

NATIONALE STRATEGIE VOOR DUURZAME OPERATIONELE PROGRAMMA'S - DEEL 2

TOEPASSINGSJAAR 2015 - 2019

ALGEMENE STRATEGIE op basis van sterke en zwakke punten

Departement Landbou en Visserij

Datum: 30/06/2014

Inhoudsopgave

1.1	Inleiding	1
1.2	Uitdagingen	2
1.3	Toekomstbeeld 2020 Groenten en Fruit.....	3
1.4	Organisatie en (samen)werking van de organisaties	5
1.4.1	Eendracht maakt macht, samenwerken kost niets, niet samenwerken kost veel meer. 5	
1.4.2	Internationale samenwerking	6
1.4.3	Communicatie met de leden.....	7
1.4.4	Heterogeniteit van het ledenbestand	9
1.4.5	Aantrekkelijke PO?	10
1.4.6	Samen een centje verdienen?	12
1.4.7	Opleiding en telersbegeleiding.....	12
	Groepsbegeleiding.....	13
	Individuele begeleiding	13
1.5	Productie en de markt.....	14
1.5.1	Planning van de productie	14
1.5.2	Productkwaliteit	15
1.5.3	Afzetverbetering.....	16
1.5.4	Klantenperspectief, consumentenverwachtingen en communicatie (promotie)	16
1.5.5	Onderzoek en innovatie.....	20
	Onderzoeksprioriteiten	21
	Doorstroming van de resultaten	22
	Experimentele productie	22
1.5.6	Crisispreventie en -beheer.....	23
1.5.7	Milieuacties en duurzaamheid.....	24
1.6	Algemene opbouw van de operationele programma's	27

1.1 Inleiding

Hier worden een aantal strategieën naar voor geschoven die het mogelijk moeten maken om de tuinbouw in de toekomst als sector verder te laten standhouden en een voldoende concurrentiekracht te garanderen. Bij het opstellen van de strategieën is er rekening gehouden met de omgevingsanalyse, de SWOT-analyse, de bevraging van de telers en de evaluatie van de operationele programma's voor de voorbije periode, ervaringen bij de controles, good practices, ...

Vanuit een toekomstbeeld, van waar we de sector graag willen zien staan in 2020, worden een aantal strategieën ontwikkeld die hiertoe kunnen bijdragen. Er kunnen 2 grote blokken onderscheiden worden, met name deze die te maken hebben met de structuur en het functioneren van onze producentenorganisaties en anderzijds wat te maken heeft met de productie en de marktwerking in de breedste zin.



De vermelde strategieën dienen gezien te worden op korte en middellange termijn, aangezien het zeer moeilijk is om aan strategische planning te doen op lange termijn in perioden met veel onzekerheden (bijvoorbeeld de invloed van mogelijke klimaatwijzigingen, marktonzekerheden).

De strategieën hebben vooral op het oog om de leefbaarheid van de tuinbouwsector op middellange termijn te helpen verzekeren.

1.2 Uitdagingen

De reeks van uitdagingen is relatief lang en deze kunnen ongetwijfeld niet allemaal door en via de GMO aangepakt worden. De GMO heeft een beperkt aantal doelstellingen en mogelijkheden. Het feit dat een aantal uitdagingen hier dus niet verder uitgewerkt worden betekent niet dat we hieraan geen aandacht kunnen of willen schenken. Deze overwegingen zullen zeker meegenomen worden in een coherent Vlaams beleid van de verschillende beleidsdomeinen en we zullen daarvoor de relevante mechanismes en systemen inzetten.

De concrete uitdagingen voor de sector worden meer in detail beschreven in de SWOT-analyse in deel 1. De belangrijkste externe macro-economische uitdagingen kunnen als volgt samengevat worden:

Tabel 1 macro-economische uitdagingen

Aspect van de macro-omgeving	Belangrijkste ontwikkelingen
Demografisch	- Groei wereldbevolking van 6 miljard naar 9 miljard (minder groei in Europa) - Meer multiculturele kenmerken door groei, immigratie Wijziging houding consumenten (veranderingen in de gewenste producten: kwaliteit, kenmerken, enzovoort;)
Sociaal-economisch	Individualisering, people, planet en profit, voedselveiligheid (nooit veilig genoeg?) en kwaliteit, aandacht voor gezondheid, verbinding boer en burger
Ecologisch	Klimaatopwarming, toenemende aandacht voor milieu, uitputting hulpbronnen,
Economisch	- Groeiende welvaart, globalisering, liberalisering van markten, opkomst van lageloonlanden en 'nieuwe' economieën, zoals China en India Marktimperfectie: nood aan: ketenintegratie, ketenverkorting, ketenversterking Rendementen van producenten primaire producten staan zwaar onder druk - Veranderingen in de concurrentieomgeving: aantal concurrenten, aantal klanten, prijzen, enzovoort;
Politiek-juridisch	- Steeds meer regelgeving voor milieu, welzijn, gezondheid, voedselveiligheid en natuur Mededingingsregelgeving
Technologisch	Innovaties gericht op duurzaamheid (milieu, dierenwelzijn), mechanisering, automatisering en robotisering

In crisistijden is een PO geen wondermiddel tegen de crisis, maar wellicht wel een lange termijn oplossing. De land- en tuinbouw moet opereren in een imperfecte markt. Vele aanbieders met een beperkte bedrijfsomvang opereren in gespreide orde, velen vertonen dikwijls opportunistisch gedrag. De individuele producent heeft zelden genoeg informatie om zijn productmix te optimaliseren.

Bovendien worden keuzes van een PO niet alleen gedictieerd door het maximale inkomen maar ook door traditie, leeftijd, cultuur. De PO moet aan deze factoren werken om de producent te helpen bij de maximalisatie van zijn inkomen en ze moeten de producent helpen bij de keuzes die hij moet maken m.b.t. productieplanning, keuze van variëteiten, enz.

Heel concreet zal de coöperatie voldoende moeten inspelen op de professionalisering en schaalvergroting, de wijzigende verhoudingen in de afzetketen, de individuele noden van leden. Terwijl de coöperatie probeert de verwachtingen van de leden in te vullen mag ze de coöperatieve principes niet overboord gooien en tegelijkertijd moet ze als commerciële operator rekening houden met de concurrentiële spelregels van de vrije markt. Van uitdagingen gesproken.

Naast de externe macro-economische uitdagingen zijn er een aantal uitdagingen eigen aan de structuur van de coöperatie en deze kunnen een sterke invloed hebben op de manier waarop de PO kan omgaan met de externe uitdagingen.

1.3 Toekomstbeeld 2020 Groenten en Fruit

In de focusgroep van de SWOT-analyse (zie deel 1) werd ook gebrainstormd over een toekomstbeeld. Er werd door middel van beelden en prenten vrij nagedacht over hoe men de sector in 2020 ziet.

Het is 2020 en....

Algemeen beeld

De lucht is rimpelloos en helder. Iedereen kreeg de wind in de zeilen en de sector verkeert in rustiger vaarwater. De sector staat stevig in zijn schoenen en de toekomst wordt positief tegemoet gezien, de neuzen wijzen in dezelfde richting.

Alle betrokken partijen geven blijk van flexibiliteit, veerkracht, creativiteit en souplesse. Uitdagingen worden aangegaan en overwonnen: klimatologische omstandigheden, innovatie, eisen van afnemer en consument, concurrentie, belangengroeperingen, ...

Samenwerking

Samenwerking heeft extra zuurstof gekregen en bereikt een nieuw niveau over grenzen van producten, regio's en landen heen. De nadruk ligt hierbij op de sector en niet enkel op (enkele) individuele organisaties. Het is geen individueel verhaal, maar eentje waar we dichterbij elkaar staan en waar het niet altijd gaat om 'meer' maar ook om 'anders'.

De teler

De situatie is duidelijk. De sector heeft zich nog verder geprofessionaliseerd en de teler heeft de job van zijn leven, hij is dynamisch, veerkrachtig en flexibel. Hij heeft een grote liefde voor

het vak en weet waar hij staat en wat van hem wordt verwacht. Dit brengt een gevoel van evenwicht en rust in de hoofden van de tuinders. Het laat tegelijkertijd toe om het respect van de maatschappij én van de consumenten af te dwingen. Naast het 'ondernemen' is er eveneens ruimte voor het aspect 'vrije tijd'. Jongere bedrijfsleiders stappen in het beroep.

De PO

Onze PO's blaken van gezondheid en werken met bewuste en betrokken coöperanten. In de PO's is er ruime aandacht voor de diversiteit van de leden en worden de diverse stromen van producten elk met hun eigenheid, gekanaliseerd via diverse afzetkanalen naar de consument zonder te veel tussenschakels.

De markt

De (Vlaamse) groente- en fruitsector staat in zijn geheel op de (wereld)kaart met een breed assortiment. De sector heeft een sterk imago. Het landbouwproduct is niet banaal, maar wordt gewaardeerd en tegen een goede prijs beloond. De consument is ervan overtuigd dat, wat we hier telen, het beste van het beste is. De marktprijzen zijn eindelijk hoger dan de kostprijs. De sector werkt nauw samen met de handel en kan zich rustig voelen in de bedreven handel.

Innovatie

Er wordt blijvend ingezet op innovatie. De teler omarmt nieuwe apps, technologie, innovatie, communicatie en kan klimaatuitdagingen de baas. Dit draagt bij aan een duurzamere groente- en fruitsector, niet alleen economisch, maar ook sociaal.

