies hebben we al scherp wat voor ons de belangrijkste categorieën zijn. Daarom zijn wij inmiddels meerdere projecten gestart, waaronder initiatieven op het gebied van chemicaliën, transport en verpakkingsmaterialen. Ook realiseren wij besparingen door hiermee rekening te houden bij aanbestedingstrajecten met leveranciers. In steeds meer inkooptrajecten hanteren we minimale duurzaamheidscriteria en wordt duurzaamheid structureel meegewogen in onze selectie- en contractprocessen. Wij gaan in het komende jaar verder met de lopende projecten en blijven zoeken naar structurele verbeteringen in onze keten.

Doelen en realisatie

Voor 2030 zijn de volgende doelen gesteld: CO₂-reductiedoelstelling van 30 procent voor scope 1 en scope 3 en een scope 2 emissie van 0.

In boekjaar 2024/2025 was de scope 1 CO₂-emissie 160 kiloton en 0,195 ton CO₂ per ton product. De scope 2 CO₂-emissie was 0. Dit betreft de uitgestoten CO₂ (scope 1 en 2) gecorrigeerd voor hetgeen geproduceerd voor derden (andere bedrijven op locatie). De emissiefactor voor Garantie van Oorsprong (GvO's) voor vergroende elektriciteit is op 0 gesteld. De totale scope 1 CO₂-emissie ligt in lijn met voorgaand jaar en is 19 procent lager dan het referentiejaar 2022/23. De scope 1 CO₂-emissie per ton product was 3,1 procent lager dan voorgaand jaar en 7,1 procent lager dan het referentiejaar 2022/2023. Een belangrijk deel van deze reductie is toe te schrijven aan de langere campagne in Ter Apelkanaal en de vervanging van de vruchtwaterdecanters in Gasselternijveen.

Zie het overzicht scope 1 en scope 2 emissies hieronder voor nadere details.

Overzicht scope 1 en scope 2 emissies	Unit	2022/2023 (ref)	2023/2024	2024/2025	Huidige besparing (%)	Doel 2030 besparing (%)
Scope 1 emissies						
Bruto scope 1 emissies (Avebe)	ton	197.329	160.397	159.675	19,1	30
Bruto scope 1 emissies per ton product	kg CO ₂ /ton	210	201	195	7,1	30
Bruto scope 1 emissies door derden	ton	8.580	10.011	11.181	-	-
Scope 1 emissies onder ETS	%	87%	85%	85%	-	-
Scope 2 emissies						
Locatiegebaseerde scope 2 emissies	ton	26.755	27.533	23.668	-	-
Marktgebaseerde scope 2 emissies	ton	0	0	0	-	-
Totaal scope 1 en scope 2 emissies						
Scope 1 en 2 emissies (locatiegebaseerd)	ton	224.084	187.930	183.343	-	-
Scope 1 en 2 emissies (marktgebaseerd)	ton	197.329	160.397	159.675	19,1	30

6.4.2 Energiemanagement

Impact, risico's en kansen

Energiemanagement hebben wij vertaald naar de beschikbaarheid, de betaalbaarheid en het verbruik van energie bij Avebe. Te hoge kosten maken ons kwetsbaar omdat wij veel energie verbruiken. Doordat wij veel energie gebruiken, en door de hieruit voortkomende CO₂-emissie, hebben wij een negatieve impact op de omgeving en klimaatverandering. Een belangrijk risico is klimaat gerelateerde wijzigingen in wet- en regelgeving. Dit kan resulteren in stijgende kosten voor energieverbruik. Ook kan het problemen geven bij het verkrijgen van vergunningen voor toekomstige investeringen. Netcongestie kan een risico vormen ten aanzien van de toekomstige beschikbaarheid van elektriciteit, vooral als in de loop van de energietransitie onze warmtekrachtcentrales uitgefaseerd worden.

Strategie

Energiemanagement hangt sterk samen met het thema klimaatverandering, zie het thema 'Beperking van klimaatverandering' hierboven. Voor de strategische periode 2023-2028 hebben we duurzaamheidsdoelen voor 2030 opgesteld, omdat dat jaar een belangrijk meetpunt voor ons is. Behalve CO₂ -reductie willen we ieder jaar op elke productielocatie minimaal 1,5 procent besparen op het energieverbruik. We hebben in de strategie een CO₂- en energiereductieprogramma opgenomen 'Towards climate neutral'.

Aanpak en actieplannen

Datagedreven monitoring

Verbetering van de energie-efficiency is onderdeel van het strategische programma. De basis hiervoor is uitbreiding van inline energiemetingen en lokale energie-dashboards voor monitoring van het energieverbruik.

Investeringen in efficiëntie

Daarnaast is een aantal energiebesparingsinvesteringen voorzien in het meerjaren investeringsplan. Voor de beschikbaarheid van voldoende elektriciteit in relatie tot de netcongestieproblematiek onderzoeken we welke mogelijkheden er zijn voor verdere aansluiting van lokale duurzame elektriciteitsproductie op het elektriciteitsnet van Avebe.

Doelen en realisatie

Richting 2030 is het volgende doel opgesteld: jaarlijks 1,5 procent besparen op het energieverbruik.

In boekjaar 2024/2025 was het totale energieverbruik 729.311 MWh. Het totale energieverbruik is 23,3 procent lager dan het referentiejaar 2022/2023. Het energieverbruik per ton product was 6,4 procent lager dan vorig jaar en 7,5 procent lager dan het referentiejaar. Daarmee zijn onze strategische doelstellingen ruimschoots gerealiseerd tot en met heden.

Zie het overzicht energieverbruik en energiemix hieronder voor nadere details.

Overzicht energieverbruik en energiemix	Unit	2022/2023 (ref)	2023/2024	2024/2025
Totaal energieverbruik eigen productie	MWh	905.678	758.372	729.311
Energieverbruik fossiele bronnen (niet-hernieuwbaar)				
Brandstofverbruik uit olie	MWh	10.500	-	4.728
Brandstofverbruik uit aardgas	MWh	1.005.179	842.836	838.302
Verbruik van ingekochte elektriciteit	MWh	112.489	110.165	107.492
Geleverde elektriciteit en warmte aan het net en klanten	MWh	105.126	91.349	112.333
Energieverbruik hernieuwbare energie				
Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen	MWh	5.000	2.001	-
Verbruik van ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom, koeling	MWh	124.800	104.778	97.721
Verbruik van zelfopgewekte hernieuwbare energie	MWh	46	42	47
Totaal energieverbruik				
Niet-hernieuwbaar energieverbruik	%	86%	86%	87%
Hernieuwbaar energieverbruik	%	14%	14%	13%
Hernieuwbare elektriciteit	%	44%	42%	40%

6.4.3 Grondstofzekerheid

Impact, risico's en kansen

Onze leden worden geconfronteerd met toenemende uitdagingen in de teelt van zetmeelaardappelen.

Klimaatverandering, strengere wet- en regelgeving, stijgende teeltkosten en concurrentie op de akker zetten de grondstofvoorziening onder druk. Avebe heeft behoefte om vroegtijdig inzicht te krijgen in de mogelijke veranderingen in de grondstofaanvoer en hierop te sturen met een goede uitbetaling voor de leden, robuuste aardappelrassen en haar rol te nemen op weg naar een duurzame zetmeelaardappelteelt. Onvoldoende stappen hierin geeft het risico van verlies van aantrekkelijkheid van de teelt. Minder volume van zetmeelaardappelen heeft ook financieel impact omdat dit onder andere invloed heeft op de dekking van onze fabrieken en de mogelijke verkoopvolumes.

Tegelijkertijd heeft Avebe via haar leden ook impact op de omgeving. Daarom zetten we actief in op verduurzaming van de teelt, onder andere via robuuste rassen vanuit ons kweekbedrijf Averis en kennisdeling.

Strategie

Avebe monitort continu de ontwikkeling van het zetmeelaardappelareaal op korte, middellange en lange termijn. Op basis daarvan anticiperen we met onze toegevoegde waarde-strategie in de markt. Ons doel is om versneld en in grote stappen de financiële aantrekkelijkheid van de teelt te verbeteren en het areaal op een voor de coöperatie gezond niveau te houden.

We werken actief samen met leden en ketenpartners aan een rendabele en duurzame zetmeelaardappelteelt. Het draait daarbij om opbrengst en rendement in een duurzaam teeltplan. We houden de bodem gezond, beperken de impact op natuur en milieu en bevorderen zoveel mogelijk de positieve effecten.

Een sterke prestatie-indicator met een goede uitbetaling aan onze leden is essentieel om de teelt aantrekkelijk te houden, zeker in een context van stijgende kosten en toenemende concurrentie op de akker. Daarom zetten we in op robuuste aardappelrassen die beter bestand zijn tegen

droogte en ziektedruk, minder

gewasbeschermingsmiddelen vragen en een hoger rendement per hectare opleveren. Deze rassen worden ontwikkeld en vermarkt via ons kweekbedrijf Averis.

Belangrijke strategische doelen zijn:

- Borgen van het zetmeelinkoop/-areaal op strategisch niveau;
- Verlagen van de footprint in de teelt van onze boeren;
- Intensiveren van het ondersteuningstraject voor nieuwe rassen.

Met deze gecombineerde inzet op rendement, robuustheid en duurzaamheid versterken we de basis voor een stabiele en toekomstbestendige grondstofvoorziening.

Aanpak en actieplannen

Veredeling en logistieke borging

Avebe zet in op het verbeteren van ziekteresistenties in Averis-rassen en het ontwikkelen en promoten van robuuste rassen met een lagere klimaatimpact, bijvoorbeeld door een lagere stikstofbehoefte. Daarnaast blijven we investeren in onze bedrijfsopzet met georganiseerd transport en het versterken van ons imago als betrouwbare aardappelzetmeelverwerker.

Kennisdeling en teeltondersteuning

We faciliteren actief de [uitwisseling van kennis](#) en ervaring op thema's als klimaat, bodem, water, gewasbescherming en onkruidbestrijding. We ondersteunen onze leden proactief bij het vinden van oplossingen voor teeltuitdagingen, waarbij we als coöperatie een waardevolle bijdrage willen en kunnen leveren. De pilot Biodiversiteitsmonitor (zie nadere toelichting opgenomen in kader) draagt bij aan een toekomstbestendige teelt. Door inzicht te geven in duurzaamheidsindicatoren op bedrijfsniveau, versterken we de maatschappelijke waarde van de coöperatie en bouwen we aan een bredere legitimiteit van de zetmeelaardappelteelt.

Doelen en realisatie

Om onze strategische doelstellingen te monitoren én gericht te kunnen inspelen op de risico's rondom grondstofzekerheid, zijn de volgende doelen gesteld:

- een stijging van de prestatie-indicator met 25 euro tot en met boekjaar 2027/2028;
- 32 procent van het ledenareaal ingevuld met nieuwe Averis-rassen in boekjaar 2027/2028. Deze doelstelling is geactualiseerd en tevens als KPI opgenomen in de financieringsovereenkomst;
- 50 actieve deelnemers aan de pilot Biodiversiteitsmonitor in het jaar 2027/2028.

In het afgelopen jaar is de prestatie-indicator uitgekomen op 136,79 euro, een duidelijke stap voorwaarts ten opzichte van vorig jaar en een belangrijke impuls voor de verdere strategische ontwikkeling.

In teeltjaar 2024 is het aandeel nieuwe Averis-rassen binnen het ledenareaal 30 procent. Daarmee zijn we goed op weg richting onze doelstelling voor deze strategische periode.

Momenteel nemen 35 leden actief deel aan de Biodiversiteitsmonitor.

Pilot Biodiversiteitsmonitor

In Drenthe nemen momenteel 35 akkerbouwers deel aan de pilot Biodiversiteitsmonitor. Binnen deze pilot wordt gewerkt met een scoremodel dat inzicht geeft in vijf thema's: organische stofbalans, milieubelasting, bodembedekking, gewasdiversiteit en natuur- en landschapsbeheer. Deelnemende telers doen mee om meer inzicht te krijgen in duurzame teeltmethoden. Op termijn kan deelname bijdragen aan een betere positie op de balans, doordat duurzaamheidsinspanningen zichtbaar en meetbaar worden gemaakt.

6.4.4 Wateronttrekkingen

Impact, risico's en kansen

Avebe neemt water in voor haar productieprocessen op de verschillende locaties. Dit is vooral oppervlaktewater. De functie van het water in onze processen is altijd oplosmiddel of drager voor transport van materialen. Na gebruik wordt het water geloosd op het oppervlaktewater als gezuiverd effluent. Het risico van een regionaal watertekort en de impact voor Avebe liggen vooral bij de benodigde waterinname voor onze productieprocessen.

Periodieke tekorten van water en (maatschappelijke) zorgen over de kwaliteit van het beschikbare water leiden ertoe dat verlaging van waterinname steeds meer aandacht krijgt. De afgelopen strategieperiode liet zien dat vermindering van de wateronttrekking zonder aandacht voor andere processen leidt tot hogere concentraties zouten, specifiek chloriden en sulfaten, in ons gezuiverde effluent. Het verlagen van de waterinname is alleen haalbaar wanneer ook de zoutemissie proportioneel wordt teruggebracht. Dit betekent dat we op een andere manier naar zowel onze (eiwit)zuivering als onze zetmeelmodificatie kijken. Het belangrijkste risico en de impact zitten in de benodigde intrek van water.

Strategie

Om de impact van onze activiteiten te verminderen hebben wij al jaren doelen gesteld voor het verminderen van onze intrek van water. Ongeveer 90 procent van het door Avebe ingetrokken water is oppervlaktewater. De Aqueduct Water Atlas van het World Resources Institute geeft informatie over de water gerelateerde risico's per locatie. Voor de productielocaties van Avebe geldt dat het risico met betrekking tot water laag ('low') is, behalve de locatie in Malmö die 'low-medium' is. Overige aan oppervlaktewater gerelateerde risico's hebben te maken met variaties in beschikbaarheid en droogte. Deze zijn voor alle zes productielocaties gelijk en zijn respectievelijk gescoord op 'low-medium' en 'medium'.

De beschikbaarheid van water vormt een reëel en structureel risico. Dit risico is te beheersen door minder afhankelijk te worden van inname van oppervlaktewater. Avebe heeft het belang van het verlagen en zo efficiënt mogelijk benutten van wateronttrekkingen opgenomen in

het strategisch programma ‘Every drop counts’, dat onderdeel is van het strategische programma ‘Plant-based sustainable growth’. Het strategisch doel voor 2030 is het verlagen van de zoutemissie, zodat de waterinname met 4,8 miljoen kubieke meter kan worden verminderd ten opzichte van 2022/2023.

Aanpak en actieplannen

Om onze doelstellingen te behalen, richten we ons primair op het verlagen van het zoutgehalte in het afvalwater. Wij zijn bezig met het uitrollen van concrete plannen per productielocatie, veelal productspecifiek.

Locatiespecifieke implementatie

Voor onze grootste productielocatie in Ter Apelkanaal is het plan van aanpak afgerond en bevinden we ons halverwege de implementatiefase. Bij gelijkblijvende omstandigheden verwachten wij dat de waterinname op deze locatie met circa 2 miljoen kubieke meter per jaar zal afnemen ten opzichte van referentiejaar 2022/2023. Dit resultaat moet effectief zijn in het jaar 2027/2028. Voor onze locatie in Malmö is het plan van aanpak inmiddels gestart. Een kwantitatieve inschatting van de impact is op dit moment nog niet mogelijk.

Optimalisatie van operationele processen

Verder blijven wij focussen op een stabiele operatie om de waterinname te minimaliseren. Ook streven we naar een optimale samenwerking tussen onze productielocaties, waardoor we de waterbehoefte kunnen verminderen.

Doelen en realisatie

De centrale doelstelling is het verlagen van de zoutemissie (specifiek chloriden en sulfaten) zodat 4,8 miljoen kubieke meter minder water nodig is ten opzichte van het referentiejaar 2022/2023.

In het huidige jaar was de totale wateronttrekking 12,4 Mm³, dat is 21,9 procent minder dan in het referentiejaar (15,9 Mm³). Deze omvang in miljoen m³ (Mm³) betreft het totaal aan drinkwater, bronwater en oppervlaktewater van de zes productielocaties van Avebe. De daling in wateronttrekking in 2024/2025 is het resultaat van enerzijds ingezette besparingsmaatregelen (positief) en anderzijds een productmix die de totale inname negatief heeft beïnvloed.

6.4.5 Circulaire reststromen

Impact, risico's en kansen

Belangrijke reststromen van Avebe zijn slib en tarra. Het afvalwater dat voortkomt uit onze processen verwerken we in afvalwaterzuiveringen. Hierbij ontstaat zuiveringsslib. Slib is momenteel een reststroom met een negatieve economische waarde voor Avebe, voornamelijk vanwege het mogelijke gehalte aan zware metalen, waardoor circulaire inzet beperkt is en kosten voor verwerking ontstaan.

Daarnaast komt bij de levering van aardappelen aan onze fabrieken onbedoeld zand, loof en stenen mee. Dit noemen we tarra. Tarra vormt een afvalstroom waarvoor het vinden van een waardevolle of kostenefficiënte toepassing uitdagend is. Het circulair inzetten van reststromen en het verlagen van verwerkingskosten biedt Avebe een duidelijke financiële kans.

Strategie

Avebe produceert reststromen met een netto negatieve economische waarde. Wij streven ernaar reststromen zoveel mogelijk te voorkomen en te verwaarden via toepassingen met maximale economische en ecologische waarde. Dit zal resulteren in het minimaliseren of elimineren van gebruik van primaire (nieuwe) grondstoffen, waardoor de circulariteit van Avebe toeneemt. We kunnen dit weergeven

door middel van de Ladder van Lansink die is opgebouwd uit de volgende ‘trede’ van hoog naar laag in termen van milieuvriendelijkste verwerkingwijzen: preventie, hergebruik, recycling, energie, verbranden, storten. In onze strategie Versterken en Versnellen hebben we een aantal doelstellingen opgenomen in relatie tot onze reststromen in ons programma ‘Increasingly circular’:

- interne rapportage opzetten rondom ‘hulpbronnengebruik en circulaire economie’;
- minimaliseren van de hoeveelheid reststromen;
- verbeteren van de operationele marge van onze reststromen.

Aanpak en actieplannen

In eerste instantie hebben wij voor de verschillende reststromen de netto negatieve waarde voor Avebe in kaart gebracht en specifieke doelen per reststroom bepaald.

Slib: rapportage en meststoftoepassing

Sinds januari 2025 is er voor de Nederlandse locaties een slibrapportage beschikbaar op basis van productiecijfers, waardoor er nu per periode een actueel overzicht beschikbaar is. In het afgelopen boekjaar is daarnaast verder gewerkt aan de mogelijke toepassing van slib uit de agrofoodsector als meststof. Hiervoor werkt Avebe samen met andere bedrijven binnen de sector, met als doel het ontwikkelen van circulaire afzetkanalen en het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van reststromen

Tarra: onderzoek naar circulaire inzet

Avebe doet onderzoek naar tarra met als doel deze reststroom circulair inzetbaar te maken. Door tarra en andere reststromen te verwerken tot circulaire meststoffen, stijgt Avebe op de Ladder van Lansink. Dit draagt bij aan het gedeeltelijk vervangen van kunstmest. Daarnaast is het voor Avebe van belang dat de afzetzekerheid van deze circulaire producten toeneemt.

Komend jaar worden nieuwe projecten gestart voor verbetering van de kwaliteit van slib en tarra en aan verbreding van het afzetpotentieel.

Doelen en realisatie

Valoriseer reststromen met een netto negatieve waarde om de circulariteit te vergroten tot aan 2030 met het volgende concrete doel:

- 30 procent kostenreductie ten opzichte van het referentiejaar 2022/2023.

Een aanvullend doel is het ontwikkelen van circulaire afzetkanalen voor de belangrijkste reststromen.

Qua volumes is onderstaande gerealiseerd voor tarra en zuiveringsslib:

- In het boekjaar 2024/2025 was het totale zuiveringsslib (brutogewicht in ton) 72.124, dat is 30 procent minder dan in het referentiejaar 2022/2023 (103.041), met name gedreven door het lagere productievolume.
- In het boekjaar was de tarra (procent tarra van aardappelgewicht) 4,5 procent, dat is 1,3 procent minder dan in het referentiejaar (4,6 procent). Weersomstandigheden tijdens de oogst hebben een grote invloed op het tarraprocentage.

6.4.6 Plantaardige producten industriële markt

Impact, risico's en kansen

De wereldwijde transitie naar duurzamere producten biedt Avebe een unieke kans om haar positie als marktleider in plantaardige ingrediënten voor industriële toepassingen verder uit te bouwen. Onze industriële klanten worden geconfronteerd met toenemende druk vanuit wet- en regelgeving als ook vanuit de eindgebruiker, die steeds meer op zoek is naar een meer duurzaam alternatief waar chemische ingrediënten zoveel mogelijk worden vervangen door natuurlijke alternatieven. Dankzij onze unieke grondstof - de aardappel - en diepgaande applicatiekennis, zijn wij uitstekend gepositioneerd om hierop in te spelen. Avebe ontwikkelt en levert een breed portfolio aan plantaardige producten die bijdragen aan de verduurzaming van de bouw- en verpakkingindustrie. Deze producten zijn

bij voorkeur biobased en circulair, en dragen bij aan het verlagen van de ecologische voetafdruk van onze klanten. Dit is een kans voor Avebe.

Strategie

Onze strategie is gericht op het maximaliseren van toegevoegde waarde in de bouw- en voedselverpakkingsindustrie. Dit realiseren we door gerichte groei in volume en marge binnen deze segmenten, waarbij we inspelen op duurzaamheidstrends en samen met klanten innovatieve productoplossingen ontwikkelen. Binnen het strategisch programma ‘Targeted industrial growth’ zetten we in op veiligheid, duurzaamheid en innovatie als fundament voor onze groei. De strategische focus ligt op het versterken van onze marktpositie, het versnellen van productontwikkeling en het verbeteren van onze operationele efficiëntie.