Duurzaamheid

De sector houdt volledig rekening met duurzaamheid op het gebied van het gebruik van natuurlijke hulpbronnen zoals water en energie en vergeet zijn roots niet, met name het contact met de bodem en het respect voor de natuur.

Dit toekomstbeeld straalt een zeker positivisme en vertrouwen in de toekomst uit



1.4 Organisatie en (samen)werking van de organisaties

1.4.1 Eendracht maakt macht, samenwerken kost niets, niet samenwerken kost veel meer

De prijzen van onze tuinbouwproducten zijn onderhevig aan grote volatiliteit, de marges worden in vraag gesteld en bovendien vormen oneerlijke handelspraktijken volgens een aantal studies geen uitzondering. Samenwerken wordt dan ook meer en meer de cruciale factor om vooruit te gaan. Het denken in ketens en netwerken leidt tot fundamentele veranderingen in de manier waarop de sector functioneert.

Samenwerken kan een belangrijke rol spelen om de producten en dienstverlening groter, flexibeler, sneller, efficiënter, gevarieerder, slimmer, professioneler en/of origineler te maken.

Samenwerking staat in Vlaanderen reeds op een hoog peil maar om de groente- en fruitsector in Vlaanderen te verankeren moet samenwerking dus nog een versnelling hoger schakelen en dit over de grenzen van landen, producten en producenten heen.

Dit moet helpen om:

- de concentratie bij de retail te counteren
- bij te dragen tot minder prijsvolatiliteit en dus een betere (hogere?) prijsvorming
- beter en sneller in te kunnen spelen op hypes en wijzigend consumentengedrag
- bij te dragen aan een diversificatie en tegelijkertijd risicospreiding t.o.v. prijs, klimaat, geopolitiek
- toegang te krijgen tot elkaars klanten
- afspraken te kunnen maken conform de mededingingsregelgeving.

Dit betekent een grote meerwaarde voor de leden van de PO want het kan zeker bijdragen tot een hogere rentabiliteit van onze bedrijven.

Het aantal landbouwbedrijven blijft jaar na jaar afnemen en bedrijven worden groter. Onze PO's zullen hiermee moeten leren omgaan.

Hiertoe moeten onze PO's uiteraard optimaal kunnen functioneren, dat heeft veel te maken met de coöperatieve bereidheid om samen te werken, de beslissingsstructuur in de organisatie en vooral ook met de communicatie tussen leden en de organisatie (zie verder). Om dit allemaal in de praktijk waar te maken in het management van de PO moeten de ICA¹ principes nageleefd worden.²

Uit de enquête leren we dat de PO-leden duidelijk de voordelen zien van een PO om:

- samen te werken,
- samen sterker in de afzetmarkt te staan door aanbodconcentratie
- de schaalvoordelen bij gezamenlijke aankopen

1.4.2 Internationale samenwerking

In een wereld waar schaalvergroting en globalisering steeds maar belangrijker wordt moet de lokale coöperatie blijven functioneren in een multinationale context. Samenwerking binnen de grenzen en samenwerking over de grenzen mag niet uitgesloten worden.

Samenwerking over de grenzen heen creëert nieuwe mogelijkheden voor:

- uitwisseling van producten,
- verhoogde markttoegang in de ander lidstaat,
- verbeterde toegang tot innovatie en andere goede praktijken en ervaringen,
- afspraken m.b.t. crisismaatregelen
- afspraken m.b.t. prijzen en hoeveelheden
- schaalvoordelen.

In de regelgeving m.b.t. producentenorganisaties en coöperaties is er nergens een grendel ingebouwd tegen internationale samenwerking. Producenten kunnen dan ook vrij lid worden in een PO in een andere lidstaat. In de sector groenten en fruit is dat ook schering en inslag.

¹ ICA: International Co-operative Alliance

² voor meer informatie betreffende dit onderwerp kan verwezen worden naar de publicatie van Guy Lambrechts "Coöperaties en Producentenorganisaties – een doorlichting" die men kan downloaden op de website van het Departement Landbouw en Visserij

Omgaan met buitenlandse producenten is in wezen niet moeilijker dan met lokale producenten afgezien misschien van een aantal verschillende fiscale of boekhoudkundige regels. Vanuit controlestandpunt introduceert afstand en taal natuurlijk ook altijd een bijkomende complicatie.

Ook unies van producentenorganisaties kunnen over de grenzen heen hun leden betrekken. Dit soort samenwerking tilt de schaalgrootte weer een stuk op. Aangezien de Europese markt voor landbouwproducten één markt is laat dit ook toe om bondgenootschappen of synergiën bij de burens te zoeken. Hierdoor zullen de voordelen een nieuwere en grotere dimensie kunnen verwerven. De zelfvoorzieningsgraad voor vele land- en tuinbouwproducten is zeer hoog in België en door met het buitenland te gaan samenwerken kan men schaalgrootte verwerven. Daarnaast kan men eventueel ook profiteren van het netwerk van de buitenlandse collega en zo markttoegang krijgen tot de markten en klanten in de andere lidstaten.

De veranderde structuur in de retailsector is ook een reden om zelf transnationaal te gaan werken. De retail is zelf internationaler geworden met grote spelers zoals Ahold (NL), Aldi (DE), Tesco (VK), Carrefour en Auchan (FR), elk met een zeer grote marktmacht. Ook kleinere supermarktketens hebben Europese aankoopplatformen opgericht.

Enerzijds kan men dus zijn product kwijt over de grenzen, anderzijds kan men ook producenten aantrekken om het eigen aanbod aan te vullen hetzij om grotere volumes te krijgen, hetzij om andere producten te krijgen of om aanvullingen te hebben op het eigen seizoen.

Vanuit Vlaanderen hopen we dat de Europese Commissie spoedig regels i.v.m. de financiële verantwoordelijkheid van verschillende betrokken lidstaten kan uitklaren in het geval van transnationale organisaties. Het kan niet dat één regio of lidstaat de verantwoordelijkheid moet dragen voor het ganse project terwijl wij overgeleverd zijn aan controles uitgevoerd door andere regio's of lidstaten.

1.4.3 Communicatie met de leden

Het technische facet van producentenorganisaties en hun concrete strategieën is zeer belangrijk maar het menselijke facet van de organisatie is mogelijk nog belangrijker. De wil tot samenwerken, discipline en solidariteit zijn onontbeerlijk. Daarom is het goed om bij het uitzetten van een toekomstig beleid van de producentenorganisaties voldoende aandacht te besteden aan de vorming en begeleiding van de betrokkenen uit de keten, op elk niveau. De democratische besluitvorming binnen PO's is een waardevol sociaal gegeven.

De producentenorganisatie moet het vertrouwen van de leden verdienen. In een producentenorganisatie draait immers alles om de aandeelhouder, de producent zelf. Er moet gestreefd worden naar een grote betrokkenheid van de producenten bij wat in "hun producentenorganisatie" besloten en uitgevoerd wordt. Een goed geïnformeerde producent zal makkelijker beleidsopties kunnen ondersteunen en dragen. De producentenorganisatie moet het vertrouwen van de leden verdienen.

Uit de telersenquête leren we dat de producenten over het algemeen vinden goed geïnformeerd te zijn door hun PO maar dat tegelijkertijd hun inspraak kan verbeteren. Een groot deel telers heeft, volgens hun zeggen, ook inzicht in de statuten en het huishoudelijk reglement.

De toegevoegde waarde van het lidmaatschap wordt vandaag nog (te) veel in vraag gesteld. De vergelijking met ("gunstigere") afzetpraktijken door niet-leden roept soms (terechte) vragen op bij het nut van het lidmaatschap van de PO. Het is uiteraard moeilijk te verantwoorden dat bepaalde diensten duurder zouden zijn via de PO dan zonder PO, tenzij er natuurlijk bijkomende kwalitatieve aspecten zouden zijn. Daarbij worden kosten voor kwaliteitszorg, promotie en allerlei heffingen echter soms vergeten. De leden moeten dus bewust gemaakt worden van het ganse dienstenpakket waar zij als leden beroep op kunnen doen en van de voordelen van de gezamenlijke aanpak. Herhaling van deze boodschap is nodig. De leden moeten ook antwoorden krijgen op hun vragen voor zover de mededeling van gegevens of feiten niet van dien aard zijn dat zij nadelig zouden zijn voor de zakelijke belangen van de organisatie.

Binnen de PO kunnen allerlei communicatie-initiatieven genomen worden: het uitgeven van een informatieblad (en/of internetsite), de organisatie van opleidingssessies, studie-uitstappen en opendeurdagen,... Informatie kan gaan over marktgegevens, kwaliteit, teeltbegeleiding,

Soms moet wel vastgesteld worden dat er relatief weinig belangstelling is vanwege de vennoten om te participeren in activiteiten en/of om een mandaat op te nemen. Nochtans is participatie broodnodig om de democratie te vrijwaren. Wellicht is dit ook een boodschap aan de PO's om hun vergaderingen attractiever te maken.

Communicatie is geen monoloog maar een dialoog. Informatie komt niet alleen van bovenaf, informatie van de producenten moet ook kunnen geventileerd worden naar bestuur en directie toe.