Aanpak en actieplannen

Onze aanpak is gebaseerd op nauwe samenwerking tussen commercie, marktontwikkeling en marketing. De actieplannen omvatten:

- business development: identificatie van toepassingsgebieden waar Avebe’s producten en expertise een unieke oplossing bieden;
- co-creatie met klanten: gezamenlijke ontwikkeling van oplossingen die aansluiten op specifieke klantbehoeften en marktvraag;
- innovatie en duurzaamheid: integratie van circulaire principes en biobased productontwikkeling in onze processen.

Deze aanpak stelt ons in staat om proactief in te spelen op marktontwikkelingen en onze impact op mens, milieu en maatschappij te vergroten.

Doelen en realisatie

Specifiek voor onze plantaardige oplossingen voor de industriële markt richten wij ons op een groei in verkoopvolume van 343 procent in 2027/2028 voor de twee belangrijkste product-marktcombinaties ten opzichte van referentiejaar 2022/2023.

In 2024/2025 hebben wij een volumestijging van 46 procent gerealiseerd ten opzichte van het referentiejaar.

6.4.7 Veilig werken

Impact, risico's en kansen

Veiligheid is binnen Avebe al jaren een belangrijk speerpunt. We willen dat alle medewerkers, leveranciers en bezoekers op onze locaties veilig hun werk kunnen doen en veilig naar huis gaan. Desondanks gebeuren er ongelukken en die hebben een negatieve invloed op de veiligheid en gezondheid van de medewerkers. Een gebrek aan veiligheidsmaatregelen brengt risico's met zich mee voor het individu en voor Avebe als geheel. Deze gevolgen zijn onder andere productiestilstand, sancties, juridische aansprakelijkheid en reputatieverlies. Dit kan het vertrouwen in Avebe en haar producten schaden en daarmee een negatieve invloed hebben op onze inkomsten.

Wij streven naar een veilige werkplek om de risico's effectief te kunnen beheersen. Ook wordt de productiviteit en efficiëntie van processen beter als medewerkers en bezoekers goed op de hoogte zijn van de veiligheidsregels en -protocollen.

Strategie

Veiligheid is onderdeel van de gezonde voedingsbodem van de strategie Versterken en Versnellen en daardoor verankerd in onze bedrijfsvoering. Wij streven naar een veiligheidscultuur gebaseerd op vertrouwen, geloofwaardigheid en transparantie. Onze belangrijkste doelstellingen hierin zijn:

- het minimaliseren van verwondingen en andere veiligheidsincidenten;
- het waarborgen van de continuïteit van onze bedrijfsvoering;

- het ontwikkelen van authentiek leiderschap in lijn met de kerncompetenties van Avebe.

Wij hebben als uiteindelijke doelstelling om het aantal incidenten te minimaliseren, waarbij wij het liefst nul veiligheidsincidenten hebben.

Lees in [hoofdstuk 4](#) meer over onze strategie Versterken en Versnellen.

Aanpak en actieplannen

We hanteren de volgende aanpak:

Op gedrag gebaseerd veiligheidsprogramma

Voorgaand jaar zijn wij gestart met het implementeren van een op gedrag gebaseerd veiligheidsprogramma in de gehele organisatie met als titel 'Life Saving Rules'. Deze regels betreffen een aantal heel belangrijke afspraken en werkwijzen waar we als Avebe geen concessie aan doen. Dat betekent dat we de Life Saving Rules altijd volgen, ook als het moeilijk kan of tot productiederving leidt. Als we dat doen kunnen medewerkers en andere mensen die op onze locaties werken aan het eind van de werkdag veilig naar huis. De regels die achter het concept 'Life Saving Rules' liggen bestonden al, maar waren soms te algemeen geformuleerd. Het strikt naleven van eisen betekent dat we duidelijkheid in deze eisen moeten creëren en vervolgens de barrières waar medewerkers tegenaan lopen moeten oplossen.

Veiligheidstrainingen

We hebben voor diverse functies aanvullingen gemaakt welke trainingen noodzakelijk zijn om op een veilige en verantwoorde wijze te kunnen werken. We trainen onze medewerkers minimaal één keer per jaar op veiligheidsonderwerpen. Deze bieden we aan via ons interne digitaal leerplatform en hebben een verplicht karakter. Zo dwingen wij af dat elke medewerker met de juiste kennis over veiligheid op locatie kan werken.

Digitale werkvergunningen

Een onderdeel van de 'Life Saving Rules' is de kwaliteit van de werkvergunning verbeteren. In een werkvergunning wordt vastgelegd op welke wijze veilig onderhoudswerk uitgevoerd kan worden. In dat kader hebben we op alle Nederlandse productielocaties een digitaal

werkvergunningsproces ingevoerd en die heeft de papieren variant vervangen. Het grote voordeel dat een digitaal werkvergunningsproces ons biedt is gelegen in de dwingende workflow met verplichte velden en het gebruik van checklists die afhankelijk van werkzaamheden 'automatisch' aangeroepen worden. Naast het verplichte karakter helpen we onze medewerkers daarmee om het werk gemakkelijker te maken. Afgelopen boekjaar hebben we specifiek voor dit onderdeel een [training](#) opgezet met een theorie- en een praktijkdeel. Op die manier maken we de brug naar de praktijk zo klein mogelijk. Er zijn inmiddels ongeveer 500 medewerkers getraind.

Doelen en realisatie

Voor het boekjaar 2024/2025 is de doelstelling van Avebe een ongevalenfrequentie-index TRIFR (Total Recordable Injury Frequency Rate) van 0,7. De TRIFR is een internationale standaard, gebaseerd op het aantal incidenten per 200.000 gewerkte uren op onze locaties. Deze doelstelling geldt voor alle medewerkers van Avebe en andere personen werkzaam op onze locaties.

De uitkomst van de TRIFR in 2024/2025 was 1,1, helaas een stuk hoger dan de doelstelling, en minder goed dan het voorgaande jaar (0,9). Er waren geen fatale ongevallen. Wel was er op de locatie Foxhol een ongeval met blijvend letsel aan de hand van een medewerker. Het merendeel van de incidenten bestaat uit handletsel als gevolg van snijden en beklemd raken. Analyse van deze incidenten laat zien dat veel van de incidenten te voorkomen zijn door het versterken van de basis inclusief het verhogen van het veiligheidsbewustzijn. Bijvoorbeeld door het duidelijk communiceren van de Life Saving Rules.

6.4.8 Aantrekkelijke werkgever

Impacts, risico's en kansen

De samenstelling van het personeelsbestand, nu en in de toekomst, is cruciaal. Bij Avebe is de komende jaren sprake van vergrijzing binnen het personeelsbestand, terwijl er

voor diverse beroepsgroepen schaarste is op de arbeidsmarkt. Daarnaast verandert de wereld sneller dan ooit: digitalisering, kunstmatige intelligentie (AI), klimaatverandering, een ‘challenge for talent’ en concurrentie op het akkerbouwareaal vragen om wendbaarheid. Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van voldoende kwalitatief goed geschoold personeel vraagt om forse inspanningen. Onvoldoende aandacht hiervoor leidt mogelijk tot verlies van aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt en een inefficiënte organisatie. Daarnaast hebben wij als werkgever een grote invloed op onze medewerkers. Onze impact ligt bij het bieden van een inclusieve werkomgeving en het faciliteren van ontwikkeling.

Strategie

Om Avebe als organisatie sterk en toekomstbestendig te houden hebben wij het overkoepelende strategisch programma ‘Strengthen the organisation’ ingericht. Dit programma richt zich op het verder inrichten van een organisatie waar optimaal gebruik wordt gemaakt van het talent van onze mensen. Binnen het programma richten we ons op vier pijlers:

- effectief Play to Win-leiderschap ondersteund door een integraal leiderschapsontwikkelingsprogramma, afgestemd op de verschillende niveaus, persoonlijke ontwikkelplannen en passend bij de toekomstige organisatie inrichting;
- efficiënte en effectieve inrichting van de organisatie met de juiste mensen op de juiste plaats, inclusief inzicht in de vereiste vaardigheden en competenties;
- de Avebe Academy als leerplatform waar talent management, opleiding, persoonlijke ontwikkeling en compliance vereisten samenkomen;
- een werving- en selectiebeleid in lijn met de toekomstige inrichting van de organisatie en ons diversiteitsbeleid.

Aanpak en actieplannen

We hanteren de volgende aanpak en actieplannen voor het versterken van onze organisatie:

Leiderschapsontwikkelingsprogramma

Er is een leiderschapsontwikkelingsprogramma voor Avebe ontworpen en in uitvoering, gericht op persoonlijk leiderschap en ontwikkeling. Alle leidinggevend, het

executive committee (EC), Leadership Team (LST), Managementgroep en alle teamleiders in Nederland nemen deel aan dit programma. Het programma richt zich op de ontwikkeling van leiderschap met als basis de vijf Play to Win-kerncompetenties van Avebe: reflecteer, realiseer, verbind, verander en vernieuw. Het programma is bedoeld om authentiek leiderschap te versterken en te komen tot één Avebe; dit voeren we uit op verschillende niveaus binnen de organisatie vanuit het concept Play to Win.

Avebe Academy

We zijn in 2024 gestart met het ontwikkelen en inrichten van de Avebe Academy. Het platform wordt de komende jaren uitgebreid met praktische leermodules die zijn gericht op de vijf Play to Win-kerncompetenties en biedt medewerkers de mogelijkheid hun eigen ontwikkeling vorm te geven. We bieden onder meer workshops, trainingen, stages, speciale projecten en andere (online) leermogelijkheden aan, gekoppeld aan persoonlijke ontwikkelplannen en functiegerelateerde curriculum.

Strategische personeelsplanning

Wij houden binnen ons strategische formatieplanningsproces rekening met de meest optimale toekomstige structuur van onze organisatie. Binnen ons formatieplanningsproces brengen we de organisatie-inrichting in lijn met onze doelstellingen, met als uiteindelijk doel het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit; operationele uitmuntendheid. Drijfveren achter het organisatieontwerp zijn digitalisering/automatisering van processen, de juiste ‘span of control’ van de managementlagen en de urgentie om onze organisatie elke dag (een beetje) te verbeteren. Kortom, een organisatie die klaar is voor de toekomst; een wendbare, efficiënte en toekomstbestendige organisatie.

Werving- en selectieprogramma

Wij werken aan een recruitmentprogramma dat zich richt op carrièrepaden, sociale bijdragen en persoonlijke ontwikkeling om de juiste arbeidskrachten en leiders van de toekomst aan te trekken, in lijn met onze verwachte organisatie-inrichting. Daarnaast brengen wij ons recruitmentprogramma in lijn met het diversiteitsbeleid en richten wij een effectief en toekomstbestendig wervingsproces in.

Doelen en realisatie

Dit heeft zich vertaald in de volgende doelen voor boekjaar 2024/2025:

- netto gemiddeld ziekteverzuim: onder de 5 procent;
- MTO: om de twee jaar uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek met een minimale score van 7,5;
- verplichte e-learningen en trainingen: 95 procent op tijd en volledig afgerond;
- vrouwen in senior management: minimaal 22 procent;
- uitvoering leiderschapsontwikkelingsprogramma: gerelateerd aan onze waarden, kerncompetenties en Play to Win-gedragingen.

De realisatie in boekjaar 2024/2025 is als volgt:

- netto gemiddeld ziekteverzuim: 5,5 procent;
- MTO: score van 7,2;
- verplichte e-learningen en trainingen: 88 procent op tijd en volledig afgerond;
- vrouwen in senior management: 22 procent;
- uitvoering leiderschapsontwikkelingsprogramma: Nadat vorig jaar door alle leidinggevenden een intensief programma is doorlopen, is dit jaar gewerkt aan een nieuw programma, op maat gemaakt voor verschillende niveaus van leidinggevenden in een zogenaamd pick & mix model. Dit programma wordt komend jaar geïmplementeerd en aan alle leidinggevenden aangeboden.

6.4.9 Voedselveiligheid

Impact, risico's en kansen

Er is al jaren sprake van een groeiend bewustzijn op het gebied van duurzaamheid, gezondheid en daarnaast strengere voedselwetgeving; vaak vertaald als voedselveiligheid. Hoewel wij niet direct aan eindconsumenten leveren, hebben wij wel een grote verantwoordelijkheid om producten te leveren die voldoen

aan de kwaliteitsstandaarden en wetgeving rondom voedselveiligheid. Als er problemen optreden in relatie tot voedselveiligheid heeft dat een negatieve impact op onze klanten en/of omgeving. Er hangen gezondheidsrisico's aan kwaliteitstandaarden die niet gehaald worden. Avebe is via interne en externe audits FSSC22000 gecertificeerd als voedselveilige producent/leverancier.

Strategie

Veiligheid vormt een fundament onder onze strategie Versterken en Versnellen en is verankerd in onze bedrijfsvoering. Wij streven naar een veiligheidscultuur gebaseerd op vertrouwen, geloofwaardigheid en transparantie. Ons belangrijkste aandachtsgebied met betrekking tot voedselveiligheid is het zorgen voor naleving van voedselveiligheid in overeenstemming met wet- en regelgeving en de eisen van de klant.

Lees in [hoofdstuk 4](#) meer over onze strategie Versterken en Versnellen.

Aanpak en actieplannen

We hanteren de volgende aanpak om onze voedselveiligheidsstrategie uit te voeren:

Bouwen aan een voedselveiligheidscultuur

Avebe bouwt verder aan het versterken van een voedselveiligheidscultuur. Het bouwen van een voedselveiligheidscultuur gaat verder dan het implementeren van voedselveiligheidsprotocollen en -procedures; het benadrukt de integratie van een veiligheidsmentaliteit in de dagelijkse praktijk en houding van medewerkers. Een sterke voedselveiligheidscultuur omvat een toewijding van iedereen binnen onze organisatie om voedselveiligheidsnormen te prioriteren en te handhaven. Dit betekent aandacht voor hygiëne, netheid en naleving van vastgestelde voedselveiligheidsregels en richtlijnen. Vanuit de centrale QESH-organisatie (Quality, Environment, Safety en Health) wordt eenduidige naleving van deze regels en richtlijnen door middel van helder uitgewerkte procedures en werkinstructies geborgd.

Interne en externe audits

Naast de externe audits die jaarlijks worden verricht op onze voedselveiligheids certificering, zet Avebe nadrukkelijk in

op aanvullende controles op naleving van de voedselveiligheidsregels door de interne afdeling.

Klachtenprocedure

Om de veiligheid van onze producten te waarborgen, kunnen klanten hun zorgen melden via de klachtenprocedure. Voedselveiligheid gerelateerde meldingen worden behandeld via ons algemene klachtenproces, maar worden bij de verwerking geïdentificeerd als betrekking hebbend op voedselveiligheid. Waar nodig nemen we corrigerende maatregelen en geven we een reactie aan de klant die de klacht heeft ingediend. Onderzoeken worden intern uitgevoerd en, indien nodig, ook extern, om de oorzaak vast te stellen en passende maatregelen te treffen.

Doelen en realisatie

Wij hebben als doelstelling om het aantal terugroepacties gerelateerd aan voedselveiligheid te minimaliseren, met als doelstelling 0 terugroepacties. Daarnaast willen we het aantal (major) externe auditbevindingen beperken, met als doelstelling: 0 bevindingen.

Afgelopen boekjaar hebben er geen terugroepacties plaatsgevonden. Ook zijn er geen major bevindingen ten aanzien van voedselveiligheid geconstateerd in externe audits. Deze resultaten bevestigen de effectiviteit van onze interne borgingsmaatregelen en de betrokkenheid van onze medewerkers bij voedselveiligheid.

6.4.10 Plantaardige voeding

Impact, risico's en kansen

De wereldwijde transitie naar duurzame, voedzame en natuurlijke voedingsmiddelen versnelt. Binnen deze context vormt de plantaardige transitie een cruciale pijler in het reduceren van klimaatgerelateerde emissies. Voor Avebe betekent dit niet alleen een maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook een strategische kans. Als coöperatie van zetmeelaardappeltelers in Nederland en Duitsland bevinden wij ons in het hart van deze veranderende markt. Met aardappelzetmeel en -eiwit

kunnen we unieke eigenschappen bieden en kunnen onze klanten hun doelstellingen realiseren door het aanbieden van duurzame en plantaardige producten aan de consument. Als marktleider in de productie van aardappelzetmeel en -eiwitproducten draagt Avebe een verantwoordelijkheid in het versnellen van de transitie naar meer plantaardig. Met onze sterke basis en invloed op de keten van 'zand tot klant' en onze inzet op duurzaamheid en innovatie zijn wij een krachtige speler in deze transitie. We zijn trots op de rol die we spelen naar gezondere, duurzamere en plantaardige voeding en de positieve impact die wij daarmee maken.

Wij werken samen met onze klanten en zien van daaruit voortdurend nieuwe kansen om in te spelen op veranderende behoeftes uit de markt met onze innovatieve oplossingen en een transparante, duurzame keten. Onze inzet resulteert in een positieve bijdrage aan gezondere en duurzamere voeding, en daarmee aan een toekomstbestendige voedselvoorziening.

Strategie

Binnen onze strategie Versterken en Versnellen zijn twee programma's specifiek gericht op groei in plantaardige voedingsproducten: 'Good food++' en 'New applications':

- **Good food++:** richt zich op het versneld naar de markt brengen van ons bestaande portfolio aan plantaardige voedingsingrediënten. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met (potentiële) klanten, waarbij co-creatie centraal staat.
- **New applications:** focust op het ontwikkelen van nieuwe toepassingsgebieden voor aardappelzetmeel en -eiwit binnen de voedingsindustrie. Hiermee vergroten we onze relevantie in opkomende marktsegmenten.

Aanpak en actieplannen

Binnen beide programma's zijn concrete product-marktcombinaties gedefinieerd. Samen met onze klanten werken we aan duurzame groei door het ontwikkelen van plantaardige oplossingen die aansluiten bij de functionele en nutritionele behoeften van de markt.

Doelen en realisatie

Wij willen de verkoop van onze aardappeleiwit in zowel bestaande als nieuwe toepassingen versnellen. Hierbij focussen wij op een optimale mix van klanten en toepassingen. Wij bieden oplossingen om klanten te helpen in de overgang naar plantaardige producten. Onze doelstellingen zijn vertaald naar specifieke groeidoelestellingen in verkoopvolume en contributiemarge per product.

Specifiek voor ons aardappeleiwit richten wij ons op een groei in verkoopvolume van 151 procent in 2027/2028 ten opzichte van referentiejaar 2022/2023. In 2024/2025 is het verkoopvolume stabiel gebleven ten opzichte van het referentiejaar ondanks een forse daling in de vraag vanuit de plantaardige vleesvervangers markt.

Eerlijk en integer zakendoen met respect voor mens en milieu staat bij ons centraal. Dit is niet enkel te vatten in procedures en richtlijnen. Daarom zetten we ons in voor een cultuur van respect en vertrouwen, waar geen ruimte is voor ongewenst gedrag en niet-integer handelen. We dragen bijbehorende normen en waarden actief uit en bieden medewerkers kanalen voor vragen of meldingen.

Onze aanpak bestaat onder meer uit trainingen, vertrouwenspersonen en klachtenprocedures. Dit alles steunt op een stevig fundament van beleid en procedures die de normen en waarden van Avebe uiteenzetten.

Corporate governance beleid

Onze organisatiestructuur, onze waarden en bedrijfsprincipes en gedragsnormen die we hanteren richting stakeholders zijn opgenomen in ons Corporate Governance beleid. Alle gedragscodes worden met medewerkers gedeeld en zijn te vinden op onze website.

SpeakUp- en klokkenluidersregeling

Avebe heeft een SpeakUp regeling die iedereen de mogelijkheid biedt om anoniem ernstige overtredingen te melden die niet op een andere wijze kunnen worden gemeld. Dit kan zowel telefonisch als via een beveiligde website, zonder tussenkomst van een menselijke operator. Om de vertrouwelijkheid te waarborgen, wordt de SpeakUp dienst uitgevoerd door een onafhankelijke externe partij. Avebe hanteert daarnaast een klokkenluidersregeling.

Responsible Sourcing Policy

Wij hanteren een verantwoord inkoopbeleid, met daarin stevig verankerd de eisen aan onze leveranciers vanuit Corporate Social Responsibility (CSR). Dit is naar onze mening cruciaal voor de manier waarop wij zakendoen. Verantwoord inkopen en uitbesteden is één van de belangrijkste factoren die bijdragen aan onze CSR. De manier waarop wij zakendoen hoort het leven van de mensen in onze toeleveringsketen te verbeteren en mag het milieu niet nodeloos schaden. Onze Responsible Sourcing Policy (RSP) voorziet in de richtlijnen die wij volgen en beschrijft de verantwoordelijkheid die wij in onze keten op ons nemen. Corporate Social Responsibility maakt integraal onderdeel uit van onze bedrijfsactiviteiten. Deze

6.4.II Bedrijfsethiek

Impact, risico's en kansen

Avebe staat voor eerlijke en transparante bedrijfsvoering. Dit betekent dat wij zorgvuldig omgaan met belangen en rechten van medewerkers, leveranciers, boerenleden, klanten en onze omgeving. Een passende bedrijfscultuur is hierin cruciaal. Dit vertaalt zich in het zijn van een betrouwbare werkgever, leverancier en partner, en geeft Avebe een goede maatschappelijke rol en positie. Wij staan ook voor verantwoorde lobbyactiviteiten en de contacten met de lokale en landelijke politiek. Voor ons is zakelijk gedrag en verantwoord lobbyen erg belangrijk. Een goede bedrijfsethiek biedt ons de mogelijkheid ons positief te onderscheiden binnen onze sector. Een risico is dat Avebe niet wordt gezien als een bedrijf dat een eerlijke en transparante bedrijfsvoering voorstaat.

Strategie

De coöperatie staat bekend als een transparante en democratische ondernemingsvorm met een langetermijnstrategie. Daarom past Avebe de principes en 'best practices' toe die zijn 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.

Responsible Sourcing Policy is volledig in lijn met onze Corporate Governance Code. Wij eisen van onze leveranciers dat zij de opgenomen beginselen naleven.

Aanpak en actieplannen

We hanteren de volgende aanpak in relatie tot bedrijfsethiek:

Trainingen zakelijk gedrag

Medewerkers krijgen diverse online trainingen in verantwoord zakelijk gedrag. Deze bieden we aan via ons interne digitaal leerplatform en hebben een verplicht karakter. Een voorbeeld is een training ‘Mededinging’ die ingaat op het mededingingsrecht en hoe om te gaan met leveranciers, concurrenten en andere externe partners.

Sanctiebeleid

Avebe heeft een sanctiebeleid waarbij dagelijks geautomatiseerd al onze klanten en leveranciers worden gescreend langs de actuele internationale sanctielijsten.

Stakeholdermanagement en -betrokkenheid

Avebe zet zich actief in voor belangenbehartiging en lobbywerk voor onze boerenleden en de coöperatie op het gebied van wet- en regelgeving in de landbouw, water, energietransitie en de toekomst van plantaardige producten. Onze inspanningen zijn gericht op:

- **Landbouw:** Avebe is betrokken bij beleidsvorming en regulering op het gebied van landbouw. We streven naar een evenwichtige benadering die zowel de belangen van onze boerenleden en hun verdienvermogen als de duurzaamheid van onze producten en het verduurzamen van de landbouw waarbij het behalen van landelijke en Europese doelen wordt gewaarborgd.
- **Water:** Avebe is betrokken bij beleidsvorming en regulering op het gebied van water. Het gaat dan om waterkwaliteit (waaronder de Nitraatrichtlijn en de Kaderrichtlijn Water), als de verdringingsreeks en waterbeschikbaarheid van onze productielocaties. We streven naar een evenwichtige benadering die zowel de belangen van onze boerenleden en hun verdienvermogen als de duurzaamheid en het behalen van landelijke en Europese doelen waarborgt.

- **Energietransitie:** Avebe ondersteunt de overgang naar duurzame energiebronnen en werkt aan een efficiënter energiegebruik binnen onze processen. We volgen de ontwikkelingen in de Energiewet en implementeren maatregelen om onze ecologische voetafdruk te verkleinen, door de hele keten heen.
- **Plantaardige toekomst:** als producent van aardappelzetmeel en -eiwit dragen we bij aan de transitie van synthetische en petrochemische producten naar plantaardige alternatieven. Avebe werkt hierin ook samen met concullega's en stakeholders om innovatieve oplossingen te bevorderen, zoals in het programma Fascinating.

Als bijlage is onze [stakeholdertabel](#) opgenomen, waarin we onze betrokkenheid bij deze onderwerpen verder toelichten.

Doelen en realisatie

Avebe streeft naar een sterk fundament voor verantwoord zakendoen en een transparante bedrijfsvoering. Hoewel dit lastig te vertalen is naar concrete en meetbare doelstellingen, hanteren wij duidelijke procedures voor meldingen via onze regelingen. Indien er meldingen binnenkomen, is het ons doel om deze zorgvuldig en passend op te volgen.

In dit boekjaar is geen gebruik gemaakt van de klokkenluidersregeling. Dit bevestigt het vertrouwen in onze interne cultuur, maar onderstreept ook het belang van blijvende aandacht voor integriteit en open communicatie.



7. Risico's, kansen en onzekerheden

7.1 Risico's, kansen en onzekerheden

Het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten en het verwezenlijken van de doelstellingen brengen kansen en risico's met zich mee. Royal Avebe wil de kansen die zich aandienen benutten waarbij rekening gehouden wordt met de risico's die daaraan verbonden zijn.

Risicomanagement is onderdeel van de wijze waarop Avebe invulling wil geven aan haar strategie en is belangrijk voor het behalen van haar doelstellingen op korte en (middel)lange termijn. Deze risico's wil Avebe op tijd identificeren, analyseren en op effectieve en efficiënte wijze beheersen. Op deze manier zijn wij beter in staat de strategie binnen de organisatie te vertalen in kansen en risico's, en doelstellingen te verwezenlijken en te monitoren.

Risicomanagement

Risicomanagement wordt in de organisatie toegepast, onder de verantwoordelijkheid van het bestuur en de executive committee, onder toezicht van de raad van commissarissen en tot aan de werkvloer. De coördinatie van het risicomanagementsysteem is bij Avebe de verantwoordelijkheid van de director Internal Audit & Risk Management, die hierover verantwoording aflegt aan het executive committee en de auditcommissie. De director Internal Audit & Risk Management heeft als taak het risicomanagementproces te borgen, risicosessies te faciliteren en de rapportages te verzorgen. Er wordt actief toezicht gehouden op de werking van het risicomanagementsysteem. Om het risicobewustzijn te vergroten worden periodiek workshops gehouden om risico's te bespreken, te beoordelen en acties te ondernemen. Periodiek wordt over de resultaten van het risicomanagementsysteem en de frauderisicobeoordeling gerapporteerd aan het bestuur en de auditcommissie. Op deze wijze worden de auditcommissie en de raad van commissarissen actief betrokken in het risicomanagementproces van Avebe.

Risicomanagement wordt uitgevoerd langs een drietal pijlers: strategisch risicomanagement, grote investeringsprojecten en operationeel risicomanagement, waaronder naleving van wet- en regelgeving. Ook worden

financiële en duurzaamheidsrisico's meegewogen, waaronder verslaggevingsrisico's en een jaarlijkse frauderisicobeoordeling.

Risicobereidheid

De risicobereidheid wordt periodiek beoordeeld in het executive committee en met het leiderschapsteam van Avebe. Over de resultaten van deze beoordeling wordt verantwoording afgelegd in de auditcommissie van de raad van commissarissen. Bij het nemen van besluiten wordt een balans gezocht tussen de strategische doelstellingen van Avebe en de daaraan verbonden risico's en kansen binnen de vastgestelde risicobereidheid.

Belangrijkste risico's

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 als het risico plaatsvindt. Het overzicht van de risico's is opgedeeld in vier categorieën: strategische, operationele, nalevings- ('compliance') en financiële risico's. De financiële risico's worden toegelicht in de jaarrekening, toelichting op de geconsolideerde balans, onder 'Financiële instrumenten'.



7.2 Belangrijkste risico's

Gevolg risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen en kansen	Trend
Strategische risico's			
Niet behalen van strategische doelstellingen (samen naar meer waarde, verstevigen van de basis, versnellen naar plantaardig en nieuwe horizon)	• Wijzigingen in relevante wet- en regelgeving en onzekerheid rondom het landbouwbeleid hebben grote impact op onze leden en daardoor ook de opbrengst uit het areaal voor Avebe. De wisseling van het kabinet in Nederland zorgt voor nieuwe onzekerheden over het landbouwbeleid. • Macro-economische ontwikkelingen (zoals inflatie, recessie, renteontwikkeling, wisselkoersen) leggen druk op het rendement van Avebe en daarmee het rendement van onze leden. • Extreme weersinvloeden (droogte of neerslag) en moeilijk beheersbare bodemziektes kunnen leiden tot flink minder aanvoer van zetmeelaardappelen. • Onvoldoende financiering voor benodigde investeringen kan ertoe leiden dat we strategische doelen niet halen. • Omdat de markt dynamisch en onzeker is, luistert het doen van investeringen in relevante en goed getimede producten uiterst nauw. • Verduurzaming vereist voldoende bewustwording. Zo niet, dan ontbreekt de urgentie en staan investeringen onder druk. Dit kan leiden tot het niet (op tijd) 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 lagere aardappelontvangsten of extreme droogte) stellen we een beheersplan op. • Vergroten van de productfocus en het kostenbewustzijn binnen Avebe om voldoende rendement voor onze leden te blijven realiseren. • Optimaliseren van de teeltopbrengst per hectare. • (Door)ontwikkeling van nieuwe resistente zetmeelaardappelrassen. • De klant centraal stellen en streven naar optimale klanttevredenheid. • Focus op de kwaliteit van ons projectmanagement om projecten tijdig, binnen budget en volgens kwaliteitseisen af te ronden. • Innovatiebeleid op basis van marktbehoeften en een juiste balans tussen korte en lange termijn innovatie. • Implementatie van maatregelen door transparant projectmanagement met meetbare KPI's. • Monitoring van het effect van onze implementatiestrategie door een intern strategisch bureau. • Duurzaamheid is een geïntegreerd onderdeel van onze strategie en is vertaald naar KPI's. De monitoring hierop is onderdeel van de planning & control cyclus. • Public affairs-activiteiten in relatie tot bijvoorbeeld wet- en regelgeving en landbouwbeleid.	►
Stijgende prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen	• De geopolitieke spanningen hebben gevolgen voor de wereldwijde handel waardoor de prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen (anders dan aardappelen) onder druk zijn komen te staan. • De stijging van de prijzen en de schaarste in grondstoffen leidt tot een stijging van de kostprijs van onze producten. Dit kan als gevolg hebben dat het niet langer rendabel of in het ergste geval niet mogelijk is om bepaalde producten te kunnen maken. Prijsschommelingen kunnen niet in alle gevallen volledig of tijdig worden doorberekend aan de klant, wat het resultaat kan beïnvloeden.	• Door een actief inkoopbeleid dat goed aansluit op ons S&OP proces kunnen we vroegtijdig knelpunten in de beschikbaarheid van grondstoffen identificeren. • Door continue monitoring van de kostenontwikkelingen in de markt identificeren we tijdig prijsontwikkelingen en schaarsten in de grondstoffenmarkt. • Mede in het licht van onze duurzaamheidsdoelstellingen investeren wij actief in duurzame oplossingen om onze energievraag te verminderen. • De stijgende prijzen voor grondstoffen worden daar waar mogelijk doorbelast aan de klanten van Avebe. • Het risico op stijgende energiekosten wordt deels gemitigeerd door het afdekken van onze toekomstige energiebehoefte. • De kosten voor energieprijzen worden dagelijks beoordeeld waarbij we actief onze inkoopstrategie bepalen.	►
Operationele risico's			

Gevolg risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen en kansen	Trend
Cyber security risico	• Hoge mate van automatisering in de primaire bedrijfsprocessen. • Onvoldoende beveiliging van software, hardware en netwerken kan leiden tot beveiligingsrisico's. • Onvoldoende bewustwording medewerkers ten aanzien van cyber security risico's. • Een continue wedloop tussen indringers van buitenaf en de beveiligingsmaatregelen die worden getroffen. Dit kan leiden tot gehackte systemen, stilstand van productieprocessen, diefstal van cruciale gegevens, reputatieschade, verlies van marktvoorsprong en financiële schade.	In lijn met de aankomende Europese NIS2-richtlijn (Network and Information Security Directive) scherpener wij onze cyberbeveiligingsmaatregelen verder aan. Deze richtlijn stelt strengere eisen aan risicobeheer, incidentmelding en ketenverantwoordelijkheid. Avebe bereidt zich hierop voor door het versterken van governance, het uitvoeren van risicoanalyses en het formaliseren van procedures voor incidentrespons en rapportage. Voorbeelden hiervan zijn: • We hebben een IT-security afdeling waar toezicht gehouden wordt op de beveiliging van Avebe en haar systemen. • Een extern bureau verzorgt 24/7 monitoring van de (ongeautoriseerde) toegang tot de Avebe systemen. • Processen en procedures rondom het updaten van software en hardware. • Het versterken van onze firewalls en netwerksegmenten. • Het vergroten van bewustzijn bij personeel door ze bewust te maken van security risico's. • Periodieke kwetsbaarheidsscans en penetratietesten. • Alleen geautoriseerde medewerkers hebben toegang tot de serverruimtes.	▲
Uitval datacenter/ ICT systemen	• Een calamiteit op de locatie van ons datacenter, bijvoorbeeld door een stroomstoring, ontplofing of overstroming. • Een voorziening in het datacenter die door technische of procesoorzaken uitvalt. Dit kan leiden tot het niet (geheel) functioneren van de operationele productie, de netwerken op kantoorlocaties en buitenlandse locaties.	• Er zijn brand- en blusvoorzieningen geïnstalleerd. • Er is een back-up voor de stroomvoorziening ingericht. • Extra systemen in het datacenter om een systeemuitval op te vangen (redundantie). • Het datacenter wordt goed onderhouden. • Back-ups van kantoordata worden op een andere locatie dan het datacenter gemaakt en bewaard. • Een calamiteitenplan (Disaster Recovery Plan) opgesteld. • Alleen geautoriseerde medewerkers hebben toegang tot de serverruimtes. • Als aanvullende maatregel op onze bestaande datacenterbeveiliging en redundantie, zetten wij in op een hybride cloudstrategie. Kritieke systemen worden gefaseerd gemigreerd naar cloudomgevingen met hoge beschikbaarheid, waardoor de afhankelijkheid van één fysieke locatie afneemt en de continuïteit van bedrijfsprocessen beter is geborgd.	►
Groei aantal personeelsleden dat onvoldoende in staat is om werkzaamheden voor Avebe te verrichten	• Veranderende werkomstandigheden door nieuwe processen, technologie of organisatiestructuur. • Ziekte van medewerkers, mede door vergrijzing van het personeelsbestand. • Onduidelijkheid onder medewerkers omdat de prestatiedoelstellingen onvoldoende concreet zijn. • Beoordelingsgesprekken die niet op tijd plaatsvinden. • Onvoldoende informatie/inzicht voor managers om op competenties en opleidingswensen van medewerkers te sturen. Dit kan leiden tot een 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. • Medewerkers wordt een Periodiek Medisch Onderzoek aangeboden. • Er wordt gebruik gemaakt van de Tijd Taak Competentie methodiek om zicht te krijgen op de oorzaak van verzuim of onvoldoende functioneren. • We richten strategische formatieplanning in en hanteren dit als sturingsmiddel. • Op de productielocaties hanteren we een inzetbaarheidsmatrix om werkplekgeschiktheid vast te stellen. • We hanteren een digitaal leerplatform (LMS) voor training en educatie. • Proces rondom de gesprekscycli met medewerkers. • Inzet Case Management binnen Avebe.	►

Gevolg risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen en kansen	Trend
Persoonlijke veiligheid	Medewerkers van Avebe en derden lopen veiligheidsrisico's tijdens werkzaamheden in de fabrieken en op het fabrieksterrein, bijvoorbeeld door: • Open productieprocessen: bijvoorbeeld onderhoud/schoonmaak van wastrommels en vacuümfilters. • Risicobeoordeling is niet up-to-date, iets wat mogelijke oorzaken voor verwondingen creëert. • Wijzigingen in procedures worden niet altijd (juist) uitgevoerd. Dit kan leiden tot persoonlijke ongelukken, sancties door de Inspectie SZW (en gerelateerde reputatieschade), bedrijfsonderbreking of (civiele) rechtszaken.	• Per locatie is een BNO-/BHV-organisatie ingericht. • Avebe heeft op de productielocaties veiligheidszoning aangebracht en procedures ingevoerd rondom persoonlijke beschermingsmiddelen en het periodiek lopen van veiligheidsrondes. • Er wordt een veiligheidsbewustzijnsprogramma genaamd 'life saving rules' uitgevoerd. • Aannemers en toeleveranciers ontvangen veiligheidsinstructies. • In geval van onveilige situaties worden deze gemeld en opgevolgd. • Veiligheidsstudies worden uitgevoerd in de vorm van HAZOP-studies en Risico-inventarisatie en Evaluaties. • Er wordt voorzien in Explosie-veiligheidsdocumenten.	►
Contaminatie van producten (binnen productieproces of opslag)	• Het onvoldoende voedselveilig produceren van onze producten. • Als de beveiliging van externe silo's tekortschiet, kunnen criminelen toegang krijgen. • Terroristen of criminelen die onze producten verontreinigen of vergiftigen ('food fraud'). Contaminatie leidt tot waardeverlies van Avebe-producten en reputatieschade. In het ergste geval kan het leiden tot verwerking van gecontamineerd Avebe-product met (gezondheid)risico's en het terugroepen van producten (recall).	• Fysieke toegangsbeveiliging op de fabrieken en opslaglocaties. • Avebe is via interne en externe audits AEO en FSSC22000 (voedselveiligheid) gecertificeerd. • Er wordt geïnvesteerd in maatregelen die voedselveiligheid garanderen. • Er zijn diverse standaardprocedures (bijvoorbeeld voor recalls en klachtenafhandeling) en escalatie via crisismanagementproces ingericht. • Externe tollers worden langs dezelfde (voedsel)veiligheidsstandaarden door Avebe beoordeeld.	►
Compliance risico's			
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 ('food fraud'). • In landen zonder eigen verkooporganisatie maakt Avebe gebruik van buitenlandse agenten. Dit kan leiden tot diverse gevolgen zoals financiële schade en reputatieschade.	• Alle gedragscodes worden met medewerkers gedeeld (Corporate Governance-code, Klokkenluidersprocedure, Interne gedragscode, speak-up regeling en Handboek Mededinging). • Workshops worden voor externe medewerkers georganiseerd. • Er is een IT Security en Privacy beleid opgesteld en geïmplementeerd. • Er is een sanctiebeleid opgesteld en geïmplementeerd in het ERP systeem, met een continue monitoring op klanten en leveranciers in relatie tot de meeste actuele internationale sanctielijsten. • De contracten met agenten worden op basis van een vaste standaard opgesteld, inclusief een 'right-to-audit'. • Voor zowel nieuwe als bestaande agenten wordt een antecedentenonderzoek uitgevoerd. • Functiescheiding in processen, we scheiden nadrukkelijk de beheersfuncties en de beschikkingsfuncties. • Periodiek worden onze frauderisicoanalyse en daaraan gerelateerde beheersmaatregelen getoetst via interne audit. • Naast bestaande beheersmaatregelen zoals functiescheiding, antecedentenonderzoek en gedragscodes, zetten wij in op 'continuous monitoring'. Door middel van data-analyse en geautomatiseerde controles op transacties, leveranciers en gebruikersgedrag kunnen afwijkingen sneller worden gesignaleerd en onderzocht, wat de effectiviteit van fraudepreventie versterkt.	►

Gevolg risico	Oorzaken en gevolgen	Beheersmaatregelen en kansen	Trend
Wijzigende wet- en regelgeving	Wijzigingen in wet- en regelgeving kunnen gevolgen hebben voor de activiteiten van Avebe, onze leden en onze contractpartijen. Avebe voldoet aan wet- en regelgeving op onder meer voedselveiligheid, milieu, productieprocessen (waaronder ATEX), veiligheid bedrijfsinrichting (bijvoorbeeld BRZO) en HR. Het niet voldoen aan wet- en regelgeving kan leiden tot (tijdelijk) verlies van de gebruikersvergunning (Licence to Operate) op de productielocaties, voorbeelden hiervan zijn: • Besluit Risico Zware Ongevallen/Seveso: niet voldoen aan de vereisten gesteld vanuit het Besluit. • ATEX (stofexplosie): • achterstand op benodigde ATEX-aanpassingen; • geen ATEX-gebaseerd ontwerp/materialen/gereedschap bij wijzigingen/onderhoud.	• Wijzigingen in relevante wet- en regelgeving worden actief gemonitord en beoordeeld. • Alle kritieke problemen en voor ons relevante wijzigingen in wet- en regelgeving worden tijdig besproken met de autoriteiten om samen met hen de vergunningsvoorwaarden overeen te komen. • Er is een veiligheidsbeheerssysteem geïmplementeerd op onze productielocaties die invulling geeft aan de vereisten vanuit het BRZO/Seveso. • Er wordt voorzien in Explosie-veiligheidsdocumenten. • Door onze medewerkers te trainen verhogen we het ATEX-bewustzijn. • Bij onderhoud en aanpassing van het productieproces krijgt verminderde stofvorming voortdurend de aandacht. • Schoonmaakprocedures en veiligheidsinspectierondes. • Er worden periodieke interne en externe audits uitgevoerd op het veiligheidsbeheerssysteem.	►

▲ = risico is groter geworden; ▼ = risico is kleiner geworden; ► = risico is gelijk gebleven



8. Corporate Governance

8.1 Verslag van de raad van commissarissen

Het was een solide jaar. Royal Avebe ligt op koers met de strategische doelstellingen en zelfs iets daarboven. Een tevredenstellend resultaat. De focus van de raad van commissarissen blijft dan ook ongewijzigd: toezien op de executie van de strategie Versterken en Versnellen. Waarin de verhoging van de uitbetalingsprijs, door Avebe's meer klant- en marktgedreven benadering met haar toegevoegde waarde producten, voor onze leden voorop staat.

Maximale flexibiliteit en zekerheid

Leden willen maximale flexibiliteit in hun leverhoeveelheden en tegelijkertijd maximale uitbetaling door Avebe. Op het eerste gezicht lijkt dat een onmogelijke combinatie, Maar als raad van commissarissen en coöperatiebestuur denken we wél na over die wensen. We willen meer ruimte voor ondernemerschap voor Avebe. Die extra ruimte zorgt voor een maximale prestatie en dat leidt tot een maximale verdien capaciteit.

Controlerende en sturende functie richting bestuur

Als raad van commissarissen geven wij de parameters aan het dagelijkse bestuur. Dat gebeurt in overleggen met wederzijds respect en vertrouwen. Het bestuur maakt vaker scenario's, zodat we op basis van die scenario's keuzes kunnen maken. Een positieve en noodzakelijke ontwikkeling gezien de dynamiek om Avebe heen, want het zorgt ervoor dat toeval, geluk en pech minder vaak voorkomen. Binnen deze kaders kunnen we controversiële vragen stellen, zoals: hoe maken we de coöperatie meer wendbaar? Dit om doelstellingen op lange termijn te realiseren met meer volatiliteit in externe ontwikkelingen en om ons te kunnen aanpassen aan marktsituaties.

Samenwerkingen en nieuwe markten

Verschillende besluiten richting die meerwaarde komen voort uit de strategie Versterken en Versnellen. Zo is de samenwerking met Brenntag in maart versterkt door ook via hun Avebe-producten in Polen te gaan leveren. Een andere samenwerking die haar innovatieve waarde bewijst, is die met ChainCraft. Zij kregen de Industry Innovators Award voor de fermentatietechnologie waarmee zij reststromen, zoals aardappelsap, omzetten in hoogwaardige circulaire vetzuren en meststoffen. Tot slot is vanuit de strategie gekozen om de vlokken- en granulatenmarkt te

betreden. Avebe heeft de Poolse onderneming Solan overgenomen. Hoewel de overname net buiten het boekjaar 2024/2025 viel, waren we als raad van commissarissen in het afgelopen boekjaar nauw betrokken bij dit overnameproces.