Voor de producenten moeten de spelregels van lidmaatschap en opzegtermijnen duidelijk zijn en ook te allen tijde beschikbaar zijn. Statuten en huishoudelijk reglement moeten open beschikbaar zijn voor alle leden hetzij op papier, hetzij in elektronische vorm via bijvoorbeeld intra- of internet. De toegepaste spelregels mogen geen verrassing zijn en daardoor tot wrijvingen leiden.

Communicatie binnen de producentenorganisatie moet daarom centraal staan:

- Van **elke** producentenorganisatie en/of unie verwachten wij dat een uitvoerig communicatieprogramma wordt voorgelegd samen met het operationeel programma waarin precies omschreven wordt hoe de communicatie met de leden gestructureerd is, via bijvoorbeeld een ledenblad, vergaderingen, internetapplicaties, persoonlijke contacten, enz. met timing en frequentie.
- Bovendien dient in het communicatieprogramma aangegeven te worden hoe, in de geest van de Code voor degelijk bestuur van coöperaties, de inspraak en democratische besluitvorming van de telers geregeld is in de formele vergaderingen zoals bijvoorbeeld de jaarvergadering en in minder formele werkgroepen zoals productvergaderingen e.a.
- De producentenorganisaties moeten bij het algemene eindverslag van het meerjarenprogramma een kort opvolgingsverslag indienen waarin wordt aangegeven hoe met deze code is omgegaan. Verder dient dit verslag een motivatie te bevatten waarom bepaalde aanbevelingen uit de code niet (konden) worden nageleefd.
- Deze verslagen zullen door de controlediensten niet als checklist gebruikt worden **maar** kunnen door de producentenorganisaties wel als een instrument gebruikt worden om het eigen democratische gehalte van de vereniging te meten.
- Dit maakt verdere diepgaande controles minder nodig (administratieve vereenvoudiging).

1.4.4 Heterogeniteit van het ledenbestand

Een heterogeen lidmaatschap kan naar verwachting resulteren in meer conflicten tussen de leden, en conflicten tussen bestuur en bepaalde groepen van leden. Naarmate het lidmaatschap meer divers wordt, zullen er ook meer verschillende en soms tegenstrijdige belangen moeten worden verzoend door de coöperatie. Het ledenbestand kan heterogeen zijn op verschillende vlakken:

- Verschillende **bedrijfs grootte** kan een negatieve impact hebben op de heterogeniteit en de efficiëntie van de coöperatie. Grotere bedrijven hebben meestal ook lagere productiekosten waardoor hun perceptie van de werking van de coöperatie anders kan zijn. Ze voelen op sommige gebieden minder de toegevoegde waarde van een PO. Ze denken sneller dat ze zonder een PO verder kunnen. Het wordt een belangrijke opdracht voor de PO's om ook de grotere leden aan boord te houden. Differentiatie van diensten en tarieven mag geen taboe zijn. Er bestaat een potentieel gevaar dat als men zich enkel concentreert op de grotere leden de kleinere leden zich uitgesloten voelen. Omgekeerd, wanneer men de kleine producenten te veel pampert kunnen de grotere leden ongeduldig worden.
- Vooral kleinere bedrijven hebben andere **kostenstructuren** en er is een toename van het inkomen uit niet-landbouwactiviteiten. Dit heeft uiteraard ook een invloed op de doelstellingen of verwachtingen van zulke bedrijven.
- Het probleem om goede producenten met hoge **kwaliteit** te belonen is van dezelfde grootteorde. Zij willen niet verdrinken in de homogene massa.
- Door **geografische spreiding** van de leden wordt het veel moeilijker om te zorgen voor de homogeniteit van hun doelen. Wanneer coöperaties leden werven uit verschillende regio's zullen de besluiten over de toewijzing van de transport- en behandelingskosten in wezen neerkomen op beslissingen van herverdeling van de inkomsten/kosten. Iedereen wil voor zich uiteraard de grootst mogelijke opbrengst. Deze problematiek wordt nog prominenter in het geval dat leden zich in andere regio's of lidstaten bevinden, want behalve mogelijke taalproblemen kunnen bepaalde reglementeringen ook nog grondig verschillen.
- Het **aantal verschillende soorten producten** geproduceerd door de leden. Verhoogde diversificatie wordt meestal geassocieerd met positieve schaalvoordelen, marktaandeel, en kostenminimalisatie. Producten vullen elkaar aan en vormen een interessant assortiment voor de retail. Echter, het kan ook resulteren in het verlies van focus, dit kan een negatieve invloed op de winstgevendheid en marktdominantie hebben. Leden met verschillende producten hebben wellicht ook diverse en incongruente doelstellingen terwijl ze natuurlijk elk hun individuele doelstellingen proberen te bevorderen.
- **Verouderend ledenbestand.** De leeftijd van leden van de coöperatie heeft een belangrijke invloed op de ingesteldheid m.b.t. lange en korte termijn investeringen. Dit verloopt parallel met de algemene verhoging van de gemiddelde leeftijd van onze bedrijfsleiders in onze landbouwsector en het probleem van de verjonging en bedrijfsopvolging.
- **Variatie in opleidingsniveaus:** verschillen tussen de leden op het gebied van opleiding verhogen heterogeniteit. Jongeren hebben waarschijnlijk meer gestudeerd, omarmen sneller nieuwe technologie en weten ook wat er buiten de landbouw te vinden is.

Cruciale zakelijke beslissingen vereisen consensus en dit kan bedreigd worden door heterogeniteit. Elk van die leden brengt een bepaald geheel van belangen en vragen naar de coöperaties. De leiding van onze PO's zal meer dan vroeger manieren moeten vinden om dit tot een samenhangend businessplan te kunnen kneden.

Een aantal van de hierboven geciteerde punten zullen dan ook wellicht onvermijdelijk leiden naar het moeilijke debat "kostenmaker - kostendrager". Grote leden zullen voor de diensten betalen in

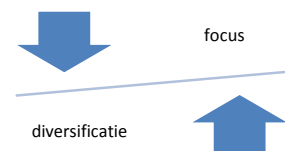
verhouding tot de geleverde producten maar kunnen misschien schaalvoordelen ondervinden. Kleinere of speciale producten vereisen een specifieke aanpak en mogelijk meer kosten. Kostendifferentie in functie van grootte en/of soort product op zich is geen taboe zolang er natuurlijk sprake blijft van een grote graad van solidariteit en gelijkheid tussen gelijkaardige producten of producenten. Transparantie hierover is primordiaal.

PO's die alleen maar werken om de grootste gemene deler van de producenten tegemoet te komen zouden wel eens nieuwe kansen kunnen laten liggen. PO's moeten dan ook proberen te weerstaan om het lidmaatschap volledig te homogeniseren en verschillen tussen leden te ontkennen. Natuurlijk mag men ook niet vervallen in het andere uiterste en verschillende diensten bieden aan elk individueel lid. De coöperatieve gedachte en solidariteit mogen niet geheel weggecijferd worden. Maar zoals productdifferentiatie kan helpen, kan een beperkte differentiatie in de benadering van leden in een aantal gevallen niet slecht zijn. Wanneer de producentenorganisatie verschillende stromen van activiteiten aanbiedt zouden de producenten al dan niet een keuze kunnen maken uit het aanbod (opt-in en opt-out).

Het huidige ledenbestand van sommige PO's leek in een beperkt aantal gevallen wel een krabbenmand waaruit iedereen tracht te ontsnappen. Dat is uiteraard geen gunstige evolutie. De leiders van de PO's van morgen hebben dan ook hun handen vol om iedereen 'vrijwillig' aan boord te houden. Met alleen maar strenge statutaire bepalingen zal dat niet lukken. De PO zal dus moeten bewijzen dat ze het geld en inspanning meer dan waard is.

Zeer grote heterogeniteit maakt het wellicht niet gemakkelijk, maar enige mate van heterogeniteit en diversiteit kan anderzijds wel stimulerend werken en aansporing geven tot collectieve actie. De diversiteit kan een creatieve stimulans geven en dus zorgen voor een soort kruisbestuiving. Het feit dat er binnen het ledenbestand heterogeniteit is, hoeft dus per definitie niet negatief te zijn, maar moet eerder als een uitdaging beschouwd worden.

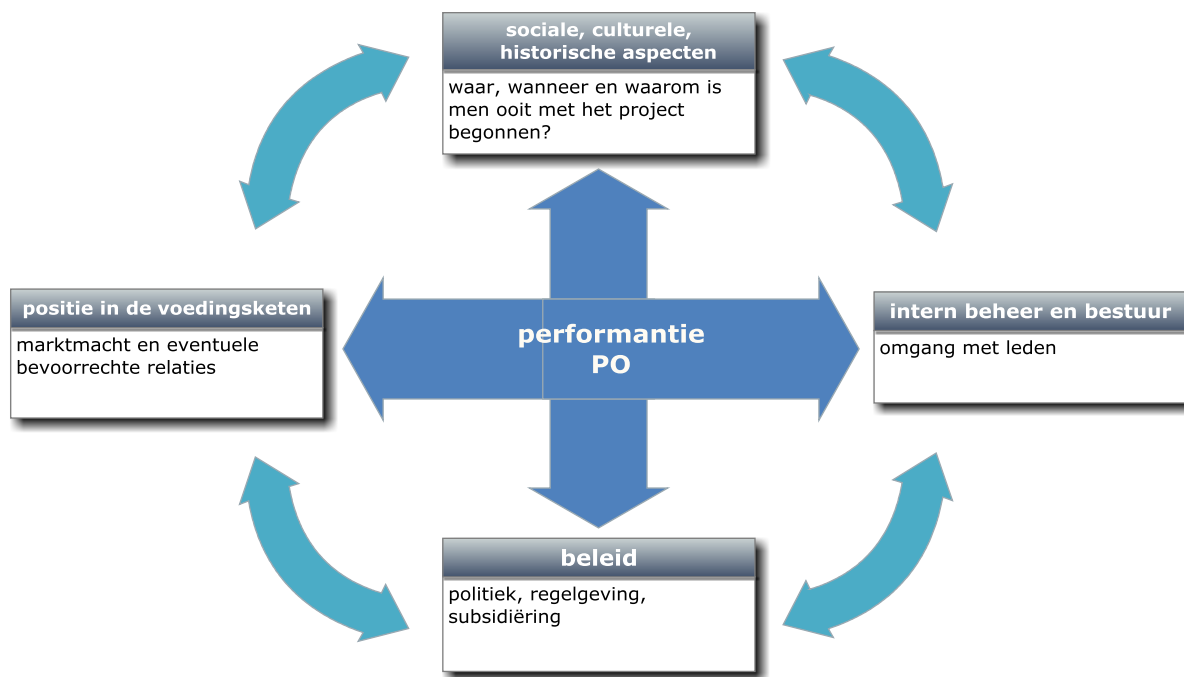
Niet alleen vanuit het oogpunt van de diversiteit van het ledenbestand, maar ook wat betreft de diensten en/of producten zal de PO focus moeten verzoenen met diversificatie.



Afbeelding 1 focus vs. diversificatie

1.4.5 Aantrekkelijke PO?

Een producentenorganisatie van de toekomst moet aantrekkelijk zijn voor de producent. Het imago van de PO en de voordelen van de gezamenlijke aanpak moeten een aansporing betekenen om er bij te willen horen. Een performante PO zal allicht ook aantrekkelijker kunnen zijn voor zijn leden.



Afbeelding 2: factoren die performantie van PO bepalen.

De performantie van een PO hangt af van diverse factoren die bovendien met elkaar in interactie kunnen gaan. Er is natuurlijk het wettelijke en politieke kader dat een aantal randvoorwaarden moet scheppen en eventueel stimulerend kan werken via subsidiëring³. Daarnaast zijn er diverse sociale, culturele en historische aspecten. Ook de positie die de PO heeft weten te verwerven in de afzetketen, m.a.w. de marktmacht die men bedongen heeft of de bevoorrechte relaties die men met afnemers en/of verwerkers gecreëerd heeft, zal de performantie van de organisatie in grote mate bepalen. En ten slotte zal de interne structuur en het beheer ook gaan bepalen hoe de PO met deze voorgaande factoren kan omgaan.

Een van de basisopdrachten van de producentenorganisaties is het inkomen van de leden-producent te verbeteren door een reeks van diensten aan te bieden die de activiteiten van de leden ondersteunen. Voor de PO is dit een 'never ending story' en moet ze steeds opnieuw zoeken naar nieuwe voordelen en diensten om aan hun leden te kunnen aanbieden waardoor ze zich van niet-coöperatieve actoren kunnen onderscheiden.

De frequentie van ernstige meningsverschillen tussen de leden van de coöperatie en in het bestuur kan worden gebruikt als een indicator van de aantrekkelijkheid van de PO op het gebied van de structuur of werking. Als meningsverschillen tussen de leden intensifiëren moet hieraan meer tijd besteed worden.

Een PO moet waarschijnlijk ook al eens leden kunnen teleurstellen, ze kan niet altijd ingaan op alle wensen of verzuchtingen van alle leden en dit om diverse redenen. Het kan zijn dat men voor bepaalde activiteiten onvoldoende schaalgrootte heeft om dit rendabel te ontwikkelen, misschien

³ Subsidies mogen niet de enige drijfveer zijn om met een PO te beginnen

ontbreekt het aan de nodige kennis in huis, of en dit is wellicht in vele gevallen de belangrijkste beperkende factor, ontbreekt het de PO aan de noodzakelijke financiële middelen om in nieuwe activiteiten te investeren. Soms moeten er daardoor inderdaad prioriteiten gesteld worden. Misschien is het een goed idee om sommige zaken dan op te nemen in een soort wachtlijst. Men weet dan dat het punt overwogen is en naar de toekomst misschien interessant is, maar dat er momenteel geen (financiële) ruimte is. Als bepaalde voorstellen na evaluatie niet nuttig of opportuun geacht worden moet dat evenzeer gecommuniceerd worden.

Om attractief te zijn kan de PO de GMO-middelen aanwenden om bijvoorbeeld telersgerichte acties en/of investeringen op individuele bedrijven, crisismaatregelen e.a. tot bij de leden te brengen.

Uit onze enquête blijkt evenwel dat de leden van onze PO's over het algemeen tevreden zijn over hun PO. Vooral de betalingsgarantie en de korte betalingstermijnen worden gewaardeerd. Toch blijkt er enige twijfel te bestaan of de eigen PO de beste prijs/kwaliteit verhouding voor de geleverde diensten geeft. Er zijn ook enkele kanttekeningen bij het lidmaatschap. Zo heerst er een gevoel dat door de PO de teler de voeling met de klant kan verliezen. Tegelijkertijd zijn de meeste telers er wel van overtuigd dat ze buiten een PO weinig of geen alternatieve afzetmogelijkheden hebben. De plichten van de PO worden als zwaarder ervaren dan de rechten.

Bij producenten die momenteel geen lid zijn van een PO blijken er nog twijfels te bestaan of een lidmaatschap in hun voordeel is. Zo is voor hen de leveringsplicht blijkbaar een probleem waardoor ze hun keuzevrijheid ingeperkt zien. Deze telers zijn blijkbaar nog niet helemaal overtuigd dat ze veel voordelen mislopen door geen lid te zijn. Deze groep vindt daarom toch nog net dat een PO haar onvoldoende prijs/kwaliteit kan bieden voor de aangeboden diensten. In het ganse tuinbouwlandschap is, gezien de hoge organisatiegraad, deze groep relatief klein.

1.4.6 Samen een centje verdienen?

Tot op heden heeft de klemtoon dikwijls gelegen op de concentratie van het aanbod en de gezamenlijke afzet als belangrijkste doelstelling van de GMO. Maar het verlagen van de productiekosten is ook een doelstelling. PO's zouden ook eens kunnen nadenken over bijvoorbeeld een gezamenlijk aankoopbeleid waar mogelijk. Dit gebeurt al m.b.t. verpakkingsmateriaal maar zou ook kunnen m.b.t. energie, gewasbeschermingsmiddelen, zaden, planten, en waarom geen personeelsmanagement? Dit zijn niet allemaal subsidiabele activiteiten maar ze kunnen voor de leden van wezenlijke betekenis zijn. De prijzen van de grondstoffen en energie zijn immers zeer volatiel. Hogere prijzen bekomen voor het eindproduct is een grote wens maar verlaging van de productiekosten kan evenzeer bijdragen tot betere marges en rendabiliteit.

1.4.7 Opleiding en telersbegeleiding

Met opleiding en begeleiding moet de PO de teler begeleiden in het afstemmen van het geteelde product op de eisen van markt en maatschappij, dit binnen het wettelijke kader.

Gezien het belang van degelijke teeltvoorlichting naar milieufactoren toe is het belangrijk om na te gaan in hoeverre de teeltvoorlichters duurzaam te werk gaan.

Een duidelijk programma voor de duur van het operationeel programma moet uitgeschreven worden waarbij aangegeven wordt welke doelstellingen over die periode vooropgesteld worden. Ook tussentijdse doelstellingen die objectief kunnen geëvalueerd worden, moeten gedefinieerd worden.

Groepsbegeleiding

Prioritaire thema's:

- voorlichtingsactiviteiten die kaderen in een efficiënter en duurzamer gebruik van water, nutriënten en energie;
- voorlichtingsactiviteiten die tot doel hebben gegevens betreffende het gebruik van water, nutriënten, gewasbeschermingsmiddelen en energie te verwerken en terug te koppelen aan groepen telers met het oog op een duurzamer gebruik ervan;
- kwaliteit van producten;
- voorlichtingsactiviteiten m.b.t. de biologische teelt
- afvalpreventie;
- marktontwikkelingen;
- bedrijfsvoering;
- opleidingen voor bestuurders van de coöperatie;
- andere specifieke thema's, kaderend binnen de doelstellingen van de GMO.

Individuele begeleiding

Individuele teeltbegeleiding is noodzakelijk voor het, op maat van het bedrijf, versneld introduceren van milieuvriendelijke technieken, mogelijkheden tot kwaliteitsverbetering en eisen vermeld in lastenboeken. Om deze doelstellingen tot een goed einde te brengen en versnippering te vermijden zijn een goede coördinatie en sturing van de telersbegeleiding nodig.

Een goede symbiose tussen de werking van de praktijkcentra, de advisering door de producentenorganisaties en de individuele telersbegeleiding is noodzakelijk, evenals een goede valorisatie en integratie van de teeltbegeleiders in de werking van de praktijkcentra. De teeltbegeleiders kunnen de resultaten van het onderzoek in het juiste kader implementeren, aangepast aan het individuele bedrijf en aan de eisen van de producentenorganisatie. Anderzijds zijn de teeltbegeleiders, door hun ervaring en de mogelijkheid om teeltfactoren tussen de bedrijven te vergelijken, in staat om de reële problemen in te schatten en aan het onderzoek kenbaar te maken.