” Leden willen maximale flexibiliteit in hun leverhoeveelheden en tegelijkertijd maximale uitbetaling door Avebe

Externe belangenbehartiging en geopolitieke ontwikkelingen

Fysiek wat verder weg zijn de geopolitieke ontwikkelingen die impact hebben op eindmarkten. We onderkennen dat risico en willen de beheersbaarheid van de situatie waarborgen. Als leden van de raad van commissarissen zijn we ook actief betrokken bij externe ontwikkelingen en organisaties die van invloed zijn op de sector. Zo behartigen we iets dichterbij huis de Europese belangen van de aardappelzetmeelindustrie door zitting in de CESPU. Daar zetten we ons in voor een gelijke regelgeving voor boeren in de gehele Europese Unie en voor snellere veredelings technieken die strenger wordende regelgeving rondom gewasbeschermingsmiddelen kunnen opvangen.

Veiligheid op de werkvloer

Hoewel veel dingen goed gaan, we een overname hebben goedgekeurd en de samenwerking met het bestuur goed is, hebben we ook wat zorgen geuit. Veiligheid is een belangrijk thema en helaas weerspiegelen de cijfers niet wat we willen zien. Ondanks de herziene veiligheidsprotocollen, communicatie op veiligheidsregels en trainingen is het aantal incidenten afgelopen jaar opgelopen. We hebben

onze zorg uitgesproken en blijven monitoren. Iedereen die gezond het terrein opkomt, moet het terrein ook gezond verlaten.

Overleggen

- De raad van commissarissen vergaderde het afgelopen boekjaar acht keer. Tijdens die vergaderingen is aandacht geweest voor rapportages, financiële parameters, HR, sales, marketing, productie en voor terugkerende onderwerpen zoals risico's en investeringsvoorstellen. Ook de herfinanciering is getekend en definitief gemaakt. We hebben gekeken naar de executie van de strategie en naar de nieuwe strategische doelstellingen van Averis. De raad heeft dit jaar ook weer een sessie gehad met de jongerenraad. De raad van commissarissen vindt het belangrijk om ook van onze jonge leden te horen wat zij belangrijk vinden.
- De auditcommissie vergaderde drie keer. Hoewel de duurzaamheidsverslaglegging niet verplicht is, gaan we hier wel mee door. We vinden het belangrijk om te kijken naar CO₂-reductie en we willen maatschappelijk verantwoord ondernemen. Natuurlijk heeft de auditcommissie ook gekeken naar de herfinanciering, de overname en de investeringen.
- De selectie, remuneratie en benoemingscommissie had vier vergaderingen. Hierbij is tijd geïnvesteerd in de werving en selectie van een opvolger voor Dirk Kloosterboer die wegens gezondheidsredenen helaas gedwongen werd om terug te treden. Vervanging is gevonden in de benoeming van Marcel Mensink tijdens de ledenraad van juli.
- De beroepscommissie is in oktober, net na het afsluiten van het boek jaar, bij elkaar gekomen voor de behandeling van enkele bezwaren over teeltjaar 2024. De commissie heeft afgelopen boekjaar ook kritisch gekeken naar het proces in het eerdere teeltjaar 2023. We hebben als raad bevestigd dat het proces goed is verlopen en er zijn dan ook geen grote wijzigingen aangebracht in het boeteproces. De zittingen over oogstjaar 2024 vallen buiten het boekjaar 2024/2025.

Benoemingen, herbenoemingen en vertrouwenspersoon

Grote dank gaat uit naar Dirk Kloosterboer voor zijn jarenlange toewijding en voor het delen van zijn kennis. Marcel Mensink volgt Dirk op in de raad van commissarissen en Robert Smith is benoemd tot vicevoorzitter. Daarnaast waren er meerdere herbenoemingen: Hans-Wilhelm Giere, Martin Möllering en Marijke Folkers zijn voor twee jaar herbenoemd. Angelique Heckman en Nanne Sterenborg zijn voor vier jaar herbenoemd. Angelique Heckman blijft de ondersteuning voor de ondernemingsraad in haar rol als vertrouwenspersoon. Er waren in het afgelopen jaar twee overleggen met vertegenwoordigers van de raad van commissarissen, het bestuur en de ondernemingsraad.

We zien als raad van commissarissen dat gemotiveerd wordt gewerkt aan het verhogen van het aardappelpgeld. Onze medewerkers én telers vormen samen de basis voor één

Avebe. Ik wil iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan het afgelopen boekjaar danken voor hun inzet. Ik reken erop dat ook komend jaar deze lijn wordt vastgehouden en daarbij komt de gezondheid voor eenieder op de eerste plaats.

Marijke Folkers-in 't Hout, voorzitter

8.2 Bestuur en borging

Ledenraad

Als coöperatie van zetmeelaardappeltelers is de ledenraad het hoogste orgaan van Royal Avebe. Via de ledenraad hebben de leden zeggenschap over belangrijke onderwerpen, zoals het benoemen van leden van de raad van commissarissen, het vaststellen van de jaarrekening en overige besluiten over onderwerpen die in de statuten zijn vastgelegd. Daarnaast is de ledenraad ook een klankbord voor het bestuur van de coöperatie. De ledenraad bestaat uit leden die per district zijn gekozen. Daarnaast kent de ledenraad ook een jongerenraad. De jongerenraad is een kweekvijver voor bestuurlijk talent binnen de coöperatie. De leden van deze raad vertegenwoordigen de aspirant- en jonge leden.

Coöperatiebestuur

Het (coöperatie)bestuur van Royal Avebe, bestaande uit David Fousert (voorzitter en CEO) en Rob van Laerhoven (lid en CFO), vertegenwoordigt de coöperatie en voert de besluiten uit.

Executive committee

Het bestuur, samen met de directeuren van de afdelingen HR, Agro, Commerce en Operations, vormen het executive committee. Het executive committee is verantwoordelijk voor het borgen van de strategie en de tactische en operationele aspecten van deze strategie en het beleid wat daarbij hoort.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van Royal Avebe bestaat uit negen leden, waarvan er vijf lid zijn van de coöperatie. De raad houdt toezicht op het bestuur en de uitvoering van de strategie, het beleid van de coöperatie en dochterondernemingen. Daarnaast is de raad van commissarissen verantwoordelijk voor het beloningsbeleid en het aanstellen van bestuursleden (werkgeverschap van het bestuur) en voor het goedkeuren van de jaarrekening, de budgetten en de strategie. De commissarissen worden benoemd door de ledenraad en de raad kiest uit haar midden een voorzitter. Naast de formele rol die de raad heeft, geeft ze ook gevraagd en ongevraagd adviezen over de te voeren strategie en het beleid in de coöperatie.

Ethiek en integriteit

Onze organisatiestructuur, onze waarden en bedrijfsprincipes en de gedragsnormen die we hanteren richting stakeholders zijn opgenomen in ons [Corporate Governance](#) beleid. Avebe hanteert daarnaast een klokkenluidersregeling. Ook is Avebe gecommitteerd aan de richtlijnen van het UN Global Compact. Dit is een vrijwillig platform voor de ontwikkeling, implementatie en rapportage ten aanzien van verantwoord ondernemen.

Borging strategie Versterken en Versnellen

Per strategische pijler zijn doelstellingen opgesteld door het coöperatiebestuur, het executive committee en betrokken medewerkers. Om invulling te geven aan onze strategische doelen zijn elf programma's ontwikkeld. Verschillende teams onder leiding van de Strategic Business Owners en programmamanagers hebben de opdracht om deze uit te voeren en investeringen te doen om de gezette doelen te halen. Binnen ons investeringsportfolio is er een specifieke pijler opgesteld voor duurzaamheidsinvesteringen. Op deze manier benutten we de duurzaamheidskansen. De programmamanagers sturen de projecten binnen de programma's aan en rapporteren de voortgang aan het executive committee tijdens een maandelijkse strategievergadering. In deze vergaderingen wordt de voortgang van de diverse programma's doorgenomen en worden nodig beslissingen gemaakt die betrekking hebben op de strategie van de organisatie, inclusief duurzaamheid. De programmamanager Sustainability borgt de voortgang van de duurzaamheidsdoelstellingen en rapporteert aan de CEO. Het executive committee is eindverantwoordelijk voor de gehele strategie en daarmee ook de verduurzaming van Avebe.

Remuneratiebeleid

Ons remuneratiebeleid voor het bestuur is gebaseerd op zowel financiële als niet-financiële performancecriteria. De vier criteria voor het afgelopen jaar leggen accenten op de kritische processen en ontwikkelingen.

1. Prestatie-indicator, op de korte en lange termijn
2. PerfectaSOL[®], de eiwitstrategie
3. Gezonde solvabiliteit
4. Toekomstbestendige organisatie in lijn met de strategie

Deze criteria zijn onverkort doorgezet bij het hele seniormanagement van Avebe, waarmee het succes van de strategie een gedeelde uitdaging is.

Diversiteitsbeleid

Avebe vindt het essentieel om te werken met een diversiteit aan medewerkers en medewerkers met diverse perspectieven, voortkomend uit onder andere leeftijd, ervaring, achtergrond, gender, seksuele voorkeur, karakter en dergelijke. Voor iedereen is ruimte binnen ons bedrijf. We bieden iedere medewerker gelijke kansen om talenten te ontplooiën en streven naar een open, veilige en inclusieve werkomgeving. Om op alle niveaus een afspiegeling te zijn van de maatschappij, stimuleren we het aantrekken en behouden van een grote diversiteit aan medewerkers.



8.3 Coöperatiebestuur en executive committee

D.P.C. (David) Fousert, 1978 (m)

Chief Executive Officer en voorzitter raad van bestuur

Benoemd per 1 oktober 2021

Aandachtsgebieden: Operations, Commerce, Agro, Innovations, HR, Communication & Public Affairs en Sustainability

N.D. (Nico) Buijs, 1968 (m)

Chief HR Officer (tot 1 maart 2025)

S.E. (Saskia) de Groot, 1969 (v)

Chief HR Officer (vanaf 1 juni 2025)

C. (Chris) Hollebek, 1969 (m)

Chief Commercial Officer

R.P.F. (Rob) van Laerhoven, 1967 (m)

Chief Financial Officer en lid raad van bestuur

Benoemd per 1 augustus 2017

Aandachtsgebieden: Finance, ICT, Corporate & Legal Affairs, Energy en Internal Audit & Risk Management

M.A.H. (Marleen) de Rond-Schouten, 1983 (v)

Managing Director Agro & Strategy

K.H. (Klaas Hidde) Kuipers, 1976 (m)

Chief Operation Officer



Het executive committee van Royal Avebe. Achter van links naar rechts: Klaas Hidde Kuipers, David Fousert, Marleen de Rond-Schouten en Chris Hollebek. Voor: Saskia de Groot en Rob van Laerhoven.

8.4 Raad van commissarissen

M. (Marijke) Folkers-in 't Hout, 1983 (v)

Voorzitter, benoemd in 2016

D. (Dirk) Kloosterboer, 1954 (m)

Vicevoorzitter, benoemd in 2018, aftredend per 1 november 2024

H.W. (Hans-Wilhelm) Giere, 1959 (m)

Vicevoorzitter, benoemd in 2014

J. (Johan) Emmens, 1969 (m)

Benoemd in 2015

M. (Martin) Möllering, 1964 (m)

Benoemd in 2016

M. (Marcel) Mensink, 1971 (m)

Benoemd in juli 2025

H. (Hidde) van der Wal, 1960 (m)

Benoemd in 2023

A.G. (Angelique) Heckman, 1968 (v)

Benoemd in 2020, vertrouwenspersoon ondernemingsraad

N. (Nanne) Sterenborg, 1967 (m)

Benoemd in 2020

R.P. (Robert) Smith, 1960 (m)

Vicevoorzitter, benoemd in 2018

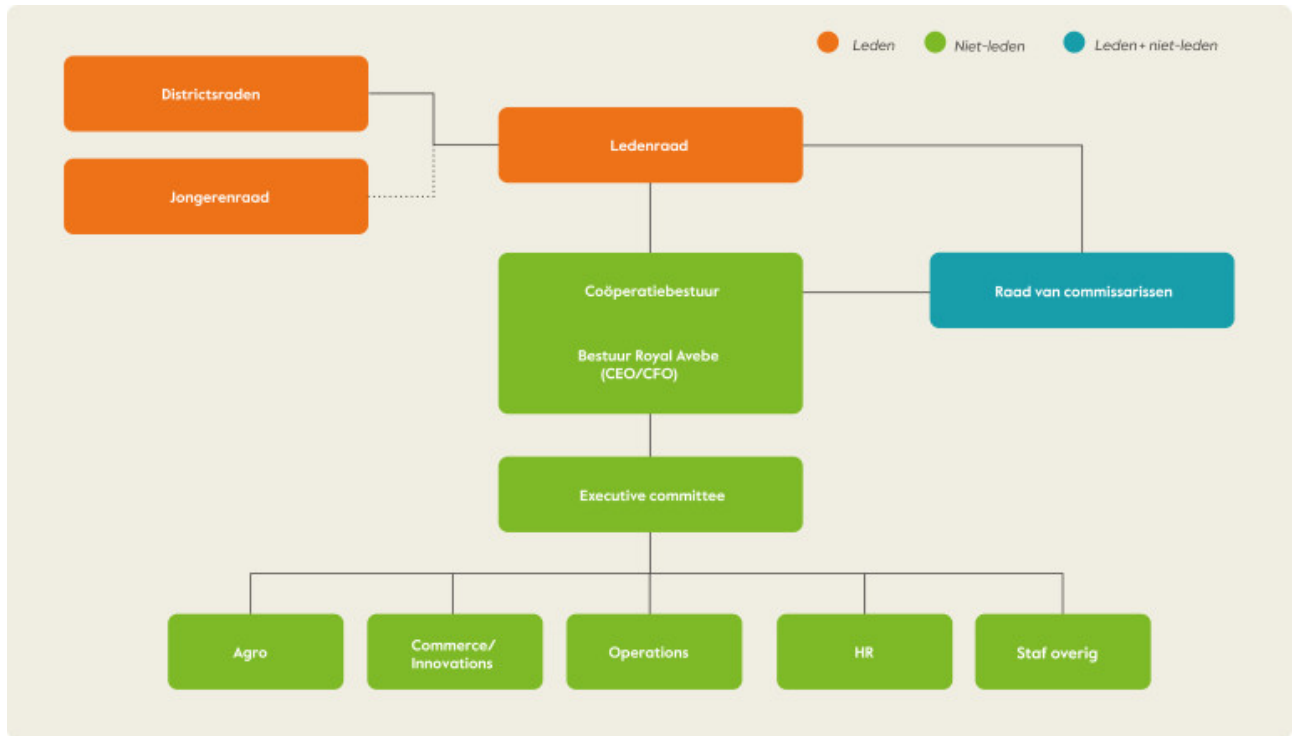
J.P. (Johan) Russchen, 1965 (m)

Secretaris, benoemd in 2024



De raad van commissarissen van Royal Avebe. Van links naar rechts: Angelique Heckman, Hans-Wilhelm Giere, Robert Smith, Hidde van der Wal, Nanne Sterenborg, Johan Emmens, Marijke Folkers-in 't Hout en Martin Möllering (Marcel Mensink staat niet op de foto).

8.5 Organisatiestructuur - organogram



8.6 Districtsraden en jongerenraad

Districtsraden

Noord

S. Wieringa, voorzitter, afgetreden per 12 december 2024
H.F. Bakker
D.D. Bouwman
E.H. Emmens, vicevoorzitter, per 12 december 2024
H.J. Hoiting, vicevoorzitter tot 12 december 2024, voorzitter per 12 december 2024
C. Kamphuis
K. de Jonge
Mw. J. Smant
H.J. Takens
Mw. A. Groenwold
H. Schepel, benoemd per 12 december 2024

Oost

H.G. Begeman, voorzitter
D.P.J.R. Beuling
W. Dinka
J.E.B. Drent
J. Koop
G.H.M. Manning, vicevoorzitter
A. Timmerman
Mw. W. Krabben
N. Naber
K. Bruining

Midden

J.A. Daling, voorzitter
A. de Boer
W. van Dalen
H. van der Horst
R.H. Kunst, afgetreden per 12 december 2024
R. Otten
H.J. Prins
B.F.J.M. van der Sterren, vicevoorzitter
H. Strating
A.R. Polling
A. Sijbring
J. Mensink, benoemd per 12 december 2024

Zuid

R. Kuper, voorzitter
B. van Dijk, vicevoorzitter
J. Bartelds
A.J. van Roekel, afgetreden per 12 december 2024
E. Snijders
E.H.M. Schwieters
J. Karstenberg
H. Grotenhuis
M.A. Kruizenga
M. Nijkamp
P. van Leeuwen Boomkamp, benoemd per 12 december 2024

KPW

F. Schröder, voorzitter
O. Glühe, afgetreden per 12 december 2024
H. Geldermann
B. Kaufmann, vicevoorzitter
J. Meyer
H. Milatz
J. Keil
M. Hennings
H. Küper
J-W. Schorling, benoemd per 12 december 2024
C. Schulz, benoemd per 12 december 2024

Weser-Ems

C. Kaiser, voorzitter
J. Kruse
J. Langeborg
G. Lehmkuhl, afgetreden per 12 december 2024
R. van Werde
M. Krüssel
N. Schmitz
M. Schulte, benoemd per 12 december 2024

Jongerenraad

Noord

Mw. R. Jager, voorzitter
M.J.J. Berg
J. Kuiper

Oost

R. Kruit

J.T. Hulshof

M. Drenth

Midden

A. de Buck

A.J. Hoving

L. Beijering

Zuid

T. Lohues

J. Klumpers

W. Katerberg, afgetreden per 12 december 2024

R. Bruining van den Berg

A. van Goor, benoemd per 12 december 2024

KPW

J. Gaafke

F. Dierks

G. Tebel

L.B. Heintl

Weser-Ems

M. Harren, afgetreden per 12 december 2024

H. Fecker

M. Schulte, afgetreden per 12 december 2024



9. Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 juli 2025

Na voorstel resultaatbestemming

Bedragen x € 1.000	Ref.	31-07-2025	31-07-2024
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	-	4
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en terreinen		37.086	37.080
Machines en installaties		178.809	177.193
Andere vaste bedrijfsmiddelen		10.074	9.643
Activa in uitvoering		58.441	41.738
		284.410	265.654
Financiële vaste activa	3		
Overige deelnemingen		173	151
Overige vorderingen		729	329
Latente belastingvorderingen		5.020	5.055
		5.922	5.535
Totaal vaste activa		290.332	271.193
Vlottende activa			
Vorraden	4		
Zetmeel		91.706	78.382
Gemodificeerd zetmeel		108.284	120.521
Nevenproducten		39.889	55.861
Overige voorraden		44.304	44.583
		284.183	299.347
Vorderingen	5		
Handelsdebiteuren		94.048	92.599
Belastingen en premies sociale verzekeringen		4.898	-
Overige vorderingen		11.327	8.091
Overlopende activa		101	80
		110.374	100.770
Liquide middelen	6	480	347
Totaal vlottende activa		395.037	400.464
Totaal activa		685.369	671.657

Bedragen x € 1.000	Ref.	31-07-2025	31-07-2024
Passiva			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	7	252.350	247.287
Voorzieningen	8		
Transitie		3.908	3.303
Belastinglatenties		791	812
Pensioenen		1.410	1.446
Verlieslatende contracten		685	2.861
Afvoerkosten		11.726	9.737
Overige		6.962	7.015
		25.482	25.174
Kortlopende schulden			
Schulden aan kredietinstellingen	9	310.050	317.658
Handelscrediteuren		67.279	54.880
Schulden ter zake van pensioenen		131	1.127
Belastingen en premies sociale verzekeringen		-	449
Overige schulden	10	21.736	16.530
Overlopende passiva		8.341	8.552
		407.537	399.196
Totaal passiva		685.369	671.657

Geconsolideerde exploitatierekening 2024/2025

Bedragen x € 1.000	Ref.	2024/2025	2023/2024
Bruto-omzet	11	805.021	822.817
Directe verkoopkosten		-39.048	-41.423
Netto-omzet		765.973	781.394
Wijziging in voorraden gereed product		-14.885	-39.768
Geactiveerde productie		3.351	2.449
Overige bedrijfsopbrengsten	12	3.342	3.870
		-8.192	-33.449
Som der bedrijfsopbrengsten		757.781	747.945
Kosten grond- en hulpstoffen		-449.265	-442.449
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	-117.729	-102.097
Salarissen	14	-97.789	-93.607
Sociale lasten en pensioenlasten	14	-28.779	-27.953
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	-41.449	-42.857
Overige bedrijfskosten		-6.432	-4.481
Som der bedrijfslasten		-741.443	-713.444
Bedrijfsresultaat		16.338	34.501
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		3.984	6.243
Rentelasten en soortgelijke kosten		-14.122	-20.688
Financiële baten en lasten		-10.138	-14.445
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		6.200	20.056
Resultaat uit deelneming	16	-	-13.711
Belastingen	17	-1.074	-3.750
Coöperatief resultaat na belastingen		5.126	2.595

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2024/2025

Bedragen x € 1.000	Ref.	2024/2025	2023/2024
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>			
Bedrijfsresultaat		16.338	34.501
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	41.449	42.857
Boekresultaten afstoting vaste activa		64	-21
Mutaties werkkapitaal			
Mutatie voorraden	4	15.164	39.223
Mutatie vorderingen	5	-9.604	-306
Mutatie kortlopende schulden		14.436	-23.264
		19.996	15.653
Mutatie voorzieningen			
	9		
Dotatie voorzieningen		7.164	5.852
Onttrekking voorzieningen		-6.869	-7.812
		295	-1.960
Betaalde (ontvangen) winstbelasting		405	-2.405
Betaalde interest		-11.080	-14.569
Kasstroom uit operationele activiteiten		67.467	74.056
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>			
Investerings in vaste activa	2	-59.965	-38.174
Desinvesterings in vaste activa	2	-	800
Investerings in groepsmaatschappijen	3	-22	-
Desinvesterings in groepsmaatschappijen	16	-	7.549
Verstrekte leningen en ontvangen aflossingen	3	-400	1.342
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-60.387	-28.483
		7.080	45.573
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>			
Eindbetaling leden	22	-1.038	-8.249
Terugbetaling agio	22	-	-1.549
Rendement op agio	22	-	-165
Overige ontvangsten		2.034	6.423
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		996	-3.540
Netto kasstroom		8.076	42.033
Koers- en omrekenverschillen		-335	183
Mutatie netto positie geldmiddelen		7.741	42.216

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemene toelichting

Doelstelling en activiteiten

Royal Avebe heeft als doel om haar leden te voorzien in hun materiële behoeften. Dit doet ze door overeenkomsten met hen te sluiten en grondstoffen te verwerken tot zetmeel en andere producten.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024/2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 juli 2025. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Consolidatiegrondslagen

In de consolidatie worden de financiële gegevens van Avebe 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 Avebe 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.

Intercompany transacties, intercompany winsten 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 intercompany transacties 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 19. Financiële vaste activa.

Fusies en overnames

Een fusie of overname betreft de samenvoeging van afzonderlijke ondernemingen in één economische entiteit, waarbij sprake is van de verkrijging van een geïntegreerd geheel van activiteiten, activa en/of verplichtingen dat in staat is tot het genereren van opbrengsten.

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De mutatie netto positie geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaat uit de mutatie schulden aan kredietinstellingen (exclusief de term loan faciliteit) verminderd met de mutatie liquide middelen. Deze kortlopende schulden aan kredietinstellingen worden meegenomen als onderdeel van de geldmiddelen aangezien deze middelen tevens worden gebruikt in het dagelijkse 'cash management'. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gewogen gemiddelde koers van de verslagperiode. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Het rendement op agio en de terugbetaling van agio zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

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 (RJ), die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving, waaronder RJ 620 Coöperaties.

Activa en passiva worden tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Avebe zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag

waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Een actief of verplichting blijft echter op de balans verwerkt indien transacties niet leiden tot een belangrijke wijziging in de economische realiteit met betrekking tot het betreffende actief of de betreffende verplichting. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de exploitatierekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Baten worden in exploitatierekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang

betrouwbaar kan worden vastgesteld. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

In de balans, de exploitatierekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen die verwijzen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Continuïteit

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling.

Gebruik van oordelen en schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de executive committee van Avebe zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat het managementschattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Dit ziet voornamelijk toe op de waardering van activa, waardering van de voorraden en opgenomen voorzieningen. 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.

Vreemde valuta

Presentatie- en functionele valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van Avebe. 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).

Omrekening en verwerking valutakoersverschillen

Transacties in vreemde valuta's; transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de per balansdatum geldende koersen. Uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen worden ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht. Niet monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

Bedrijfsuitoefening in het buitenland; 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 omrekeningsverschillen 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.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt

de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de ‘Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen’.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de ‘Grondslagen voor de waardering van activa en passiva’.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

De treasury-activiteiten, waaronder valuta- en rente-management 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 (valutatermijncontracten, valutacallopties, gas commodity contracten en renteswaps) worden uitsluitend afgesloten bij financiële instellingen die bij Avebe kredietverstrekkers zijn. Derivaten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde, de vervolgwaaardering 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 financieel instrument is afhankelijk van of er met het afgeleide financiële instrument hedge-accounting wordt toegepast of niet.

Avebe past hedge-accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedge relatie, wordt dit gedocumenteerd. Avebe stelt door middel van een test periodiek de effectiviteit van de hedge relatie 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. Indien er een

indicatie voor ineffectiviteit is wordt dit eventueel ineffektieve deel bepaald door middel van een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting.

De vreemde valutarisico's op een netto-investering van een bedrijfsuitoefening in het buitenland worden afgedekt, waarbij de koersverschillen worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen in het eigen vermogen.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de paragraaf Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

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 Avebe oplevert en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen rekening houdend met een eventuele restwaarde. Indien belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwachte gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

Op terreinen wordt niet afgeschreven. De jaarlijkse lineaire afschrijvingen zijn gebaseerd op de getaxeerde levensduur van gebouwen van vijftientig jaar en van machines en

installaties van tien jaar. De andere vaste bedrijfsmiddelen worden in tien jaar of minder afgeschreven, afhankelijk van de activasoort.

Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de paragraaf Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. Uitgaven voor groot onderhoud van activa die al volledig zijn afgeschreven worden geactiveerd en afgeschreven volgens de per activasoort geldende afschrijvingstermijn, mits levensduur verlengend.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. 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.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Avebe 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 en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

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 van vaste activa); afwaardering vindt plaats ten laste van de exploitatierekening.

Wij verwijzen naar paragraaf Belastinglatenties voor de waarderingsgrondslag inzake de belastinglatenties.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door Avebe 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 kasstroom genererende 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 in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/ de kasstroom genererende 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. Een

bijzonder waardevermindingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de exploitatierekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

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.

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

Voorraden

Voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder toepassing van de FIFO methode (first in, first out) of lagere opbrengstwaarde. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs bestaat uit alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging alsmede de gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. De lagere opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De voorraden handelsgoederen worden individueel gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde.

Zetmeel, gemodificeerd zetmeel en nevenproducten zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, voor zover nodig onder aftrek van een voorziening voor incurantheid of, indien van toepassing, tegen lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Het in de 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. In de onderliggende berekening zijn enkele parameters geactualiseerd naar de huidige inzichten. De in de kostprijs opgenomen toeslag voor vaste kosten is gebaseerd op een normatieve productie per boekjaar.

Avebe 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.

De aangekochte emissierechten zijn opgenomen als voorraden aangezien deze rechten als input voor het productieproces worden beschouwd, net als andere voorraden. De om niet toegewezen emissierechten worden initieel gewaardeerd tegen de daadwerkelijke kostprijs (nihil). Bijgekochte emissierechten worden initieel gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

De vervolgwaaardering vindt plaats tegen kostprijs; deze rechten worden pas gebruikt/aangewend op het moment dat ze worden ingeleverd ter afwikkeling van de door de daadwerkelijke uitstoot opgebouwde verplichting. Voor de daadwerkelijke uitstoot wordt slechts een verplichting gevormd voor zover deze de toegekende emissierechten te boven gaat, te waarden tegen de actuele waarde van de (nog te verkrijgen) emissierechten.

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

Rekening-courantschulden bij banken worden opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Eigen vermogen

Uitgegeven financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

Uitgegeven financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de exploitatierekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

Agio

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio. Hieronder worden tevens begrepen additionele vermogensstortingen door bestaande aandeelhouders zonder uitgifte van aandelen of uitgifte van rechten tot het nemen of verkrijgen van aandelen.

Wettelijke reserve omrekeningsverschillen

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. Bij verkoop van een deelneming worden de op deze

deelneming betrekking hebbende cumulatieve omrekeningsverschillen overgeboekt naar de exploitatierekening, en daarin gepresenteerd als onderdeel van het resultaat op de verkoop.

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. Ingeval het tijdsaspect materieel is, worden de voorzieningen tegen contante waarde gewaardeerd.

Transitie

De transitievoorziening heeft betrekking op de geschatte kosten van voor het einde van het verslagjaar gemaakte transitieplannen inzake bepaalde delen van de organisatie, die gecommuniceerd zijn voor het opmaken van de jaarrekening. Daarnaast heeft dit betrekking op medewerkers waarmee op individueel niveau afspraken worden of zijn gemaakt. 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 verwachte ontslagvergoedingen te betalen aan deze personeelsleden. Verder heeft de voorziening betrekking op de in de collectieve arbeidsovereenkomst van Avebe opgenomen zware beroepen- en generatieregeling, welke zien op loondoorbetaling van daarvoor in aanmerking komende werknemers, die eerder dan pensioendatum (deels) vrijgesteld worden van werk.

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 en met dezelfde achtergrond worden gesaldeerd. Latente belastingvorderingen worden opgenomen indien het waarschijnlijk is dat toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekening mogelijkheden kunnen worden benut.

Pensioenen

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door Avebe. 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. Avebe heeft deze 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 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 waarderingsmethodiek.

Verlieslatende contracten

In de balans wordt een voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen wanneer naar verwachting te behalen voordelen uit een verkoopovereenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen.

De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte netto kosten van de voortzetting van het contract, of indien dit lager is, tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract zijnde enige compensatie of boete die voortvloeit uit het niet-naleven van het contract.

De kosten voor het voldoen aan de verplichtingen van een contract omvatten de kosten die direct betrekking hebben op het contract. Deze kosten bestaan uit zowel:

- de incrementele kosten voor het voldoen aan de verplichtingen van een contract, bijvoorbeeld directe arbeids- en materiaalkosten; als
- een toerekening van overige kosten die direct betrekking hebben op het voldoen aan de verplichtingen van een contract, bijvoorbeeld een toerekening van de afschrijvingskosten van een materieel vast actief dat onder andere voor de uitvoering van het contract wordt gebruikt.

Afvoerkosten

De voorziening voor afvoerkosten is bepaald op basis van de verwachte afvoerkosten van reststromen vanuit de aanvoer van aardappelen en het productieproces. Deze voorziening is tegen nominale waarde opgenomen.

Overige

De overige voorzieningen hebben betrekking op de voorziening voor jubileumuitkeringen en asbestkosten. De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de jubileumvoorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen, overlevingskansen op basis van Prognosetafel AG 2022 met sterfte ervaring aanpassingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 3,45% als disconteringsvoet gehanteerd.

De voorziening voor asbestkosten is bepaald op basis van de verwachte kosten voor de asbestsanering van gebouwen. Deze voorziening is tegen nominale waarde opgenomen.

Langlopende en kortlopende schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen.

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 Avebe 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. Avebe heeft geen financiële leasecontracten.

Resultaatbepaling

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. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden per prestatieverplichting verwerkt als het bedrag betrouwbaar kan worden geschat.

De opbrengsten worden verwerkt voor het bedrag waarop Avebe verwacht recht te hebben in ruil voor het overdragen van toegezegde goederen, dit is de transactieprijs. Dit bedrag is exclusief de bedragen die namens derden worden geïnd. De transactieprijs bestaat uit een vaste vergoeding en mogelijk variabele vergoedingen. Bij het vaststellen van de transactieprijs wordt geen rekening gehouden met het kredietrisico. Voor het bepalen van de transactieprijs is het uitgangspunt dat de goederen in overeenstemming met de desbetreffende overeenkomst zullen worden geleverd.

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

Kosten van grond- en hulpstoffen

De kostprijs van de omzet omvat de kostprijs van de verkochte en geleverde goederen, bestaande uit het directe materiaalverbruik, de directe loon- en machinekosten en de overige directe en indirecte kosten die aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. De kosten van de grond- en hulpstoffen zijn berekend volgens de FIFO methode (first in, first out) en worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Het hierin opgenomen bedrag voor de aankoop van zetmeelaardappelen is bepaald op basis van de campagneprijs vermeerderd met toeslagen en vermeerderd of verminderd met het effect van de berekening van de aardappelcomponent in het gereed product. Voor de waarderingsgrondslag wordt verwezen naar paragraaf Voorraden.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht en niet zijn aan te merken als kosten van grond- en hulpstoffen. Deze kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Personeelskosten

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

Voor de beloningen met opbouw van rechten, eindejaarsuitkering en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van bonusbetalingen worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de exploitatierekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Overige bedrijfskosten

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden ten gunste gebracht van de exploitatierekening van het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde bestedingen komen of waarin de opbrengsten zijn gederfd of het exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De vooruitontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen. Exploitatiesubsidies worden in de exploitatierekening gepresenteerd in aftrek op de gerelateerde kosten.

Investeringsubsidies worden verwerkt onder de materiële vaste activa of als vooruitontvangen bedragen en worden systematisch in de exploitatierekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

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.

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.

Resultaat uit deelneming

Op 28 september 2023 zijn de aandelen van Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi aan Brenntag Specialities verkocht. Het totale resultaat uit hoofde van deze verkooptransactie is verantwoord onder het resultaat uit deelneming.

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), vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden

uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Belastingverrekeningen binnen de fiscale eenheid in Avebe worden verwerkt.

Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de vennootschap toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Avebe geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 juli 2025

I. Immateriële vaste activa

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

Bedragen x € 1.000	Software licenties
Cumulatieve aanschafwaarde	4.374
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.370
Boekwaarde 1 augustus 2024	4
Investeringen	-
Afschrijvingen	-4
Boekwaarde 31 juli 2025	-
Cumulatieve aanschafwaarde	4.374
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.374
Boekwaarde 31 juli 2025	-
<i>Afschrijvingsperiode</i>	<i>5 jaar</i>

2. Materiële vaste activa

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

Bedragen x € 1.000	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	116.492	834.413	72.866	42.744	1.066.515
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-79.412	-657.220	-63.223	-1.006	-800.861
Boekwaarde 1 augustus 2024	37.080	177.193	9.643	41.738	265.654
Investeringen	497	6.723	890	51.855	59.965
Ingebruikname activa in uitvoering	1.059	31.028	2.445	-34.532	-
Koersverschillen	55	183	-18	80	300
Afschrijvingen	-2.267	-37.303	-3.752	-	-43.322
Duurzame waardeverminderingen	-	-482	-	-1.043	-1.525
Terugneming van waardeverminderingen	662	1.467	866	407	3.402
Boekwaarde desinvesteringen	-	-	-	-64	-64
Boekwaarde 31 juli 2025	37.086	178.809	10.074	58.441	284.410
Cumulatieve aanschafwaarde	118.203	872.020	76.083	60.084	1.126.390
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-81.117	-693.211	-66.009	-1.643	-841.980
Boekwaarde 31 juli 2025	37.086	178.809	10.074	58.441	284.410
<i>Afschrijvingsperiode</i>	<i>0-25 jr.</i>	<i>10 jr.</i>	<i>3-10 jr.</i>	<i>n.v.t.</i>	

Op grond van de ontwikkelingen in de aardappelzetmeelmarkt is een deel van de activa van Avebe in dit boekjaar of voorgaande jaren afgewaardeerd naar de realiseerbare waarde. In het boekjaar is een eerder verantwoorde duurzame waardevermindering op een productielijn teruggenomen. Dit is gebaseerd op duurzaam herstel van de operationele prestaties en marktvooruitzichten. De terugname bedraagt EUR 3,4 miljoen en is verantwoord in de exploitatierekening.

3. Financiële vaste activa

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

Bedragen x € 1.000	Overige deelnemingen	Overige vorderingen	Latente belasting-vorderingen	Totaal
Boekwaarde 1 augustus 2024	151	329	5.055	5.535
Toevoegingen en verstrekkingen	-	400	-	400
Aflossingen en onttrekkingen	-	-	-	-
Acquisitie van deelneming	22	-	-	22
Mutatie ten gunste/laste van het resultaat	-	-	-35	-35
Boekwaarde 31 juli 2025	173	729	5.020	5.922

De overige vorderingen hebben betrekking op een verstrekte lening aan JoinData U.A. en een lening aan ChainCraft Holding B.V. De looptijd van de lening aan JoinData U.A. bedraagt 9,5 jaar, de resterende looptijd 1,5 jaar. Aflossing vindt plaats aan het einde van de looptijd. Het rentepercentage bedraagt 3,25%. De looptijd en aflossing van de lening aan ChainCraft Holding B.V. zijn afhankelijk van de uitkomst van de finale investeringsbeslissing met betrekking tot de ontwikkeling van de installatie. Het rentepercentage bedraagt 4% op samengestelde basis.

Per 31 juli 2025 zijn alle verrekenbare verliezen gewaardeerd voor een bedrag van EUR 2,7 miljoen (vorig jaar: EUR 2,4 miljoen) en tijdelijke verschillen gewaardeerd voor een bedrag van EUR 2,3 miljoen (vorig jaar: EUR 2,7 miljoen). Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van EUR 0 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

4. Voorraden

De voorraden die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd hebben op balansdatum een boekwaarde van EUR 3,4 miljoen (vorig jaar: EUR 7,4 miljoen). De totale voorziening op voorraden bedraagt EUR 10,8 miljoen (vorig jaar: EUR 4,1 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.

De aangekochte emissierechten opgenomen in de voorraden hebben op balansdatum een boekwaarde van EUR 7,8 miljoen (vorig jaar: EUR 6,3 miljoen).

5. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van EUR 0,7 miljoen (vorig jaar: EUR 0,6 miljoen). Deze voorziening wordt bepaald op basis van de inbaarheid van de uitstaande vorderingen. De reële waarde van de overige vorderingen benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

6. Liquide middelen

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

7. Eigen vermogen

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

Het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat ziet er als volgt uit:

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Coöperatief resultaat na belastingen	5.126	2.595
Omrekenverschillen buitenlandse groepsmaatschappijen	-306	315
Koersresultaat afdekken financieel vast actief	259	-129
Overige directe mutaties in het vermogen	2.034	6.423
Totaalresultaat	7.113	9.204

8. Voorzieningen

Bedragen x € 1.000	Belasting-			Verlieslatende			Asbest	Totaal
	Transitie	latenties	Pensioenen	contracten	Afvoer	Jubileum		
Boekwaarde 1 augustus 2024	3.303	812	1.446	2.861	9.737	4.997	2.018	25.174
Dotatie	2.471	84	7	685	3.281	636	-	7.164
Onttrekkingen/vrijval	-1.866	-125	-36	-2.861	-1.292	-689	-	-6.869
Koersverschillen	-	20	-7	-	-	-	-	13
Boekwaarde 31 juli 2025	3.908	791	1.410	685	11.726	4.944	2.018	25.482
<i>Kortlopend deel</i>	<i>3.096</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>685</i>	<i>1.400</i>	<i>690</i>	<i>250</i>	<i>6.121</i>

De voorzieningen zijn langlopend tenzij anders vermeld hierboven.

Pensioenen

Op basis van de uitvoeringsovereenkomst met het ondernemingspensioenfonds 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 Avebe. 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 2024 137,2% (vorig jaar: 131,7%). De beleidsdekkingsgraad bedraagt 138,5% (vorig jaar: 131,8%). De voorzieningen voor de buitenlandse vennootschappen betreffen een zogeheten reservetekort en toegezegde regelingen. Deze betreffen in de toekomst af te financieren verplichtingen. Het bedrag dat hiermee is gemoeid, bedraagt EUR 1,4 miljoen (vorig jaar: EUR 1,4 miljoen).

Afvoer

De voorziening voor afvoerkosten betreft de verwachte kosten voor het afvoeren van afvalstromen bij de Nederlandse Avebe-locaties. De inschatting van deze voorziening is gebaseerd op de geldende milieuregels en een meerjarige overeenkomst met een externe partij voor afvalverwerking.

9. Schulden aan kredietinstellingen

Bedragen x € 1.000	31-07-2025	31-07-2024
Schulden aan kredietinstellingen	310.050	317.658

Avebe heeft in maart 2025 een herfinanciering van de doorlopende kredietfaciliteit afgesloten met een consortium van zes banken. Deze faciliteit kent een looptijd van drie jaar, met een verlengingsmogelijkheid van twee keer een jaar. De kredietfaciliteit heeft de volgende onderverdeling:

- Een gecommiteerde faciliteit van EUR 140 miljoen (Term Loan), met jaarlijkse aflossing van EUR 7 miljoen.
- Een op debiteuren en voorraad gebaseerde faciliteit (Asset Based Loan) van maximaal EUR 305 miljoen, ook deze faciliteit is gecommiteerd.
- Een faciliteit voor garanties groot EUR 15 miljoen.
- Een accordion faciliteit van EUR 40 miljoen (minimaal EUR 10 miljoen per trekking).

Voor deze faciliteit zijn de volgende convenanten overeengekomen:

- De solvabiliteit dient op 31 januari tenminste 20% te zijn.
- De solvabiliteit dient op 31 juli tenminste 30% te zijn.
- Het coöperatief resultaat na belastingen dient tenminste nihil te zijn.
- De leverage ratio dient per 31 juli lager te zijn dan de opgenomen threshold in de financieringsovereenkomst, voor 31 juli 2025 betreft de threshold 4,5.

Voor de berekening van de ratio's zijn met de banken specifieke rekenregels overeengekomen. Avebe heeft op balansdatum en gedurende het boekjaar aan alle voorwaarden in het covenant voldaan; het coöperatief resultaat na belastingen bedraagt EUR 5,1 miljoen, de solvabiliteit komt uit op 36,5% en de leverage ratio is 4,05. De solvabiliteit en leverage ratio zijn berekend op basis van het voorgeschreven covenant.

De rentevergoeding in het financieringscontract is gebaseerd op 1 maands Euribor plus een margin van 1,2% tot 1,7%. De variabele rente is voor een deel omgezet in een vaste rente via interest rate swaps. Hiernaast wordt een korting van de kredietverstrekker van maximaal 0,05% verkregen wanneer specifiek afgesproken KPI's met betrekking tot duurzaamheid worden behaald, wanneer geen enkele KPI behaald wordt is er sprake van een malus van 0,05%. Deze regeling geldt vanaf boekjaar 2025/2026.

10. Overige schulden

De overige schulden bestaan uit de volgende componenten:

Bedragen x € 1.000	31-07-2025	31-07-2024
Schuld aan leden	2.050	1.038
Productiegerelateerde schulden	1.455	992
Personeelsgerelateerde schulden	3.848	2.554
Overig	14.383	11.946
	21.736	16.530

De schuld aan leden bestaat uit de volgende onderdelen:

Bedragen x € 1.000	31-07-2025	31-07-2024
Eindbetaling leden	2.050	1.038
	2.050	1.038

De overige schulden en overlopende passiva hebben in principe een looptijd van minder dan een jaar. EUR 0,5 miljoen heeft een langlopend karakter. De reële waarde van de overige schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Avebe heeft jegens de banken de volgende zekerheden verstrekt: recht van hypotheek op het onroerend goed in Nederland en verpanding van voorraden en vorderingen in Nederland. Deze zekerheden zijn in stand gebleven.

De langlopende verplichtingen in verband met operationele lease- en huurovereenkomsten van voornamelijk bedrijfsgebouwen en loodsen bedragen EUR 84,1 miljoen waarvan EUR 13,1 miljoen vervalt binnen een jaar. Een bedrag van EUR 41 miljoen vervalt tussen een jaar en vijf jaar en een bedrag van EUR 30 miljoen vervalt na meer dan vijf jaar.