Mogelijke thema's voor de individuele voorlichting zijn:

- een efficiënter en milieubewust gebruik van water, nutriënten en energie, gericht op een milieuvriendelijke teelt (dit thema is prioritair);
- begeleiding bij de registratie van het gebruik en de reductie van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, introductie van milieuvriendelijke technieken, ondersteuning van de codes van goede landbouwpraktijk, medewerking aan waarnemings- en waarschuwingssystemen en residucontrole;
- teeltadvies: specifieke teelttechnische voorlichting (advies over rassenkeuze, teelttechniek,...);
- begeleiding bij de introductie van biologische bestrijdingsmethoden in de gangbare teelt
- begeleiding wat kwaliteit en sortering betreft;
- begeleiding wat oogst, bewaring en houdbaarheid betreft;
- advies betreffende ziekten en plagen en de bestrijding ervan;

- stimuleren van afvalpreventie of milieuvriendelijk afvalstoffenbeheer;
- bedrijfsbeheer en -management.

De voorgestelde acties mogen niet overlappen met de activiteiten die binnen de betrokken praktijkcentra gerealiseerd worden in het kader van onder andere de basiswerking van de praktijkcentra, de demonstratieprojecten,... Teeltbegeleiding met commerciële belangen is evenmin subsidiabel.

Bij dit alles moet er op gelet worden dat het aantal vergaderingen in de hand gehouden wordt en dat deze interessant genoeg zijn om mensen aan te trekken. Telers hebben niet veel tijd op overschot en ze moeten het gevoel hebben dat deelname aan een vergadering nuttig was omdat ze veel informatie kregen of omdat ze via dat kanaal ook hun mening kwijt kunnen en het gevoel krijgen gehoord te worden.

Bij uitbesteding van deze activiteit moeten uiteraard de specifieke regels m.b.t. uitbesteding nageleefd worden.

1.5 Productie en de markt

1.5.1 Planning van de productie

Een van de hoofddoelstellingen van de GMO is te verzekeren dat de productie wordt gepland en aan de vraag wordt aangepast. Programmering van de productie kan passief door het verzamelen van informatie en actief door het sturen van de productie.

Inschatting van het aanbod: de producentenorganisatie moet een goed zicht hebben op de omvang van de productie van de leden. De dagelijkse aanvoer kan op die manier beter bepaald/geraamd worden. Een continue, goed geplande en op de vraag afgestemde aanvoer is noodzakelijk om de markt goed te bedienen.

De telers zijn daarom verplicht statistische gegevens te verstrekken met betrekking tot areaal, geoogste hoeveelheden, opbrengst en rechtstreekse verkoop. Het uitvoeren van periodieke enquêtes bij de leden (areaal- en productie-enquêtes) is een belangrijk instrument. De producentenorganisaties dienen er gezien de statutaire verplichting ook op toe te zien dat hun leden effectief statistische informatie leveren. Een dynamisch informatiesysteem van teler naar producentenorganisatie en omgekeerd is een must. De producentenorganisaties moeten hiertoe de nodige acties voorzien en de nodige financiële ruimte laten om permanent de productiegegevens van de leden te registreren, evenals alle noodzakelijke informatie aangaande productiewijze of -methode.

Inschatting van de vraag Anderzijds is het belangrijk dat de producentenorganisaties een goed zicht hebben op de verwachte vraag. Optimaal moeten dit georganiseerd worden in samenspraak met alle schakels van de afzetketen.

Door een goede inschatting van de vraag is een betere prijsvorming mogelijk door de betere positionering voor bepaalde marktsegmenten. De internationale tendens tot afscherming van aanbod- en prijsgegevens kan een hinderpaal zijn in het ramen van de vraag.

1.5.2 Productkwaliteit

De Europese markt zal in de nabije toekomst wellicht geen nood hebben aan een nog grotere productie. Als gevolg van evoluerende inkomsten in de verschillende lidstaten en wijzigende voedingsgewoonten zal er echter wel nood zijn aan kwaliteitsproductie en productinnovatie. De afstemming van de productie op de kwalitatieve marktbehoeften is één van de belangrijke doelstellingen van de GMO.

Om afzet te vinden op een overvolle markt en te kunnen overleven in een continu veranderende marktsituatie is kwaliteitszorg een belangrijk wapen. De consument wordt kritischer en stelt steeds hogere eisen aan zijn voedsel. Het leveren van een betrouwbaar, herkenbaar en gegarandeerd kwaliteitsproduct is een absolute noodzaak om het vertrouwen van de consument te winnen en de consumptie van groenten en fruit te verhogen. Bovendien is er ten gevolge van de hoge productiekosten in ons land enkel plaats voor een hoogwaardige kwaliteitsproductie. Kwaliteit slaat hierbij zowel op het product zelf als op de verpakking, presentatie, dienstverlening, voedselveiligheid, duurzaamheid, traceerbaarheid, betrouwbaarheid.

Naast de communautaire normen dient rekening gehouden te worden met houdbaarheid, optimaal pluktijdstip, rijpheid (gedurende het hele traject tot bij de verkoop aan de consument).

De kwaliteitsborging gebeurt:

- stroomopwaarts, bv. via lastenboeken;
- binnen de producentenorganisatie: gestandaardiseerde procedures en methodes (o.a. ingangscontrole);
- stroomafwaarts, via kwaliteitsgarantiesystemen, merchandising.

De operationele programma's moeten een financiële planning bevatten die voorziet in de inschakeling van personele en technische hulpmiddelen die nodig zijn voor de inachtneming van de normen, de fytosanitaire voorschriften en toegestane maximum residugehalten. Controle om zich in regel te stellen met de officiële normen is dus subsidieerbaar. Het preventieve element is en blijft belangrijk in de controles en analyses.

Vanuit de telerskant is er ook een grote roep naar objectivering van de ingangskwaliteitscontrole van de PO.

Voor de toekenning van een kwaliteitslabel uit milieuoogpunt is een passend lastenboek nodig, waarin het gebruik van milieuvriendelijke technieken, voornamelijk op alle in de verordeningen omschreven gebieden, een belangrijke plaats inneemt en dat een controle en een certificatieprocedure omvat.

Acties in andere clusters, bv. telersbegeleiding en onderzoek, kunnen ondersteunend zijn voor de acties in de cluster kwaliteit.

De PO-ondersteuning voor de opvolging van lastenboeken wordt door de leden in hoge mate erkend samen met de logistieke ondersteuning. Een groot deel van de telers kunnen zich in de stelling vinden dat hun lidmaatschap er voor zorgt zeker te zijn dan de afzet van hun producten voor alle kwaliteiten en sorteringen. De PO draagt volgens hun leden duidelijk bij aan een betere kwaliteitsoverwaking van de producten in de keten.

1.5.3 Afzetverbetering

Als PO is het belangrijk om zich een beeld te vormen over welke klanten men wil bereiken, m.a.w. op welke markt(en) wil men activiteiten ontplooiën. Opteert men voor de regionale of de nationale markt, of wordt het export binnen de Europese Unie of naar derde landen, is het de versmarkt of de verwerkte markt? Allemaal markten met hun eigen specifieke kenmerken en eisen. In vele gevallen zal het een mix van markten zijn.

Segmentatie van de producten wordt in een aantal studies aangewezen als een succesfactor voor producentenorganisaties. Dit hangt uiteraard nauw samen met een differentiatie-, focus- en nichestrategie.

Segmentatie moet toelaten om een hogere toegevoegde waarde te creëren omdat elke fractie van de productie een optimalere prijs kan opleveren. Tegelijkertijd moet er uiteraard over gewaakt worden dat hierdoor de kosten niet te zwaar worden.

De afzetmarkt voor voedingsproducten is een veeleisende, sterk concurrerende en snel evoluerende markt geworden. De belangrijkste oorzaken zijn het veranderende consumptiegedrag en de hiermee gepaard gaande trends, de veranderende afzetkanalen, de druk van de grootdistributie en de internationalisering van de markt.

In de filosofie van de actieve marketing moet men er in slagen om klantspecifieke leveringen op termijn mogelijk te maken tegen vooraf afgesproken prijzen en onmiddellijk in de juiste verpakking. De klassieke en alternatieve verkoopwijzen moeten parallel en elk met hun eigen kenmerken kunnen werken.

De klok blijft bij verse groenten een belangrijke rol spelen en kan als een prijsvormend instrument gehandhaafd blijven maar moet aangevuld worden met creatieve verkoopmethoden. Contractverkoop, termijnverkoop, bemiddelingsverkoop moeten elk hun eigen plaats krijgen en complementair opgevat worden. Tegelijkertijd moet er gewaakt worden dat de garantie tot commerciële dynamiek en van kostenverlaging aan de producenten, voorop staan.

Klokverkoop is met voorsprong de verkoopsvorm onder de PO-leden. Het combineren van verkoopsvormen heeft ook heel wat aanhangers. Over e-commerce lijken heel wat telers nog geen mening te hebben.

Innovatie en optimalisering blijven een belangrijke opdracht. Hierbij wordt o.m. gedacht aan nieuwe verkoopsvormen zoals de termijnmarkt, internet en contractverkoop maar ook aan een verdere aanpassing van de bestaande systemen.