Op basis van ons coöperatieve model zijn er afnameverplichtingen voor de inkoop van aardappelen. Dit betreft zowel leveringsplichten als -rechten op basis van aandelen van onze boerenleden, maar ook contractuele verplichtingen met leden en derden. De omvang van deze afnameverplichtingen is afhankelijk van de daadwerkelijke hoeveelheid en kwaliteit van de aardappelleveringen alsmede de voor de aankomende campagne vast te stellen prijs.

Garanties zijn afgegeven tot een bedrag van EUR 1 miljoen. Avebe is in het kader van lopende investeringen verplichtingen aangegaan ter waarde van EUR 30,7 miljoen.

Avebe heeft tot en met 1992 gebruikt gemaakt van wissels voor het betalen van aardappelgeld. 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.

Fiscale eenheid

Avebe vormt met haar 100% Nederlandse deelnemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond van de standaardvoorwaarden 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.

Financiële instrumenten

Voor de toelichting op primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de specifieke toelichting per jaarrekeningpost. Hierna is het beleid van de groep opgenomen ten aanzien van financiële risico's. Tevens worden de financiële instrumenten van de groep en de hiermee verbonden financiële risico's toegelicht.

Algemeen

De belangrijkste financiële risico's waaraan de groep onderhevig is zijn het valutarisico, het renterisico, het kredietrisico en het liquiditeitsrisico. Het financiële beleid van de groep is erop gericht om op de korte termijn de effecten van koers- en renteschommelingen op het resultaat te beperken en om op lange termijn de marktwisselkoersen en marktrenten te volgen. De groep maakt gebruik van financiële instrumenten om de financiële risico's die verbonden zijn aan bedrijfsactiviteiten te beheersen. De groep neemt met financiële instrumenten geen speculatieve posities in.

Translatie-afdekking (valutarisico)

Avebe dekt het valutarisico op netto-investeringen in buitenlandse groepsmaatschappijen en verstrekte leningen af middels valutatermijncontracten, waar dit uit oogpunt van daarmee verbonden kosten mogelijk is. Voor deze valutatermijncontracten wordt hedge-accounting toegepast waarbij valutakoersverschillen worden verwerkt in de wettelijke reserve voor het effectieve deel van de hedge relatie. Het ineffectieve deel van de hedge relatie wordt direct in de exploitatierekening verwerkt.

Transactie-afdekking (valutarisico)

Valutarisico's uit hoofde van in- en verkopen worden afgedekt afhankelijk van de verwachte periode waarin deze in- en verkopen zullen plaatsvinden. Het afdekken van niet op de balans opgenomen posities vindt plaats middels opties en forward-contracten. Avebe 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 financiële instrument en de termijnkoers waartegen het financiële instrument zal worden afgewikkeld geactiveerd en zal worden afgeschreven over de looptijd van het contract. Het ineffectieve deel van de hedge relatie wordt direct in de exploitatierekening verwerkt. Betaalde optiepremie's 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

Het rentebeleid beoogt het risico van renteschommelingen te beperken. Avebe past kostprijs-hedge-accounting toe voor de financiële instrumenten (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.

Kredietrisico

Ter mitigering van het kredietrisico voor haar verkopen heeft Avebe een kredietverzekering afgesloten bij een gerenommeerde kredietverzekeraar 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.

Liquiditeitsrisico

Avebe ziet erop toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde convenanten te blijven.

Marktwaaarde financiële instrumenten

De in het onderstaande overzicht opgenomen ‘notional amounts’ zijn de onderliggende waarden waarvoor de contracten voor financiële instrumenten zijn afgesloten.

De marktwaaarden 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.

Bedragen x € 1.000	Notional amount	Marktwaaarde
Valutatermijncontracten	25.724	-286
Valutacallopties	91.842	3.370
Interest rate swaps	190.000	104
Gas commodity contracten	53.963	-3.284

Bovenstaande reële waarden, zoals vastgesteld door externe partijen, zijn bepaald met behulp van beschikbare marktinformatie en gangbare waarderingsmethoden. Alle financiële instrumenten die Avebe per 31 juli 2025 aanhoudt zijn volledig effectief, hiertoe zijn geen reële waardeveranderingen verwerkt in de exploitatierekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Overname Solan Investment Sp. z o.o.

Op 18 augustus 2025 heeft Royal Avebe een overnameovereenkomst getekend met Solan Investment Sp. z o.o., een producent van aardappelvlokken en -granulaten gevestigd in Glowno, Polen. Met deze transactie is Avebe 100% eigenaar geworden van Solan. De overname is binnen de bestaande bancaire faciliteiten gefinancierd. De overname heeft geen materiële impact op het resultaat of de balans van Avebe.

Nieuwe accordion faciliteit

Met het huidige bankensyndicaat is op 18 augustus 2025 een nieuwe accordion faciliteit overeengekomen van EUR 40 miljoen. De wijziging is vastgelegd in een Amendment and Restatement Agreement.

Transacties met verbonden partijen

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Toelichting op de geconsolideerde exploitatierekening

II. Bruto-omzet

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

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Zetmeel	218.938	205.662
Gemodificeerd zetmeel	498.725	532.200
Nevenproducten	87.358	84.955
	805.021	822.817

	2024/2025	2023/2024
Europese Unie	50%	47%
Rest Europa	5%	6%
Rest van de wereld	45%	47%
	100%	100%

12. Overige bedrijfsopbrengsten

De post overige bedrijfsopbrengsten bestaat uit de volgende componenten:

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Commissies, royalties en overige	3.342	3.182
Resultaat verkochte activa	-	688
	3.342	3.870

De post commissies, royalties en overige bestaat voor een aanzienlijk deel uit een jaarlijkse vergoeding.

13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De belangrijkste kosten die onder uitbesteed werk en andere externe kosten zijn opgenomen hebben betrekking op onderhoud, diensten derden, opslag- en transport, IT licenties, inhuur personeel en verzekeringen.

Honoraria accountantsorganisatie

Bedragen x € 1.000	2024/2025		2023/2024	
	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG- netwerk	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG- netwerk
Onderzoek van de jaarrekening	378	64	344	62
Andere controleopdrachten	45	-	-	9
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	37	-	41
Andere niet-controlediensten	23	-	-	5
	446	101	344	117
Totaal		547		461

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Avebe 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 2024/2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

14. Salarissen

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest, bedroeg gemiddeld 1.248 (vorig jaar: 1.285). Van dit aantal is 278 (vorig jaar: 285) werkzaam buiten Nederland. Onder sociale lasten is begrepen EUR 13.962 (vorig jaar: EUR 13.661) aan pensioenlasten. Het gemiddelde aantal werknemers is op basis van de inrichting binnen Avebe als volgt onder te verdelen.

	2024/2025	2023/2024
Operations	876	895
Commerce	122	108
Group	250	282
	1.248	1.285

15. Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

De afschrijvingen en overige waardeverminderingen bestaan uit de volgende componenten:

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Afschrijvingen materiële vaste activa	43.322	41.140
Duurzame waardeverminderingen	1.525	1.713
Terugneming van waardeverminderingen	-3.402	-
Afschrijvingen immateriële vaste activa	4	4
	41.449	42.857

16. Resultaat uit deelneming

Het resultaat uit verkoop van deelneming bestaat uit de volgende componenten:

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Positief verkoopresultaat deelneming	-	-3.391
Reserve omrekeningsverschillen	-	17.102
Totaal resultaat uit deelneming	-	13.711

Op 28 september 2023 zijn de aandelen van Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi aan Brenntag Specialities verkocht. Onder het resultaat uit verkoop van deelneming is het netto verkoopresultaat van de verkoop van alle aandelen Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi verantwoord. Door de verkoop van het belang in Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi is het bijbehorende gedeelte van de wettelijke reserve omrekeningsverschillen verantwoord in de exploitatierekening.

17. Belastingen

De ten laste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 1,1 miljoen (vorig jaar: EUR 3,8 miljoen) is het saldo van verrekeningen binnen de fiscale eenheid en de verwerking daarvan via de gewaardeerde verrekenbare verliezen alsook de berekende vennootschapsbelasting van de buitenlandse dochterondernemingen. De nog te verrekenen verliezen bedragen per 31 juli 2025 EUR 10,5 miljoen (vorig jaar: EUR 9,3 miljoen) en zijn gewaardeerd tegen het geldende vennootschapsbelastingtarief van 25,8%. Tegen hetzelfde geldende tarief zijn gewaardeerd de tijdelijke verschillen tussen bedrijfseconomische jaarrekening en fiscale aangifte van EUR 7,9 miljoen (vorig jaar: EUR 10,3 miljoen). De resterende tijdelijke verschillen van EUR 25,8 miljoen (vorig jaar: EUR 23,7 miljoen) zijn niet gewaardeerd in verband met onzekerheid ten aanzien van toekomstige verrekenmogelijkheden. Ten opzichte van het nominaal belastingtarief geeft boekjaar 2024/2025 een afwijkende belastingdruk van 17,3%, veroorzaakt door fiscale aftrekposten en het verloop van tijdelijke verschillen.

De effectieve belastingdruk bedraagt 17,3%. De cijfermatige aansluiting tussen het toepasselijke en het effectieve tarief:

	2024/2025	2023/2024
Toepasselijke belastingtarief in Nederland	25,8%	25,8%
<i>Belastingeffect van:</i>		
• Afwijkende toepasselijke belastingtarieven in het buitenland	12,0%	31,3%
• Resultaten onder de deelnemingsvrijstelling	-12,1%	-20,1%
• Niet-aftrekbare bedragen/permanente verschillen	11,0%	24,6%
• Effect van wijziging in waardering van verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen	-1,9%	66,8%
• Benutting verrekenbare verliezen voorgaande jaren	-6,4%	-37,7%
• Correctie voorgaande perioden	0,0%	-18,4%
• Overige effecten	-11,1%	-13,2%
Effectieve belastingdruk	17,3%	59,1%

Vanaf het boekjaar 2024/2025 is de regelgeving inzake Pijler 2-winstbelastingen van toepassing op Avebe. De coöperatie heeft de impact van deze regelgeving voor de groep beoordeeld en vastgesteld dat er geen impact is op de jaarrekening. In jurisdicties waar de minimis-test niet van toepassing is, ligt de effectieve belastingdruk boven de 15%. De coöperatie dient geen Pijler 2-winstbelastingen in namens andere groepsmaatschappijen, en er worden ook geen Pijler 2-winstbelastingen aan de coöperatie doorbelast.

Enkelvoudige balans per 31 juli 2025

Na voorstel resultaatbestemming

Bedragen x € 1.000	Ref.	31-07-2025	31-07-2024
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa		-	4
Materiële vaste activa	18		
Bedrijfsgebouwen en terreinen		27.667	27.350
Machines en installaties		155.435	152.864
Andere vaste bedrijfsmiddelen		6.640	6.289
Activa in uitvoering		51.450	37.033
		241.192	223.536
Financiële vaste activa	19		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		91.413	86.769
Overige deelnemingen		172	150
Vorderingen op groepsmaatschappijen		19.181	17.814
Overige vorderingen		725	325
Latente belastingvorderingen		4.734	5.044
		116.225	110.102
Totaal vaste activa		357.417	333.642
Vlottende activa			
Voorraden	20		
Zetmeel		75.536	64.816
Gemodificeerd zetmeel		98.840	109.617
Nevenproducten		37.991	54.590
Overige voorraden		40.168	40.581
		252.535	269.604
Vorderingen	21		
Handelsdebiteuren		86.684	85.516
Belastingen en premies sociale verzekeringen		4.242	-
Overige vorderingen		7.564	4.296
Overlopende activa		137	98
		98.627	89.910
Liquide middelen		-	-
Totaal vlottende activa		351.162	359.514
Totaal activa		708.579	693.156

Bedragen x € 1.000	Ref.	31-07-2025	31-07-2024
Passiva			
Eigen vermogen	22		
Aandelenkapitaal		23.438	23.438
Agio		19.848	19.848
Wettelijke reserve		-6.231	-6.184
Overige reserves		215.295	210.185
		252.350	247.287
Voorzieningen	23		
Transitie		3.908	3.303
Verlieslatende contracten		685	2.861
Afvoerkosten		11.726	9.737
Overige		6.608	6.571
		22.927	22.472
Kortlopende schulden			
Schulden aan kredietinstellingen	24	310.151	317.760
Handelscrediteuren		59.779	48.051
Groepsmaatschappijen		36.075	35.031
Schulden ter zake van pensioenen		-	620
Belastingen en premies sociale verzekeringen		-	98
Overige schulden	25	19.848	14.228
Overlopende passiva		7.449	7.609
		433.302	423.397
Totaal passiva		708.579	693.156

Enkelvoudige exploitatierekening 2024/2025

Bedragen x € 1.000	Ref.	2024/2025	2023/2024
Bruto-omzet	26	758.108	774.395
Directe verkoopkosten		-42.621	-45.558
Netto-omzet		715.487	728.837
Wijziging in voorraden gereed product		-16.656	-23.602
Geactiveerde productie		3.351	2.449
Overige bedrijfsopbrengsten		1.100	1.743
		-12.205	-19.410
Som der bedrijfsopbrengsten		703.282	709.427
Kosten grond- en hulpstoffen		-444.111	-451.151
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	27	-106.293	-91.726
Salarissen	28	-78.198	-74.335
Sociale lasten en pensioenlasten	28	-23.558	-22.818
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	29	-35.693	-37.339
Overige bedrijfskosten		-4.965	-3.014
Som der bedrijfslasten		-692.818	-680.383
Bedrijfsresultaat		10.464	29.044
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		4.012	6.419
Rentelasten en soortgelijke kosten		-14.064	-20.557
Financiële baten en lasten		-10.052	-14.138
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		412	14.906
Belastingen	30	-310	-694
Resultaat deelnemingen		5.024	-11.617
Coöperatief resultaat na belastingen		5.126	2.595

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de 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.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil.

Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van de coöperatie. Als de nettovermogenswaarde negatief is, wordt de deelneming op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 juli 2025

18. Materiële vaste activa

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

Bedragen x € 1.000	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Cumulatieve aanschafwaarde	77.618	680.171	54.062	38.039	849.890
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-50.268	-527.307	-47.773	-1.006	-626.354
Boekwaarde 1 augustus 2024	27.350	152.864	6.289	37.033	223.536
Investerings	416	5.472	499	47.022	53.409
Ingebruikname activa in uitvoering	1.059	29.270	1.576	-31.905	-
Afschrijvingen	-1.820	-33.156	-2.590	-	-37.566
Duurzame waardeverminderingen	-	-482	-	-1.043	-1.525
Terugneming van waardeverminderingen	662	1.467	866	407	3.402
Boekwaarde desinvesteringen	-	-	-	-64	-64
Boekwaarde 31 juli 2025	27.667	155.435	6.640	51.450	241.192
Cumulatieve aanschafwaarde	79.093	714.913	56.136	53.093	903.235
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-51.426	-559.478	-49.496	-1.643	-662.043
Boekwaarde 31 juli 2025	27.667	155.435	6.640	51.450	241.192

Afschrijvingsperiode

0-25 jr.

10 jr.

3-10 jr.

n.v.t.

Op grond van de ontwikkelingen in de aardappelzetmeelmarkt is een deel van de activa van Avebe in dit boekjaar of voorgaande jaren afgewaardeerd naar de realiseerbare waarde. In het boekjaar is een eerder verantwoorde duurzame waardevermindering op een productielijn teruggenomen. Dit is gebaseerd op duurzaam herstel van de operationele prestaties en marktvooruitzichten. De terugname bedraagt EUR 3,4 miljoen en is verantwoord in de exploitatierekening.

19. Financiële vaste activa

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

Bedragen x € 1.000	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Overige deelnemingen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Overige vorderingen	Latente belasting- vorderingen	Totaal
Boekwaarde 1 augustus 2024	86.769	150	17.814	325	5.044	110.102
Toevoegingen en verstrekkingen	-	-	1.443	400	-	1.843
Aflossingen en onttrekkingen	-	-	-76	-	-	-76
Acquisitie van deelneming	-	22	-	-	-	22
Aandeel in resultaat deelneming	4.950	-	-	-	-	4.950
Koersverschillen	-306	-	-	-	-	-306
Mutatie ten gunste/laste van het resultaat	-	-	-	-	-310	-310
Boekwaarde 31 juli 2025	91.413	172	19.181	725	4.734	116.225

Per 31 juli 2025 zijn alle verrekenbare verliezen gewaardeerd voor een bedrag van EUR 2,7 miljoen (vorig jaar: EUR 2,4 miljoen). De latente belastingvordering is gevormd op basis van fiscale wetgeving waarbij verrekenbare verliezen uit het verleden onbeperkt voorwaarts verrekenbaar zijn. Tijdelijke verschillen zijn gewaardeerd voor een bedrag van EUR 2 miljoen (vorig jaar: EUR 2,7 miljoen). Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van EUR 0 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

Onder (overige) deelnemingen in de financiële vaste activa zijn de volgende maatschappijen opgenomen:

Naam	Locatie	Kapitaalparticipatie in %
Aktiebolaget 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
Société Avébé France SARL	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 North America Inc.	Dover (feitelijk Cranbury)	100,00
AVEBE S.A.	Barcelona	100,00
Avebe UK Ltd.	London	100,00
Averis Saatucht GmbH	Visbek	100,00
Averis Seeds B.V.	Veendam	100,00
GFL Anlagen KG	Lüchow	100,00
GFL mbH	Lüchow	100,00
Stichting Averis	Veendam	100,00
Coöperatie JoinData U.A.	Amersfoort	7,14
Breeders Trust S.A.	Brussel	4,15

Stichting Averis is op 9 maart 2022 opgericht, tot en met heden hebben er geen activiteiten plaatsgevonden in Stichting Averis. Op 15 oktober 2024 is Averis Seeds B.V. aandeelhouder geworden van Breeders Trust S.A.

20. Voorraden

De voorraden die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd hebben op balansdatum een boekwaarde van EUR 3,4 miljoen (vorig jaar: EUR 7,4 miljoen). De totale voorziening op voorraden bedraagt EUR 9,9 miljoen (vorig jaar: EUR 3,2 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.

De aangekochte emissierechten opgenomen in de voorraden hebben op balansdatum een boekwaarde van EUR 7,8 miljoen (vorig jaar: EUR 6,3 miljoen).

21. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van EUR 0,7 miljoen (vorig jaar: EUR 0,6 miljoen). Deze voorziening wordt bepaald op basis van de oninbaarheid van de uitstaande vorderingen. De reële waarde van de overige vorderingen benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

22. Eigen vermogen

	Aantal aandelen	Waarde	Aantal aandelen	Waarde
Aandelenkapitaal	2024/2025	2024/2025	2023/2024	2023/2024
Stand 1 augustus	103.253	23.438	103.253	23.438
Mutaties aandelen	-	-	-	-
Stand 31 juli	103.253	23.438	103.253	23.438

Tijdens het boekjaar zijn 6.959 aandelen met goedkeuring van het bestuur overgedragen aan andere aandeelhouders. Alle uitgegeven aandelen zijn volgestort. Het aantal aandelen in eigen beheer bedraagt 19.495.

Agio

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Stand 1 augustus	19.848	19.848
Ontvangen bij overdracht aandelen	-	-
Stand 31 juli	19.848	19.848

Het agio bestaat uit een vrij deel van EUR 19,8 miljoen (vorig jaar: EUR 19,8 miljoen).

Wettelijke reserve

Het saldo wettelijke reserve omrekeningsverschillen bedraagt:

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Stand 1 augustus	-6.184	-23.472
Omrekenverschillen buitenlandse groepsmaatschappijen	-306	315
Koersresultaat afdekken financieel vast actief	259	-129
Verkoop deelneming exploitatierekening	-	17.102
Stand 31 juli	-6.231	-6.184

Gedurende het boekjaar 2023/2024 is een bedrag van EUR 17,1 miljoen van de reserve omrekeningsverschillen verwerkt in de exploitatierekening als gevolg van de verkoop van de Turkse deelneming Avebe Nisasta Sanayii ve Ticaret Limited Sirketi.

Overige reserves

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Stand 1 augustus	210.185	202.205
Coöperatief resultaat boekjaar	5.126	2.595
Rendement op agio	-	-
Eindbetaling leden boekjaar	-2.050	-1.038
	3.076	1.557
Overige directe mutaties in het vermogen	2.034	6.423
Stand 31 juli	215.295	210.185

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:

Bedragen x € 1.000	2024/2025
Eindbetaling leden 2024/2025	2.050
Toevoeging overige reserves	3.076
	5.126

De voorgestelde verdeling van het resultaat is verwerkt in de jaarrekening 2024/2025.

23. Voorzieningen

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

Bedragen x € 1.000	Verlieslatende					Totaal
	Transitie	contracten	Afvoer	Jubileum	Asbest	
Boekwaarde 1 augustus 2024	3.303	2.861	9.737	4.621	1.950	22.472
Dotatie	2.471	685	3.281	628	-	7.065
Onttrekkingen/vrijval	-1.866	-2.861	-1.292	-591	-	-6.610
Boekwaarde 31 juli 2025	3.908	685	11.726	4.658	1.950	22.927
<i>Kortlopend deel</i>	<i>3.096</i>	<i>685</i>	<i>1.400</i>	<i>670</i>	<i>250</i>	<i>6.101</i>

De voorzieningen zijn langlopend tenzij anders vermeld hierboven.

Afvoer

De voorziening voor afvoerkosten betreft de verwachte kosten voor het afvoeren van afvalstromen bij de Nederlandse Avebe-locaties. De inschatting van deze voorziening is gebaseerd op de geldende milieuregels en een meerjarige overeenkomst met een externe partij voor afvalverwerking.

24. Schulden aan kredietinstellingen

Zie hiertoe de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

25. Overige schulden

De overige schulden en overlopende passiva hebben in principe een looptijd van minder dan een jaar, EUR 0,5 miljoen heeft een langlopend karakter. De reële waarde van de overige schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan. Zie hiertoe tevens de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Avebe heeft jegens de banken de volgende zekerheden verstrekt: recht van hypotheek op het onroerend goed in Nederland en verpanding van voorraden en vorderingen in Nederland. Deze zekerheden zijn in stand gebleven.