1.5.4 Klantenperspectief, consumentenverwachtingen en communicatie (promotie)

Het streven naar klantentevredenheid is voor elke producentenorganisatie van fundamenteel belang. Wanneer klanten tevreden zijn, blijven zij klanten en brengen ze eventueel nieuwe klanten aan.

Daarom is het belangrijk om de vinger aan de pols te houden en in het kader van het klantenperspectief zal men moeten informatie verkrijgen tot marktaandelen, klantenverwerving, klantenbehoud, klantenwinstgevendheid en klantentevredenheid wijzigende

consumentenverwachtingen. Want het mag gezegd worden, de consument van vandaag is (terecht) niet snel tevreden en is tegelijkertijd meer wispelturig.

Dankzij de geglobaliseerde markteconomie krijgen consumenten meer en meer toegang tot nieuwe producten en ze ontwikkelen daardoor ook veranderende verwachtingen m.b.t. bekende producten. Naast de concrete en objectieve verwachtingen t.o.v. kwaliteit, smaak, kleur, geur, vorm, enz. zijn er verwachtingen t.o.v. gezondheid, dierenwelzijn, duurzaamheid, lokale productie, enz.

Dit opent mogelijk nieuwe marktsegmenten en biedt kansen voor leveranciers door te voldoen aan de specifieke behoeften van een groeiend aantal demografische groepen. Het opvolgen van deze veranderingen vergt voortdurende uitgaven voor consumentenonderzoek, ontwikkeling van nieuwe producten, innovatieve verpakkingen en reclame. Om de acceptatie en loyaliteit van de consument te winnen, moeten de coöperaties de waarde van hun grondstoffen "ontgrendelen" door middel van o.a. differentiatie. Zo kan dit betekenen dat de nadruk gelegd moet worden op specifieke fysieke producteigenschappen die de voorkeur genieten van sommige consumenten, maar ook zaken zoals biologisch, duurzaam, fair trade, enz.

Sommige verwachtingen van de consument zijn ook wel wat tegenstrijdig. Ze willen de meest duurzame producten tegen de laagst mogelijke prijs, minimaal bewerkte producten maar toch normen die verder gaan dan de wettelijke normen voor voedselveiligheid, handig verpakte voeding maar toch een lage ecologische impact, de grootst mogelijke diversiteit maar toch de minste voeselkilometers, ze willen minder frequent naar de winkel maar willen toch vers product (langere shelf life?). We krijgen op de duur een hybride consumentengedrag waar ze op alledaagse boodschappen gaan besparen en tegelijkertijd toch luxe producten zoals i-Pads of Nespresso's willen. Je kan het je ook plastisch voorstellen zoals een rijke Europeaan die met de grote Mercedes of BMW toch gaat winkelen bij de discounter. Budgetbeperkingen en dalend consumentenvertrouwen gaan wat men in het Engels 'downtrading' noemt in de hand werken.

Langs de andere kant wil de consument zichzelf af en toe toch nog eens verwennen, misschien wel minder dikwijls, maar toch tegen een hogere prijs. Door de week een snelle (goedkope) hap maar af en toe de tijd nemen voor een luxe maaltijd (thuis of op restaurant) en dan speelt de prijs van de ingrediënten minder een rol. Diezelfde consument zal dus op andere tijdstippen van de dag, de week, of het seizoen een ander gedrag of profiel vertonen. Dit maakt het moeilijk om "de gemiddelde consument" te omschrijven en te begrijpen.

Dit alles zou kunnen betekenen dat producten die mikken op de middenmoot minder gaan scoren maar dat er eerder groei te verwachten valt in het premium segment én in de laagste prijscategorie. Dit maakt het als afzetcoöperatie natuurlijk niet makkelijker.

PO's moeten in staat zijn om het natuurlijke voordeel van hun inherent nauwe banden met de producenten te benutten om een positief marketingverhaal te creëren in de hoofden van de consument. Het debat kan misschien gevoerd worden of een coöperatieve identiteit een verkoopbaar attribuut is (unique selling proposition?). Sommige coöperaties benadrukken hun coöperatieve status (en het feit dat deze eigendom zijn van de ledenproducenten) in reclame en bij promotie van hun producten. Deze nauwe banden met producenten moet de coöperatie in staat

stellen, aan kopers behoud van identiteit en traceerbaarheid te garanderen wat tot op zekere hoogte niet mogelijk is in andere al dan niet beursgenoteerde bedrijven.

Tegenwoordig spreekt men ook van het zgn. LATTE-concept (Local, Authentic, Trustworthy, Traceable, Ethnic) dit alles kan aangegrepen worden om een positieve boodschap m.b.t. duurzaamheid te verkondigen.

In de meeste landen is het marktaandeel van de retail in de voedselverkoop reeds zeer groot of stijgende. Aangezien het onmogelijk is om met elk van die verre consumenten te gaan dialogeren, zal men ook moeten leren van de signalen die de retailsector doorvertaalt op basis van de vragen en verwachtingen van de consumenten in de verschillende markten.

Het voornaamste doel van een promotiebeleid voor groenten en fruit is de versterking van de marktpositie van de groente- en fruitsector in een groeiende concurrentiële omgeving. Het aanbod van groenten en fruit neemt steeds toe. De vraag naar groenten en fruit evolueert veel minder snel zodat er een latent gevaar voor overaanbod op de Europese markt bestaat.

Hiermee moeten we de lage consumptie van groenten en fruit tegengaan. Het is dus een zeer geschikt instrument ter uitvoering van de doelstelling van de GMO groenten en fruit. Dit draagt ook bij tot sociale opbrengsten van de maatschappij want gezonde eetpatronen verminderen de kosten voor de ziekteverwerking.

Naarmate de verstedelijking wereldwijd oprukt en ook in vele groeilanden de middenklasse toeneemt, en hieraan gekoppeld ook de koopkracht, mag verwacht worden dat er wereldwijd een vraag zal blijven bestaan naar hoogwaardig voedsel en dat men oog moet hebben voor zulke vraagmarkten.

Naast de vraag voor verse producten zien we op verschillende markten een grotere marktvraag voor verpakte idem voor verwerkte producten (convenience).

Het gedrag van consument en retail maakt de handel in land- en tuinbouwproducten complexer. Het is dus zaak dat de PO's hun leden helpen om zich aan te passen aan deze noden en om het voor hun klanten zo gemakkelijk mogelijk te maken, uiteraard tegen een degelijke vergoeding. Creativiteit, kennis en innovatie, financiële middelen, engagement en flexibiliteit moeten gezamenlijk ingezet worden.

Mogelijk moet er meer gefocust worden op bepaalde doelgroepen zoals jonge gezinnen, en ook op jongeren in middelbare scholen. De basisscholen (kleuter en lager onderwijs) bereikt men al via de schoolfruitactie. Dit is wellicht geen quick win maar een noodzakelijke strategie die jarenlang moet volgehouden worden.

Promotie kan een wezenlijke bijdrage leveren in de differentiatiestrategie van het fruit- en groenteaanbod op basis van kwaliteit en de ontwikkeling van keurmerken die moeten gekenmerkt zijn door een hoge uit- en inwendige kwaliteit van de producten en door een milieuvriendelijke teeltwijze.

Productdiversificatie kan via verbreding van het productengamma (segmenten), door de promotie van alternatieve productvariëteiten, door het ontwikkelen van marktniches en door variatie in (gebruiksvriendelijke) productpresentatie.

Ook bij productinnovatie en diversificatie van markten zal de promotie een belangrijke ondersteunende rol kunnen spelen.

Belangrijke accenten moeten gelegd worden op promotie van producten die onderhevig zijn aan een Vlaamse reglementering ter zake of volgens een gelijkwaardig lastenboek geteeld worden, nl.

- producten van biologische teelt
- producten van geïntegreerde pitfruitteelt
- producten uit de milieubewuste teelt van pitfruit.

Belangrijke vraag hierbij is wellicht hoe het product aantrekkelijk gemaakt wordt? Of: hoe kan de consument verleid worden. Volgende (LATTE) aspecten zouden hiertoe kunnen bijdragen:

1. Verwijzing naar het **familiale karakter** van de telersbedrijven: hier primeert degelijkheid gecombineerd met ambachtelijkheid. Ambachtelijkheid is hier niet synoniem van verouderd, maar van de hoge kennisgraad van de uitbaters (garantie voor knowhow en productiewijze).
2. Producten **van bij ons** (vooral belangrijk voor de binnenlandse markten) zijn milieuvriendelijker omdat minder transport nodig is. Ze zijn verser en men weet wie ze produceert (traceerbaarheid). In de informatie aan de consument moeten vooral de interne sterktes benoemd worden zoals gezondheid, gerijpt door de zon, sociaal aspect, mensen die graag in de natuur werken, fair trade.
3. Door ons **product een gezicht te geven** kunnen we de sector uit de schaduw te halen. Zo kan de producent zich profileren en kan zijn beroepstrots gewaardeerd worden. De consument kan dan bewuste keuzes maken en zijn respect tonen voor product en arbeid die in de teelt gestoken is. De herkenbaarheid van het product is een belangrijke troef maar men moet oppassen met regionale aanduidingen! Geografische referenties zijn in principe taboe voor de Europese Commissie en zijn enkel toegelaten voor beschermde geografische benamingen en in alle andere gevallen moet de geografische referentie ondergeschikt zijn aan de hoofdboodschap. Landsgrenzen zorgen hierbij tot scheeftrekkingen als gevolg van de verschillende omvang van lidstaten. De afstand van Zuid- naar Noord-Frankrijk is groter dan die van Vlaanderen naar Noord-Frankrijk en toch kunnen we ons met ons Vlaams product niet als lokaal profileren op de nabije Franse markt. Te Vlaams of te Belgisch kan soms negatief uitdraaien in het buitenland.
4. Als we ons niet kunnen onderscheiden op gebied van de afkomst moeten we andere troeven kunnen uitspelen. Met name **service, flexibiliteit en vooral kwaliteit**. Hierdoor kunnen we zeer aantrekkelijk zijn voor de afnemer, snel inspelen op trends of hypes.
5. We kunnen ook actief nichemarkten ontwikkelen en producten in de markt zetten als het “niet gewone”. Misschien moeten we de vraag creëren voor een aantal producten.

De promotie van merken of labels van de producentenorganisaties is toegelaten maar het moet de bedoeling zijn om promotie voor een grote hoeveelheid verschillende keurmerken te beperken om te

vermijden dat de consument hier geen belang meer zou aan hechten. Overkoepelende kwaliteitskeurmerken genieten zeker de voorkeur.

Onderlinge concurrentie binnen de Vlaamse sector moet tevens zo veel mogelijk vermeden worden. Samenwerken rond generieke promotie zal de consumptie van groenten en fruit verder stimuleren.

Als teler alleen is dit onbegonnen werk maar als sector door middel van de PO/UPO's moet dit lukken.

Het zoeken van nieuwe afzetmarkten is volgens de PO leden een belangrijk thema waarrrond PO's moeten samenwerken.

1.5.5 Onderzoek en innovatie

De sector moet steeds oog voor de toekomst hebben en zal er enkel in slagen om in de toekomst overeind te blijven door zich continu aan te passen aan de wijzigende ondernemingsomstandigheden, zowel op het niveau van de primaire productie als op het niveau van de afzetorganisatie.

Toegang tot onderzoek en innovatie is dikwijls moeilijk als individueel producent. De gezamenlijke aanpak via de PO/de UPO moet nieuwe mogelijkheden en schaalvoordelen scheppen.

Voor een aantal punten zijn er nog veel middelen nodig om, door onderzoek, kennis te verwerven voor zowel technische als economische problemen. Hiervoor kan men beroep doen op velerlei binnen- en buitenlandse onderzoeksbureaus, -instellingen of universiteiten.

Innovatie kan tot stand komen wanneer de kennis omgezet wordt in concrete ideeën, concepten, processen, diensten of producten. In deze fase wordt de kennis omgezet in financiële meerwaarde. Dit vergt een multidisciplinaire aanpak en soms 'out of the box'-denken. Netwerking is ook belangrijk want dit kan wel eens te zwaar zijn voor die ene kleine PO. Zeker voor nieuwe, pas startende PO's is dat een moeilijke opdracht, zowel financieel als organisatorisch.

Vandaar een pleidooi voor open innovatie waar verschillende partners gaan samenwerken op basis van wederzijds vertrouwen en niet alleen op basis van contracten. Hierbij moet men ook rekening houden met eventuele cultuurverschillen en het feit dat er wel eens free-riders zijn. Het komt er dus op aan om de juiste partners te kiezen met wie men kennis wil delen.

Als PO of UPO is het belangrijk om een klare visie en strategie t.o.v. innovatie te ontwikkelen met duidelijke doelstellingen en mijlpalen. Innovatie zou ook een bewuste keuze moeten zijn. Innovatie moet kaderen in een strategische benadering van het innovatieproces en begeleid worden met effectieve en efficiënte implementatiemechanismen.

De PO moet in die wijzigende omstandigheden zoeken naar nieuwe producten, processen of diensten. Bestaande processen en diensten kunnen worden gewijzigd of hun efficiëntie verhoogd. Het vermogen om zich te verbeteren en te innoveren bepaalt op directe wijze de waarde van de organisatie en haar toekomstperspectieven.

Onderzoek, waaronder experimentele productie, uitgevoerd in het kader van GMO heeft als doel een oplossing te bieden voor de structurele en andere problemen bij de vermarkting van groenten en fruit. De resultaten van dit onderzoek moeten rechtstreeks bruikbaar zijn in het productie- en/of afzetproces met als doel het product af te stemmen op de eisen van de markt en de wensen van de consument, in het bijzonder op het vlak van productkwaliteit en milieubescherming. Onderzoek en innovatie zijn belangrijke motoren voor de dynamiek en de kracht van de groente- en fruitsector.

Onderzoek m.b.t. de adaptatie van de sector aan de wijzigende klimaatsomstandigheden zou niet mogen ontbreken. Ook kan er aandacht gaan naar de mogelijk insleep van nieuwe ziekten en plagen. Verder kan gedacht worden aan onderzoek m.b.t. de selectie van aangepaste rassen/variëteiten en misschien ook nieuwe teelten.

In het operationeel programma dient een onderzoeks- en of innovatieprogramma opgenomen te worden. In het programma wordt een bepaalde doelstelling vooropgesteld. Voor de verschillende acties moet duidelijk aangegeven worden hoe ze bijdragen tot een structurele verbetering (op termijn) van de groente- en fruitteelt en/of de afzet van groenten en fruit.

De inhoudelijke evaluatie dient permanent te gebeuren.

Onderzoeksprioriteiten

De aandachtspunten binnen het toegepast en het praktijkgericht onderzoek zijn:

- de toenemende eisen van de consument, maatschappij en handel ten opzichte van productkwaliteit, productie- en verwerkingsmethoden en milieubescherming;
- duurzame land- en tuinbouw, met aandacht voor het behoud van bodem en water;
- veilige en kwalitatief goede producten;
- behoud en/of verbetering van rendabiliteit en competitiviteit;
- snelle evolutie van technieken;
- vermarkting/management;
- adaptatie aan wijzigend klimaat.

Specifieke onderzoeksprioriteiten zijn:

- onderzoek naar milieuvriendelijke en biologische teeltmethoden:
 - specifiek onderzoek naar een verminderd gebruik van gewasbeschermingsmiddelen is, gezien de toenemende eisen van de handel ten opzichte van residu's, voor zowel groenten als fruit absoluut noodzakelijk;
 - onderzoek specifiek gericht op biologische teelt;
 - onderzoek naar de introductie van biologische bestrijdingsmethoden in de gangbare teelt;
 - specifiek onderzoek naar het efficiënter gebruik van productiefactoren zoals water, energie en nutriënten;
 - reductie van de emissie van gewasbeschermingsmiddelen naar de omgeving;
 - afvalpreventie;
- rassenonderzoek: screening van nieuwe rassen met specifieke aandacht voor uitwendige en inwendige kwaliteit, diversiteit, smaak,..., en meer specifiek voor de fruitsector onderzoek naar een commerciële strategie voor het vermarkten van de nieuwe rassen;
- onderzoek naar nieuwe teelten;

- het bepalen van objectieve kwaliteitsparameters, onderzoek naar bewaaromstandigheden en shelf-life, of onderzoek naar parameters die dit kunnen beïnvloeden, blijven actueel, zeker in het kader van rasvernieuwing;
- andere belangrijke onderzoeksthema's: bemesting, spuittechniek, fysiologisch onderzoek met het oog op een betere productie of kwaliteit;
- virusonderzoek.

Naast teelttechniek en de kwaliteit van het product kunnen volgende thema's in het onderzoek aan bod komen:

- verruiming van het aanbod;
- marktstudies, alternatieve afzetkanalen;
- consumentenonderzoek;
- klantentevredenheidonderzoek;
- onderzoek naar naambekendheid;
- nieuwe samenwerkingsverbanden tussen telers, producentenorganisaties en afnemers;
- productiekostenverlaging;
- margeberekeningen doorheen de afzetketen.

Gecoördineerde overkoepelende onderzoeksacties, met samenwerking tussen de verschillende producentenorganisaties, worden aangemoedigd.

Doorstroming van de resultaten

De resultaten van het onderzoek uitgevoerd in het kader van de GMO worden eigendom van de producentenorganisatie die kan bepalen of deze resultaten al dan niet openbaar gemaakt worden. Deze resultaten dienen uiteraard wel ter beschikking gesteld te worden aan de eigen leden.

De producentenorganisaties zijn gehouden regelmatig verslagen op te maken om evaluatie en controle mogelijk te maken.

Om maximale objectiviteit te garanderen wordt het onderzoek best uitgevoerd in erkende onderzoeksinstellingen, zoals de praktijkcentra.

Naast dit specifieke deel kan er een collectief producentenorganisaties-overkoepelend onderzoeksprogramma zijn dat voor alle producenten nuttig is en waarvan de resultaten voor alle producenten beschikbaar zijn.

Experimentele productie

Onder experimentele productie wordt verstaan: het uittesten van voor de sector innovatieve producten, technologieën of diensten op een kleine schaal, in een voor de sector vernieuwende pilot, die een uitstralingseffect heeft naar de telers en waarbij de producentenorganisatie en/of de telers een financieel risico zouden lopen mocht het product, de technologie of de dienst ineens op grote schaal worden geïmplementeerd. Voor experimentele productie dienen het innoverende karakter van de werkwijze of het concept en het daaraan verbonden risico in het programma uitvoerig behandeld te worden. In het programma moeten tussentijdse doelstellingen gedefinieerd en gehaald worden. De tussentijdse stappen moeten objectief evalueerbaar zijn.