Garanties zijn gegeven tot een bedrag van EUR 1 miljoen. Van de afgegeven garanties heeft EUR 0,7 miljoen betrekking op geconsolideerde deelnemingen.

De langlopende verplichtingen in verband met operationele lease- en huurovereenkomsten van voornamelijk bedrijfsgebouwen en loodsen bedragen EUR 80,5 miljoen waarvan EUR 12,2 miljoen vervalt binnen een jaar. Een bedrag van EUR 39,1 miljoen vervalt tussen een jaar en vijf jaar en een bedrag van EUR 29,2 miljoen vervalt na meer dan vijf jaar.

Op basis van ons coöperatieve model zijn er afnameverplichtingen voor de inkoop van aardappelen. Dit betreft zowel leveringsplichten als -rechten op basis van aandelen van onze boerenleden, maar ook contractuele verplichtingen met leden en derden. De omvang van deze afnameverplichtingen is afhankelijk van de daadwerkelijke hoeveelheid en kwaliteit van de aardappelleveringen alsmede de voor de aankomende campagne vast te stellen prijs.

Avebe is in het kader van lopende investeringen verplichtingen aangegaan ter waarde van EUR 27,8 miljoen.

Avebe heeft tot en met 1992 gebruikt gemaakt van wissels voor het betalen van aardappelgeld. 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.

Fiscale eenheid

Avebe vormt met haar 100% Nederlandse deelnemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond van de standaardvoorwaarden 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.

Aansprakelijkheidsstelling

Avebe heeft ten behoeve van in de consolidatie betrokken dochteronderneming een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW. De aansprakelijkheidsstelling heeft betrekking op Averis Seeds B.V. te Veendam.

Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de toelichting omtrent de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar noot 'Gebeurtenissen na balansdatum' in de geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op de enkelvoudige exploitatierekening

26. Bruto-omzet

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

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Zetmeel	211.546	196.348
Gemodificeerd zetmeel	480.604	508.819
Nevenproducten	65.958	69.228
	758.108	774.395

	2024/2025	2023/2024
Europese Unie	50%	48%
Rest Europa	5%	6%
Rest van de wereld	45%	46%
	100%	100%

27. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De belangrijkste kosten die onder uitbesteed werk en andere externe kosten zijn opgenomen hebben betrekking op onderhoud, diensten derden, opslag- en transport, IT licenties, inhuur personeel en verzekeringen.

28. Salarissen

Het aantal werknemers dat gedurende het boekjaar werkzaam is geweest in Nederland, bedroeg gemiddeld 946 (vorig jaar: 978). Het aantal werknemers per jaareinde is 935 (vorig jaar: 952). Hiervan zijn geen medewerkers in het buitenland werkzaam. Onder sociale lasten is begrepen EUR 12.716 (vorig jaar: EUR 12.290) aan pensioenlasten. Het gemiddelde aantal werknemers is op basis van de inrichting binnen Avebe als volgt onder te verdelen.

	2024/2025	2023/2024
Operations	670	689
Commerce	62	42
Group	214	247
	946	978

29. Afschrijvingen en overige waardeverminderingen

De afschrijvingen en overige waardeverminderingen bestaan uit de volgende componenten:

Bedragen x € 1.000	2024/2025	2023/2024
Afschrijvingen materiële vaste activa	37.566	35.622
Duurzame waardeverminderingen	1.525	1.713
Terugneming van waardeverminderingen	-3.402	-
Afschrijvingen immateriële vaste activa	4	4
	35.693	37.339

30. Belastingen

De ten laste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting van EUR 0,3 miljoen (vorig jaar: EUR 0,7 miljoen) is het saldo van verrekeningen binnen de fiscale eenheid en de verwerking daarvan via de gewaardeerde verrekenbare verliezen. De nog te verrekenen verliezen bedragen per 31 juli 2025 EUR 10,5 miljoen (vorig jaar: EUR 9,3 miljoen) en zijn gewaardeerd tegen het geldende vennootschapsbelastingtarief van 25,8%. Tegen hetzelfde geldende tarief zijn gewaardeerd de tijdelijke verschillen tussen bedrijfseconomische jaarrekening en fiscale aangifte van EUR 7,9 miljoen (vorig jaar: EUR 10,3 miljoen). De resterende tijdelijke verschillen van EUR 25,8 miljoen (vorig jaar: EUR 23,7 miljoen) zijn niet gewaardeerd in verband met onzekerheid ten aanzien van toekomstige verrekenmogelijkheden. Ten opzichte van het nominaal belastingtarief geeft boekjaar 2024/2025 een afwijkende belastingdruk veroorzaakt door fiscale aftrekposten en het verloop van tijdelijke verschillen.

Overige toelichtingen

Vergoeding raad van commissarissen

De vergoeding voor de raad van commissarissen (negen personen) over het boekjaar 2024/2025 bedroeg gezamenlijk EUR 317 (vorig jaar: EUR 330). Dit betreft een vaste vergoeding voor hun werkzaamheden inclusief deelname aan verschillende commissies.

De RvC-leden ontvangen naast de jaarlijks vastgestelde vergoeding een reiskostenvergoeding voor de gemaakte kilometers en indien noodzakelijk worden hotelkosten vergoed. Daarnaast neemt de coöperatie de kosten van eventuele opleidingen van commissarissen of advies aan de raad van commissarissen op zich.

Beloning bestuursleden Avebe

De vaste brutobeloning (inclusief pensioencompensatie) voor de bestuursleden gezamenlijk bedroeg in het boekjaar 2024/2025 EUR 1.044 bruto (vorig jaar: EUR 1.009). Dit is inclusief het werkgeversdeel overige sociale lasten Avebe.

De variabele beloning over het boekjaar 2024/2025 bedroeg voor de bestuursleden gezamenlijk EUR 612 bruto (vorig jaar: EUR 160). Deze variabele beloning over het boekjaar 2024/2025 wordt uitbetaald in 2025, behoudens een deel van het long term incentive plan.

Ondertekening | Veendam, 20 november 2025

De raad van bestuur,

D.P.C. (David) Fousert

R.P.F. (Rob) van Laerhoven

De raad van commissarissen,

M. (Marijke) Folkers-in 't Hout

J. (Johan) Emmens

A.G. (Angelique) Heckman

R.P. (Robert) Smith

H.W. (Hans-Wilhelm) Giere

M. (Martin) Möllering

H. (Hidde) van der Wal

N. (Nanne) Sterenborg

M. (Marcel) Mensink

Overige gegevens

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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de leden en de raad van commissarissen van Coöperatie Koninklijke Avebe U.A.

Verklaring over de in het geïntegreerd jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het boekjaar eindigend op 31 juli 2025 van Coöperatie Koninklijke Avebe U.A. (of hierna 'de coöperatie') te Veendam (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit geïntegreerd jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Coöperatie Koninklijke Avebe U.A. per 31 juli 2025 en van het resultaat over het boekjaar geëindigd op 31 juli 2025, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 juli 2025;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige exploitatierekening over het boekjaar geëindigd op 31 juli 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van fraude en niet-naleven wet- en regelgeving en continuïteit moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Controleaanpak risico van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

In de paragraaf '7.1 Risico's, kansen en onzekerheden' van het bestuursverslag beschrijft het bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving en neemt de raad van commissarissen deze beschrijving in beschouwing.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de coöperatie en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van de coöperatie met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de frauderisicoanalyse, de corporate governance code, de interne gedragscode, de klokkenluidersregeling, en de procedures van de coöperatie om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-

naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het bestuur, de raad van commissarissen en bij andere relevante afdelingen, zoals internal audit. Wij hebben forensisch specialisten in onze controlewerkzaamheden betrokken en elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen.

Op basis van onze risicoanalysewerkzaamheden hebben wij het volgende rechtsgebied geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zou kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- milieurecht (samenhangend met de productieprocessen van de coöperatie).

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving. In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico:

Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die voor het overige effectief lijkt te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van risico's op fraude, zoals ten aanzien van handmatige journaalposten en nagekomen journaalposten.
- Wij hebben analyses verricht naar mogelijk frauduleuze journaalposten met behulp van data-analyses.
- Wij hebben de geschiktheid van de eventuele veranderingen in de methoden en onderliggende aannames, die gebruikt worden om significante schattingen te maken ten opzichte van het vorig jaar, op mogelijke indicatoren voor management bias beoordeeld.
- Wij hebben de geschiktheid van boekingen voor belangrijke transacties, die buiten de normale bedrijfsvoering van het onderdeel liggen of anderszins ongebruikelijk zijn, gecontroleerd.
- We hebben significante journaalposten en andere aanpassingen, die aan het einde van de rapportageperiode zijn gemaakt, geïdentificeerd en geselecteerd om te toetsen.

Omzetverantwoording (een verondersteld risico)

Risico:

In overeenstemming met de verslaggevingsstandaarden (ISA 240) wordt een frauderisico verondersteld omtrent de omzetverantwoording. Wij zien hierdoor een verhoogd risico ten aanzien van het bestaan van omzetverhogende boekingen in de verantwoorde omzet gedurende het jaar, specifiek op transacties waarbij geen sprake is van een aansluiting tussen een factuur, leveringsbewijs, verkooporder en/of betaling.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersingsmaatregelen ten aanzien van niet-routinematige, omzetverhogende boekingen (boekingen buiten het reguliere verkoopproces) beoordeeld.
- Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de omzetverhogende boekingen gedurende het jaar die toezien op het door ons veronderstelde risico.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het bestuur en aan de raad van commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsbeoordeling zoals uitgevoerd door het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- analyse van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's zoals onder andere de gestelde bankconvenanten.

Verklaring over de in het geïntegreerd jaarverslag opgenomen andere informatie

Het geïntegreerd jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening 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.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als 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 onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude 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 de 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de coöperatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de coöperatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Groningen, 20 november 2025

KPMG Accountants N.V.

R.W. van Dijk RA

Bijlage I Over dit verslag

De scope van het jaarverslag is Royal Avebe als geheel: telers, productielocaties, hoofdkantoor, verkoopkantoren, het Innovatiecentrum en dochteronderneming Averis Seeds B.V. Jaarlijks rapporteert Avebe over de financiële en duurzaamheidsinformatie via het geïntegreerd jaarverslag. Dit jaarverslag geeft inzicht in de prestaties van Avebe, de maatschappelijke impact van deze prestaties en de financiële resultaten. De inhoud is gebaseerd op de materiële onderwerpen en op de informatiebehoefte van stakeholders.

Afbakening verslag

Dit jaarverslag heeft betrekking op het boekjaar 2024/2025, te weten: 1 augustus 2024 tot en met 31 juli 2025. Het voorgaande jaarverslag is gepubliceerd op 12 december 2024. In deze periode vonden er geen significante acquisities en actualisaties plaats wat betreft omvang, structuur en eigendom. Ook bleef de keten grotendeels hetzelfde ten opzichte van vorig jaar.

Richtlijnen en verificatie

Dit verslag is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke eisen voor jaarverslaggeving uit Boek 2 BW Titel 9, art. 391, en volgens het gedachtegoed van de standaarden van de Global Reporting Initiative (GRI) Universal Standards 2021. Het verslag is vastgesteld door de ledenraad in de ledenraadsvergadering op 9 december 2025. Wij werken ernaar toe ook de duurzaamheidsinformatie extern te verifiëren.

Bijlage 2 GRI-index

GRI-index

Gebruiksverklaring	Royal Avebe heeft gerapporteerd in lijn met het gedachtegoed van (with reference to) de GRI-standaarden voor de periode van 1 augustus 2024 tot en met 31 juli 2025.
---------------------------	--

GRI 1 toegepast	GRI 1: Foundation 2021
GRI-sectorstandaard(en) van toepassing	Geen specifieke sectornorm toegepast

GRI standaard	Disclosure	Locatie: Jaarverslag (en/of website)
General disclosures		
GRI 2: General Disclosures 2021	2-1 Organisatiedetails	• De cijfers in één oogopslag: Kerncijfers • Colofon
GRI 2: General Disclosures 2021	2-2 Entiteiten opgenomen in de duurzaamheidsrapportage van de organisatie	• De cijfers in één oogopslag: Kerncijfers • Bijlage 1 Over dit verslag • Adressen
GRI 2: General Disclosures 2021	2-3 Rapportageperiode, frequentie en contact	• Bijlage 1 Over dit verslag • Colofon
GRI 2: General Disclosures 2021	2-4 Herformuleringen van informatie	• Bijlage 1 Over dit verslag
GRI 2: General Disclosures 2021	2-6 Activiteiten, waardeketen en andere zakelijke relaties	• De cijfers in één oogopslag: Kerncijfers • Strategie Versterken en Versnellen: Dit is Royal Avebe Hoe we waarde creëren • Strategie Versterken en Versnellen: Ons waardecreatiemodel
GRI 2: General Disclosures 2021	2-7 Medewerkers	• De cijfers in één oogopslag: Kerncijfers • De cijfers in één oogopslag: Sociale kerncijfers
GRI 2: General Disclosures 2021	2-8 Externe medewerkers	• De cijfers in één oogopslag: Sociale kerncijfers
GRI 2: General Disclosures 2021	2-9 Bestuursstructuur en -samenstelling	• Corporate Governance
GRI 2: General Disclosures 2021	2-10 Benoeming en selectie van het hoogste bestuursorgaan	• Corporate Governance: Bestuur en borging
GRI 2: General Disclosures 2021	2-11 Voorzitter van het hoogste bestuursorgaan	• Corporate Governance: Bestuur en borging • Bericht van het bestuur: verslag en vooruitzichten
GRI 2: General Disclosures 2021	2-12 Rol van het hoogste bestuursorgaan bij het overzien van het management van impacts	• Corporate Governance: Bestuur en borging
GRI 2: General Disclosures 2021	2-13 Delegatie van verantwoordelijkheid voor impactmanagement	• Corporate Governance: Bestuur en borging
GRI 2: General Disclosures 2021	2-14 Rol van het hoogste bestuursorgaan in duurzaamheidsrapportage	• ESG: ESG Governance • ESG: Dubbele Materialiteitsanalyse • Bijlage 1 Over dit verslag
GRI 2: General Disclosures 2021	2-15 Belangenverstrengeling	• Corporate Governance: Bestuur en borging • Bijlage 5 Profielen bestuur en raad van commissarissen
GRI 2: General Disclosures 2021	2-16 Communicatie van kritische zorgen	• Corporate Governance: Bestuur en borging
GRI 2: General Disclosures 2021	2-17 Collectieve kennis van het hoogste bestuursorgaan	• Corporate Governance: Bestuur en borging • Bijlage 3 Stakeholders en samenwerkingen • Bijlage 5 Profielen bestuur en raad van commissarissen

GRI standaard	Disclosure	Locatie: Jaarverslag (en/of website)
GRI 2: General Disclosures 2021	2-18 Evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuursorgaan	• Corporate Governance: Bestuur en borging
GRI 2: General Disclosures 2021	2-19 Beloningsbeleid	• Corporate Governance: Bestuur en borging
GRI 2: General Disclosures 2021	2-20 Proces om beloningen te bepalen	• Corporate Governance: Bestuur en borging
GRI 2: General Disclosures 2021	2-22 Verklaring over de strategie voor duurzame ontwikkeling	• Bericht van het bestuur: Verslag van het bestuur
GRI 2: General Disclosures 2021	2-23 Beleidstoezeggingen	• Corporate governance (https://www.avebe.nl/over-ons/downloads/) • Verantwoord inkoopbeleid (https://www.avebe.nl/over-ons/downloads/) • Duurzaamheid bij Royal Avebe: Due diligence aanpak
GRI 2: General Disclosures 2021	2-24 Verankering van toezeggingen in beleid	• Corporate Governance: Bestuur en borging • Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie
GRI 2: General Disclosures 2021	2-25 Processen om negatieve gevolgen te herstellen	• Corporate Governance: Bestuur en borging • Corporate governance (https://www.avebe.nl/over-ons/downloads/) • Verantwoord inkoopbeleid (https://www.avebe.nl/over-ons/downloads/)
GRI 2: General Disclosures 2021	2-26 Mechanismen voor het aanvragen van advies en het aankaarten van zorgen	• Corporate Governance: Bestuur en borging • Corporate governance (https://www.avebe.nl/over-ons/downloads/) • Speak-up Introductie (https://www.avebe.nl/over-ons/downloads/) • ESG: Materiële onderwerpen: Grondstofzekerheid
GRI 2: General Disclosures 2021	2-28 Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	• Bijlage 3 Stakeholders en samenwerkingen
GRI 2: General Disclosures 2021	2-29 Aanpak van het betrekken van belanghebbenden	• Bijlage 3 Stakeholders en samenwerkingen
GRI 2: General Disclosures 2021	2-30 Collectieve arbeidsovereenkomsten	• De cijfers in één oogopslag: Sociale kerncijfers
Material topics		
GRI 3: Material Topics 2021	3-1 Proces om materiële onderwerpen te bepalen	• ESG: Duurzaamheid bij Royal Avebe • ESG: ESG Governance • ESG: Dubbele Materialiteitsanalyse
GRI 3: Material Topics 2021	3-2 Lijst van materiële onderwerpen	• ESG: Materiële onderwerpen
GRI 300: Topic-specific Standard: Environmental		
Grondstofzekerheid		
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	• Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie • ESG • ESG: Materiële onderwerpen: Grondstofzekerheid
Eigen indicator	Grondstofzekerheid met daarin ook de directe economische waarde waaronder de prestatie-indicator aan telers	• Bericht van het bestuur: verslag en vooruitzichten • ESG: Materiële onderwerpen: Grondstofzekerheid
Energie en CO2 reductie		

GRI standaard	Disclosure	Locatie: Jaarverslag (en/of website)
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	• Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie • ESG • ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering • ESG: Materiële onderwerpen: Energiemanagement
GRI 302: Energy 2016	302-1 Energieverbruik binnen de organisatie	• ESG: Materiële onderwerpen: Energiemanagement
GRI 302: Energy 2016	302-4 Vermindering van het energieverbruik	• ESG: Materiële onderwerpen: Energiemanagement
GRI 305: Emissions 2016	305-1 Directe (Scope 1) broeikasgasemissies	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
GRI 305: Emissions 2016	305-2 Indirecte uitstoot van broeikasgassen door energie (Scope 2)	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
GRI 305: Emissions 2016	305-3 Andere indirecte (Scope 3) broeikasgasemissies	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
GRI 305: Emissions 2016	305-4 Intensiteit broeikasgasemissies	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
GRI 305: Emissions 2016	305-5 Vermindering van broeikasgasemissies	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
GRI 102: Climate Change 2025	102-4 Broeikasgasemissies reductiedoelen en voortgang	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
GRI 102: Climate Change 2025	102-5 Scope 1 broeikasgasemissies	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
GRI 102: Climate Change 2025	102-6 Scope 2 broeikasgasemissies	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
GRI 102: Climate Change 2025	102-7 Scope 3 broeikasgasemissies	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
GRI 102: Climate Change 2025	102-8 Intensiteit broeikasgasemissies	• ESG: Materiële onderwerpen: Beperking van klimaatverandering
Water		
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	• Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie • ESG • ESG: Materiële onderwerpen: Wateronttrekkingen
GRI 303: Water and Effluents 2018	303-3 Wateronttrekking	• ESG: Materiële onderwerpen: Wateronttrekkingen
Circulaire reststromen		
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	• Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie • ESG • ESG: Materiële onderwerpen: Circulaire reststromen
Eigen indicator	Reststromen willen we voorkomen of toepassingen vinden waarbij deze reststromen tegen de hoogst mogelijke waarde kunnen worden (her)gebruikt.	• ESG: Materiële onderwerpen: Circulaire reststromen
Plantaardige producten industriële markt		
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	• Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie • ESG • ESG: Materiële onderwerpen: Plantaardige producten industriële markt

GRI standaard	Disclosure	Locatie: Jaarverslag (en/of website)
Eigen indicator	Met het productaanbod de toegevoegde waarde van Avebe in de plantaardige bouw- en voedselverpakkingsindustrie te maximaliseren.	• ESG: Materiële onderwerpen: Plantaardige producten industriële markt
GRI 400: Topic-specific Standard: Social		
Plantaardige voeding		
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	• Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie • ESG • ESG: Materiële onderwerpen: Plantaardige voeding
Eigen indicator	De waarde van de voedingsingrediënten gebruikt in plantaardige en milieuvriendelijke eindproducten te maximaliseren.	• ESG: Materiële onderwerpen: Plantaardige voeding
Veilig werken		
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	• Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie • ESG • ESG: Materiële onderwerpen: Veilig werken
GRI 403: Occupational Health and Safety 2018	403-2 Identificatie van gevaren, risicobeoordeling en onderzoek naar incidenten	• ESG: Materiële onderwerpen: Veilig werken
GRI 403: Occupational Health and Safety 2018	403-3 Diensten voor bedrijfsgezondheidszorg	• ESG: Materiële onderwerpen: Veilig werken
GRI 403: Occupational Health and Safety 2018	403-4 Participatie, raadpleging en communicatie van werknemers over gezondheid en veiligheid op het werk	• ESG: Materiële onderwerpen: Veilig werken
GRI 403: Occupational Health and Safety 2018	403-5 Training voor werknemers over gezondheid en veiligheid op het werk	• ESG: Materiële onderwerpen: Veilig werken
GRI 403: Occupational Health and Safety 2018	403-7 Preventie en beperking van gezondheids- en veiligheidseffecten op het werk die rechtstreeks verband houden met zakelijke relaties	• ESG: Materiële onderwerpen: Veilig werken
GRI 403: Occupational Health and Safety 2018	403-9 Werkgerelateerde letsels	• ESG: Materiële onderwerpen: Veilig werken
Aantrekkelijke werkgever		
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	• Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie • ESG • ESG: Materiële onderwerpen: Aantrekkelijke werkgever
Eigen indicator	Inspanningen om nu en in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te zijn.	• ESG: Materiële onderwerpen: Aantrekkelijke werkgever
GRI 404: Training and Education 2016	404-2 Programma's voor het verbeteren van de vaardigheden van werknemers en programma's voor hulp bij overgang	• ESG: Materiële onderwerpen: Aantrekkelijke werkgever
Voedselveiligheid		
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Management van materiële onderwerpen	• Strategie Versterken en Versnellen: De basis van onze strategie: veiligheid, duurzaamheid en innovatie • ESG • ESG: Materiële onderwerpen: Voedselveiligheid
Eigen indicator	Zorgen voor naleving van voedselveiligheid in overeenstemming met wet- en regelgeving en de eisen van de klant.	• ESG: Materiële onderwerpen: Voedselveiligheid

Bijlage 3 Stakeholders en samenwerkingen

Keuze voor stakeholders	Gedurende het jaar spreekt Royal Avebe met verschillende stakeholders, zoals maatschappelijke organisaties, overheden en samenwerkingspartners, over relevante thema's. De keuze voor stakeholders is gebaseerd op onze relatie, onze focus of hun rol in onze sector in het algemeen. Deze continue dialoog zorgt voor duurzame en transparante communicatie met stakeholders en draagt bij aan het realiseren van onze doelstellingen.
Belang van stakeholders	Bij het ontwikkelen van de strategie Versterken en Versnellen hebben we verschillende stakeholders geconsulteerd. We vinden het belangrijk met deze stakeholders in gesprek te blijven en spraken ze ook in 2024/2025 over bijvoorbeeld onze focus en het behalen van de doelstellingen. Daarnaast is onze klankbordgroep al decennialang een bron voor informatie, gesprek en feedback van buitenaf.

Stakeholder	Wijze en frequentie	Besproken onderwerpen en SDG's
Leden		
Telers	• Ledenraad (2 keer per jaar) • Districtraadsvergaderingen (4 keer per jaar) • Rayon/ledenbijeenkomsten en demovelden in NL/WE/KPW (2 keer per jaar)	• Duurzaamheid van de teelt • CO₂ • Milieudruk gewasbescherming • 1 keer per jaar over het financieel jaarverslag SDG: 6, 7, 12, 15
Klanten		
Industriële, feed en food klanten	• Jaargesprekken, klantdagen en klantenbezoeken • Brancheorganisatie (voedingsindustrie klanten; FNLI)	• Onder andere voedselverspilling, IMVO en lifecycle assessments SDG: 2, 9, 12, 17
Samenwerkingspartners		
Transporteurs	• Gesprekken ter evaluatie en opstart nieuwe campagne (jaarlijks) • Tussentijdse updates (maandelijks)	• Afvalstoffen (tarra) verminderen • Lopende proeven SDG: 12
Kennisinstellingen		
Hanze Groningen	• Online en fysiek (meerdere keren per kwartaal)	• Samenwerking • Stages • Werkveld commissie Masters Food SDG: 4, 6, 7, 9, 12, 17
Rijksuniversiteit Groningen	• Online en fysiek (meerdere keren per jaar)	• Afronding van verschillende CCC projecten • Samenwerking SDG: 6, 7, 9, 12, 17
Wageningen Food & Bio-based Research	• Online en fysiek (meerdere keren per kwartaal)	• Deelname in verschillende TKI projecten • Samenwerking in duurzame, toekomstbestendige zetmelen • KNAP (circulariteit) SDG: 6, 7, 9, 12, 17
UMCG	• Maandelijks	• Sponsoring PhD student • Onderzoek gezonde voeding SDG: 3, 12, 17

Stakeholder	Wijze en frequentie	Besproken onderwerpen en SDG's
Wageningen University & Research	• Online en fysiek (meerdere keren per jaar)	• Milieudruk teelt • Resistentieveredeling • Subsidie projecten en stages SDG: 15
Maatschappelijke organisaties en NGO's		
Innovatie Veenkoloniën	• Online en fysiek (meerdere keren per jaar)	• Gebiedsplan • GLB-project • Toekomstbestendig bouwplan SDG: 1, 2, 4, 8, 9, 12, 14, 15, 17
Overheid		
Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN)	• Online en fysiek (meerdere keren per jaar)	• 8e Actieprogramma Nitraatrichtlijn • KRW • Nationaal strategisch plan (nieuw GLB, ecoregeling) • Gebiedsplan Innovatie Veenkoloniën SDG: 1, 2, 4, 8, 9, 12, 14, 15, 17
Ministerie van Klimaat en Groene Groei (KGG)	• Online en fysiek (meerdere keren per jaar)	• Energie en klimaat, • Netwerkcongestie/Cluster 6 • Subsidies SDG: 7, 8, 9, 13, 17
Provincie Drenthe en Groningen	• Online en fysiek (meerdere keren per jaar)	• Innovatie Veenkoloniën • NPLG • Eiwittransitie • Landbouwbeleid • Energietransitie (regionale energiestrategie/zonneparken) • Akkerranden • Gewasrotatie • Fascinating • Vergunningen • VKA (Groningen) SDG: 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17
Gemeenten (Veendam, Midden-Groningen, Borger, Odoorn, Aa en Hunze, Westerwolde, Groningen)	• Online en fysiek (meerdere keren per jaar)	• Diverse onderwerpen (energie, klimaat, vergunningen, zonnepark, water enzovoort) SDG: 3, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17
Brancheverenigingen		
Vereniging voor Energie, Milieu en Water (VEMW)	• 4 keer per jaar	• Elektriciteit, warmte en water voor de industrie SDG: 6, 7, 9, 13

Stakeholder	Wijze en frequentie	Besproken onderwerpen en SDG's
Vereniging voor de Nederlandse Chemische Industrie (VNCI)	• 4-8 keer per jaar	• Energietransitie • Duurzame (groene) chemie • Innovatie in de procesindustrie SDG: 7, 9, 12, 13,17
Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)	• 4-8 keer per jaar	• Duurzaamheid • Energietransitie SDG: 6, 7, 9, 12, 15, 17
Brancheorganisatie Akkerbouw (BO Akkerbouw)	• Contact door diverse medewerkers (wekelijks)	• 7e/8e Actieprogramma Nitraatrichtlijn • Duurzame landbouw • Communicatietraject 'Akkerbouw van morgen' • Internationale Aardappeldag • Meten van biodiversiteit SDG: 2, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 17
Vereniging Nederlandse Zetmeelfabrikanten (VNZ)	• 1 keer per jaar	• Plantaardige eiwitten • Verenigingszaken • Updates FNLI en Starch Europe SDG: 12
Nutrient Platform NL	• 3 keer per jaar	• Reststromen • Kringlopen sluiten SDG: 12
Dutch Biorefinery Cluster (DBC)	• 6 keer per jaar	• Reststromen • Kringlopen sluiten SDG: 12
Plantum	• 4-8 keer per jaar	• Regelgeving veredeling • Fytosanitaire zaken • Kwekersrecht SDG: 2, 3, 15
Euroseeds	• Online en fysiek (meerdere keren per jaar)	• Op Europees niveau: regelgeving veredeling • Fytosanitaire zaken • Kwekersrecht SDG: 2, 3, 15
Breeders Trust	• Online en fysiek (meerdere keren per jaar)	• Handhaven van licentie-afdracht in Europees verband SDG: 2, 3, 15

Stakeholder	Wijze en frequentie	Besproken onderwerpen en SDG's
Starch Europe	• Deelname EXCO (4 keer per jaar) • Deelname online en fysiek aan diverse werkgroepen	• Een betrouwbare aanvoer van duurzame landbouwgrondstoffen uit de EU tegen concurrerende prijzen • Financiële en beleidsondersteuning om de doelstellingen voor het koolstofarm maken van de economie te halen • Een holistische benadering van duurzaamheid • Een ondersteunend EU-handelsbeleid • Voorspelbare regelgeving • Commissie en F2F • CBAM • Taxonomie SDG: 6, 7, 8, 9, 12

Overige lidmaatschappen

- Agro Agenda Noord-Nederland
- Bundesverband der Stärkekartoffelerzeuger
- Cool Farm Alliance
- Eurosac
- EVO/EVOFENEDEX (ondernemersvereniging voor logistiek en export)
- Fascinating
- Fonds Industriële Bonden
- Food Valley NL
- Innovatiehub Oost-Groningen
- Institute for Sustainable Process Technology
- NCR (Nationaal Coöperatieve Raad - land- en tuinbouw)
- Next Food Collective
- Provincie Groningen 'Er gaat niets boven Groningen'
- UFE/CESPU (brancheorganisatie van aardappelzetmeelfabrieken binnen de EU)
- UN Global Compact
- VLK (Vereniging Lijmen en Kitten)
- VNO-NCW

Bijlage 4 Gedeelde waarde | Sustainable Development Goals

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

2. Geen honger

Iedereen moet toegang hebben tot veilig, voedsaam en voldoende voedsel. Onze ambitie om te blijven groeien in goede voeding en plantaardige toepassingen draagt hieraan bij. Daarnaast zetten we ons in voor een duurzame teelt, voor een duurzaam voedselsysteem en veerkrachtige landbouw.

6. Schoon water en sanitair

Avebe vindt het belangrijk efficiënt gebruik te maken van water. Het water voor de productie wordt goed gezuiverd. Ook zetten we een deel van het water opnieuw in als proceswater. We blijven streven naar een hogere efficiëntie in het watergebruik.

7. Betaalbare en duurzame energie

We zetten ons in voor hernieuwbare energie middels onze zonneparken. Zo dragen we bij aan de toegang tot duurzame energie. Ook willen we de uitstoot van CO₂ verder verminderen.

8. Waardig werk en economische groei

Avebe vindt het belangrijk dat telers en medewerkers kunnen werken onder goede en veilige omstandigheden, nu en in de toekomst. We nemen onze verantwoordelijkheid

daarin en werken aan duurzame productieketens en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

9. Industrie, innovatie en infrastructuur

We optimaliseren onze processen om schonere en milieuvriendelijkere technologieën te ontwikkelen. We investeren in innovaties en verbeteren onze processen. Zodoende creëren we niet alleen een duurzame productie, maar werken we ook aan informatieuitwisseling digitaal.

12. Verantwoorde consumptie en productie

Avebe vindt het belangrijk duurzaam en efficiënt om te gaan met grondstoffen en energie. We zetten in op hergebruik van reststromen, duurzame energie en reductie van watergebruik. Ook onze productontwikkeling, gericht op plantaardig, draagt bij aan 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

Avebe werkt actief samen met overheden, kennisinstellingen en andere organisaties om haar duurzaamheidsambities te behalen. Op deze manier kunnen we in gezamenlijkheid SDG's behalen, op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.



Bijlage 5 Profielen bestuur en raad van commissarissen

Naam	Huidige functie	Nevenfuncties
Coöperatiebestuur en executive committee		
David Fousert	Chief Executive Officer en voorzitter van bestuur	- Lid Topteam Agri & Food - Bestuurder Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie - Lid raad van toezicht WUR
Rob van Laerhoven	Chief Financial Officer en lid van bestuur	Lid raad van commissarissen Averis Seeds B.V.
Klaas Hidde Kuipers	Chief Operation Officer	Bestuurder Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie
Marleen de Rond-Schouten	Managing director Agro & Strategy	- Bestuurder Averis Seeds B.V. - Bestuurder Averis Saatsucht GmbH - Voorzitter Stichting Innovatie Veenkoloniën - Bestuurder Branche Organisatie Akkerbouw - Bestuurder Stichting Teeltbeschermingsmaatregelen Zetmeelaardappelen - Mede-eigenaar VOF de Rond-Schouten Zuiderzeevarken, Wijdenes
Chris Hollebek	Chief Commercial Officer	Vice president Starch Europe
Nico Buijs tot 01-03-2025	Chief HR Officer	
Saskia de Groot vanaf 01-06-2025	Chief HR Officer	
Raad van commissarissen		
Marijke Folkers SRB commissie (voorzitter)	Mede eigenaar gemengd bedrijf, Veendam	- Voorzitter CESPU - Voorzitter NLB - Voorzitter raad van commissarissen ForFarmers
Hidde van der Wal Auditcommissie	Gepensioneerd	- Lid raad van commissarissen Royal Smilde - Lid raad van commissarissen Eigenmann Veronelli - Lid NCD - Lid Koninklijke Industriele Groote Club Amsterdam
Nanne Sterenborg Beroepscommissie	Eigenaar akkerbouw-/natuurbedrijf Onstwedde en Roemenië	- Lid CESPU - Lid stichting TBM
Hans Wilhelm Giere Beroepscommissie SRB commissie	Eigenaar landbouwbedrijf en agrarisch loonbedrijf Manager Windpark Liesten Giere GmbH & Co. KG Manager Bürgerwindpark Wulfstorf GmbH & Co. KG	- Voorzitter raad van commissarissen Vereinigte Saatzuchten eG VSE - Voorzitter bestuur Viehverwertung Bevensen-Bienenbüttel eG - Lid bestuur Forstbetriebsgemeinschaft Kalbe/Milde - Voorzitter Bundesverband Stärkekartoffeln BVS - Lid CESPU - Vertegenwoordigend lid BVS bij UNIKA
Johan Emmens Auditcommissie Beroepscommissie (voorzitter)	Eigenaar akkerbouwbedrijf Rolde	Lid Stichting TBM
Martin Möllering Auditcommissie Beroepscommissie	Bedrijfsleider Wirtschaftsbetriebe Meppen	- Lid bestuur VNS (Verein Niedersächsischer Saatgutvermehrter) - Lid bestuur van twee water- en bodemorganisaties

Naam	Huidige functie	Nevenfuncties
Angelique Heckman Beroepscommissie SRB commissie	Associate partner Coredaet	• Lid raad van toezicht De Zorgboog • Lid raad van commissarissen Sif Group • Lid raad van commissarissen Witteveen + Bos • Lid raad van commissarissen DSM NL
Robert Smith Auditcommissie (voorzitter) Beroepscommissie	Gepensioneerd	• Lid bestuur Vereniging HZPC • Lid raad van toezicht Stichting ISPT-AFT
Dirk Kloosterboer Beroepscommissie SRB commissie tot 01-11-2024	Gepensioneerd	• Voorzitter raad van commissarissen Bolsius International B.V. • Voorzitter raad van commissarissen Darling Ingredients International Nederland Holding B.V.
Marcel Mensink Auditcommissie vanaf 02-07-2025	COO AAK	

Bijlage 6 Begrippen en afkortingen

Begrip	Definitie
Aardappelgeld	Het aardappelgeld is het bedrag dat de telers voor hun zetmeelaardappelen ontvangen bij het gemiddelde zetmeelpercentage in de betreffende campagne. Het aardappelgeld bestaat uit de campagneprijs, de prestatiecomponenten en de uitkering uit het coöperatief resultaat.
Annual Operating Plan (AOP)	Ons jaarplan. Dit plan is afgeleid van onze strategie die vijf jaar beslaat.
Areaal	De totale oppervlakte landbouwgrond.
Avebe Academy	Een platform die in de komende jaren wordt voorzien van praktische leermodules die zijn gericht op de vijf kerncompetenties en biedt medewerkers de mogelijkheid hun eigen ontwikkeling vorm te geven.
Averis	Averis Seeds B.V. is een dochteronderneming van Royal Avebe, gericht op de ontwikkeling en handel van zetmeelaardappelrassen.
Basisprijs	De basisprijs is de basis van het aardappelgeld dat leden ontvangen voor hun zetmeelaardappelen. De basisprijs wordt aan het begin van het teeltseizoen vastgesteld.
Biobased	Producten of materialen die geheel of gedeeltelijk zijn gemaakt van hernieuwbare biologische bronnen, zoals planten, dieren of micro-organismen.
Biodiversiteit	De variatie aan leven in verschillende vormen op aarde.
Campagneprijs	Tijdens de aardappelcampagne kan Avebe besluiten om de prijs voor de aardappelen te verhogen. Dit hangt onder andere af van de ontwikkelingen in de markt. De basisprijs en de eventuele verhoging vormen de campagneprijs.
Circulariteit	Het principe waarbij producten, onderdelen en materialen na hun gebruiksduur opnieuw worden ingezet, zodat er geen afval ontstaat en de waarde behouden blijft.
Clean label	Een product met weinig additieven of kunstmatige ingrediënten.
CO2-emissie	Het vrijkomen van CO2 in de atmosfeer.
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	Een rapportagerichtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging vanuit de Europese Unie voor grote organisaties.
Dubbele materialiteitsanalyse (DMA)	Een methode om zowel de impact van een organisatie op milieu en maatschappij (inside-out) als de invloed van duurzaamheidskwesties op de organisatie zelf (outside-in) te beoordelen. Dit helpt bij het identificeren van relevante duurzaamheidskwesties voor zowel de organisatie als haar stakeholders.
EcoVadis	Een wereldwijd erkend platform dat bedrijven helpt hun duurzaamheidsprestaties te beoordelen en te verbeteren op het gebied van milieu, mens- en arbeidsrechten, ethiek en inkoop.
Environmental, Social & Governance (ESG)	Een raamwerk dat wordt gebruikt om de duurzaamheid en maatschappelijke impact van een organisatie te meten. Het omvat drie hoofdgebieden: milieu (environmental), sociale aspecten (social) en bestuur (governance).
Executive Committee (EC)	Het uitvoerend comité van een organisatie, verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de coöperatie.
Fermentatie	Een proces waarbij bacteriën, schimmels of gisten stoffen omzetten, waardoor zuurgraad, smaak, geur of uiterlijk veranderen.
Footprint	De impact van menselijke activiteiten op het milieu, gemeten in termen van vervuiling, schade aan ecosystemen en het verbruik van natuurlijke hulpbronnen.
Garantie van Oorsprong (GvO)	Een digitaal certificaat dat bewijst dat een bepaalde hoeveelheid energie duurzaam is opgewekt. Het certificaat bevat informatie over de energiebron, de productie-installatie, en de productiedatum en -plaats.
Kunstmatige intelligentie (AI)	De ontwikkeling van computersystemen die taken kunnen uitvoeren die normaal menselijke intelligentie vereisen, zoals spraakherkenning, besluitvorming en patroonherkenning.
Leadership Team (LST)	Het hoger management van Avebe.

Begrip	Definitie
Life Saving Rules	Een set van veiligheidsregels die zijn ontworpen om ernstige verwondingen en dodelijke ongevallen te voorkomen. Deze regels richten zich op kritieke veiligheidsgebieden zoals werken op hoogte, energie-isolatie, en het vermijden van gevaarlijke situaties.
Maatschappelijke adviesraad (MAR)	Een onafhankelijk orgaan dat advies geeft aan een organisatie over maatschappelijke vraagstukken en beleid.
Materialiteitsanalyse	Het identificeren van duurzaamheidsonderwerpen die het meest relevant zijn voor zowel de organisatie als haar stakeholders.
Play to Win	Een organisatiecultuur die gericht is op het behalen van maximale resultaten door middel van innovatie, verantwoordelijkheid en proactief gedrag. Deze cultuur moedigt medewerkers aan om risico's te nemen, creatief te denken en voortdurend te streven naar verbetering en succes. De Play to win competenties zijn: reflecteer, vernieuw, verander, realiseer en verbind.
Prestatie-indicator	De prestatie-indicator vertelt hoe Avebe over de jaren heen presteert. De prestatie-indicator is een optelsom van het aardappeltgeld, de transportkosten en het coöperatief resultaat. De prestatie-indicator is gestandaardiseerd op een zetmeelpercentage van 19 procent.
Scope 1, 2 en 3	Scope 1: De directe uitstoot van broeikasgassen op een locatie. Scope 2: De indirecte uitstoot door elektriciteitsverbruik. Scope 3: De indirecte uitstoot van CO2 veroorzaakt door bedrijfsactiviteiten van onze leveranciers.
Slib	Een halfvloeibare massa die ontstaat als bijproduct van waterzuivering of industriële processen.
Sustainable Development Goals (SDG's)	Duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.
Tarra	Het zand, loof en de stenen die nog aan de aardappelen kleven bij aanlevering aan de fabriek.
Total Recordable Injury Frequency Rate (TRIFR/ongevallenfrequentie-index)	Een maatstaf voor het aantal ongevallen met verzuim in een bepaalde periode.



Adressen



Verkoopkantoren**Europa**

Avebe European Sales Centre GmbH (postadres)
Adlerstraße 34-40
40211 Düsseldorf
Duitsland

Amerika

Avebe America Inc.
Two Tower Center Boulevard
10th Floor
East Brunswick, NY 08816
USA
Tel +1 (0) 609 865 8981

Azië

Avebe (Far East) PTE Ltd.
51 Bras Basah Road
Lazada One #04-06
Singapore 189554
Tel +65 (0) 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 (0) 21 6375 8318

Avebe (Far East) PTE Ltd. - Taiwan Rep. office
11F., No. 10, Sec. 1
Zhongshan Road, Banqiao District
New Taipei City 220067, Taiwan
Tel +886 (0) 980 305 534

Avebe Japan Co. Ltd.
Shin-Yokohama Square Bldg. 14F
3-12 Shin-Yokohama 2 Chome Kohoku-ku
Yokohama-Shi, Kanagawa 222-0033
Japan
Tel +81 (0) 45 285 2759

Hoofdkantoor

Prins Hendrikplein 20
9641 GK Veendam

Postadres:

Coöperatie Koninklijke Avebe U.A.
Postbus 15
9640 AA Veendam
Tel +31 (0) 598 66 91 11
E-mail info@avebe.com

Innovatiecentrum

Zernikelaan 8
9747 AA Groningen

Productielocaties**Ter Apelkanaal**

M. en O. weg 11
9563 TM Ter Apelkanaal

Gasselternijveen

Noordzijde 2
9514 JA Gasselternijveen

Foxhol

Avebe-weg 1
9607 PT Foxhol

Avebe KPW GmbH

Albrecht-Thaer-Straße 1
29439 Lüchow
Tel +49 (0)5841 139 0

Avebe KPW GmbH

Hauptstraße 96
19357 Dallmin
Tel +49 (0)3878 3790

Avebe Malmö AB

Kopparbergsgatan 31
21444 Malmö
Tel +46 (0) 403 247 00



Colofon

Publicatiedatum

9 december 2025

Tekst

Royal Avebe en Kim van den Bergh

Concept en vormgeving

Royal Avebe

Fotografie

Peter Tahl, Tim Buiting, Joey Hereman, Ronald Zijlstra, Johannes Proehl, Michel Velderman en Royal Avebe.

Dit jaarverslag is een uitgave van Royal Avebe en is ook beschikbaar in het Duits en Engels.

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

© Royal Avebe

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

www.avebe.com