Routinematige of periodieke veranderingen aan producten, technologieën en diensten vallen buiten de experimentele productie. Het moet wel degelijk gaan om de invoering van nieuwe ideeën in de praktijk.

De resultaten dienen, net zoals bij de andere onderzoeksprojecten, bekendgemaakt te worden aan de eigen telers.

Op basis van de resultaten van de enquête blijken PO-leden tevreden te zijn over het onderzoek en de telersbegeleiding door de PO. Volgens de telers laten PO's ook relevante problemen onderzoeken. De meeste telers zijn ook op de hoogte van de onderzoeksresultaten dat hun PO ondersteunt. Deze bevindingen tonen dus aan dat ook in de volgende GMO-periode, op hetzelfde élan moet doorgegaan worden

1.5.6 Crisispreventie en -beheer

De productie van groenten en fruit is onvoorspelbaar en de producten zijn bovendien bederfbaar. Overgeleverd aan het klimaat kan de planning van productie menigmaal fout lopen.

Overproductie op bepaalde piekperioden als gevolg van grote warmte kan de markt ernstig verstoren. Omgekeerd, als de productie vernietigd of beschadigd wordt door vorst of hagel is dat ook een ramp voor het inkomen van de teler in kwestie.

Crisissen zijn per definitie onvoorspelbaar maar een van de hoofdbetrachtingen van de GMO is natuurlijk het voorkomen van crisissen door een doorgedreven planning van de productie, een hoogstaand kwaliteitsbeleid, marktgerichte acties en dat allemaal ondersteund door gedegen telersbegeleiding.

In de verordeningen heeft de Commissie ervoor gekozen om geen definitie van crisis te geven met het oog op flexibiliteit. De besluitvorming wordt overgelaten aan de lidstaten maar vooral aan de producentenorganisaties. Dit laat toe dat er snel kan ingespeeld worden op lokale omstandigheden. Dit is echter tegelijkertijd een zwak punt omdat kleine producentenorganisaties met kleine crisismaatregelen slechts een beperkte impact zal hebben op het marktgebeuren. Dergelijke maatregelen gebeuren bij voorkeur dan ook meer gecoördineerd binnen groeperingen en over de grenzen van de producentenorganisaties heen.

Voor crisismaatregelen (met inbegrip van interventie) kan de producentenorganisatie een extra 0,5% steun bovenop de 4,1% steun krijgen (voor UPO's +0,1%). Het maximale budget voor crisismaatregelen bedraagt dus 1/3 van 4,6% of 4,7% voor UPO's.

In Vlaanderen werd de bewuste keuze gemaakt om alle Europese crisismaatregelen toe te laten.

De PO moet een verstandige keuze maken tussen een aantal crisispreventie- en -beheersmaatregelen en een afgewogen combinatie met acties uit het reguliere operationeel programma. Bijvoorbeeld hagelnetten die de kwaliteit van de oogst moeten beschermen kunnen volgens de Europese Commissie niet uit het crisisbudget betaald worden.

Hierbij moet er op gelet worden dat de crisismaatregelen geen negatieve impact hebben op het milieu, fytosanitaire voorschriften nageleefd worden en het wegwerken van deze producten evenmin concurrentievervalsing veroorzaakt voor andere producten.

De bestemmingen moeten aan dezelfde voorwaarden voldoen als onder de huidige regeling.

De prioriteit voor de bestemming van producten, die door de producentenorganisaties uit de markt zijn genomen wordt hieronder in dalende orde weergegeven.

- gratis uitreiking aan liefdadigheidsinstellingen of -organisaties, scholen, enz.;
- levering aan de veevoederindustrie;

- verwerking tot compost of naar toegestane biologische afbraakprocessen.

Elke producentenorganisatie of unie van producentenorganisaties moet zelf op eigen verantwoordelijkheid in het OP ruimte voorzien voor crisismaatregelen.

Over de impact van PO's en hun maatregelen op crisissen nemen de leden eerder een neutrale houding aan. Deze maatregelen zijn volgens de leden maar matig effectief in het milderen van een crisis. De meeste telers zijn wel tevreden over de aangeboden gewasverzekeringen. In de ogen van de telers zijn maatregelen i.v.m. afzetbevordering en communicatie bij crisissen zeer belangrijk.

1.5.7 Milieuacties en duurzaamheid

Net zoals in de andere sectoren dient ook in de tuinbouwsector op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde manier te worden geproduceerd. Het efficiënter inzetten van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, nutriënten, water en energie heeft zowel gevolgen op ecologisch als economisch vlak. Op het vlak van de consument kan de aandacht worden gevestigd op het minimaliseren van de residu's die aanwezig zijn in de eetbare tuinbouwproducten.

Het is aldus belangrijk om blijvend acties te ondernemen waardoor de tuinder op een meer duurzame wijze kan werken.

Eenzelfde bezorgdheid moet er zijn op het vlak van transport, lichtverontreiniging, verpakkingsmaterialen en aanwending van afval. Voor wat het organisch afval betreft (tomatenplanten, komkommerplanten, paprikaplanten, e.d.) kan er bv. onderzocht worden in welke mate deze organische stof kan gebruikt worden als biomassa voor de productie van bio-energie.

De Europese gewasbeschermingsrichtlijn (2009/128/EG) bepaalt dat vanaf 2014 elke land- en tuinbouwer binnen Europa verplicht is om de principes van duurzame geïntegreerde gewasbescherming (IPM) op zijn bedrijf toe te passen. Daartoe werden in Vlaanderen voor de verschillende teelten richtlijnen opgesteld.

Bij de opmaak van de Vlaamse lijst met subsidiabele maatregelen (deel 3 van de NS) zal ook rekening gehouden worden met het onderscheid tussen wettelijk verplichte maatregelen en bovenwettelijke acties. Bovendien heeft de Europese Commissie de kosten ivm (meermalige) verpakkingen geschrapt van de lijst van subsidiabele acties

IPM is een bestrijdingsmethode waarbij alle mogelijke bestrijdingstechnieken geïntegreerd toegepast worden om de schade aan planten onder de economische schadedrempel te houden. De voorrang wordt gegeven aan preventie van ziekten en plagen en aan niet-chemische bestrijding. Het inzetten van mechanische onkruidbestrijding of biologische bestrijding met natuurlijke vijanden verdient de voorkeur boven een bespuiting met herbiciden of insecticiden. Als er toch chemisch ingegrepen moet worden, mogen alleen bestrijdingsmiddelen gebruikt worden die een minimale druk op het milieu uitoefenen en zo weinig mogelijk risico's geven voor de volksgezondheid. Eén van de basisprincipes van IPM is het waarnemen van de schade-verwekkers en het voorkomen van economische schade door gepast in te grijpen. Het hulpmiddel bij uitstek zijn de verschillende waarschuwingdiensten.

Ook dient de aandacht gevestigd te worden op de waterproblematiek. Recirculatie, opvang en gebruik van regenwater, wateraudits en watergifte op maat worden meer en meer een noodzaak op het moderne tuinbouwbedrijf. Het beleid stimuleert een efficiënt watergebruik.

Dit alles moet toelaten om een duurzamere tuinbouw te realiseren die een positief beeld uitstraalt naar de consument en de maatschappij.

Het beleid dient voldoende aandacht te besteden aan het feit dat de Vlaamse tuinbouwproducten onder strenge voorwaarden geproduceerd worden op het vlak van milieu en kwaliteit.

Biologische tuinbouw blijft voortdurend specifieke aandacht vragen. Uit de SWOT-analyse blijkt dat de vraag naar biologisch product er is, het aanbod van Vlaamse telers is er niet, of niet voldoende of te beperkt in de tijd. Bij de uitwerking van de beleidsnota voor de biologische landbouw en tuinbouw moet er aan gewerkt worden om de synergie met de GMO zo veel mogelijk te benutten.

PO's zijn verplicht in hun operationeel programma minstens twee of meer milieuacties op te nemen of de actie(s) moeten minstens 10 % van de uitgaven in het kader van operationele programma's bedragen.

Milieuacties voldoen aan de eisen voor agromilieubetalingen zoals bedoeld in de eerste alinea van artikel 39, lid 3, van Verordening (EG) nr. 1698/2005 van de Raad van 20 september 2005 inzake steun voor plattelandontwikkeling uit het Europees Landbouwfonds voor Plattelandontwikkeling (ELFPO)⁴.

Wanneer ten minste 80% van de bij een producentenorganisatie aangesloten telers een of meer identieke in die bepaling bedoelde agro-milieuverbintenissen is aangegaan, telt elk van die verbintenissen als een milieuactie zoals bedoeld in punt a) van de eerste alinea.

De telers moeten gestimuleerd worden om de maatschappij van dienst te zijn door de invoering of verdere toepassing van productiemethoden of –technieken die verenigbaar zijn met de bescherming en verbetering van het milieu, het landschap en de kenmerken daarvan, de natuurlijke hulpbronnen, de bodem en de genetische diversiteit.

Bij de productie en de verhandeling van groenten en fruit moet steeds meer rekening gehouden worden met de milieueisen, zowel bij de teelt, als bij het gebruik van materiaal en de uit de markt genomen producten. De erkende producentenorganisaties hebben in hun statuten volgende doelstelling geschreven: de landbouwpraktijk, de productietechnieken en het afvalbeheer moeten milieuvriendelijker gemaakt worden om met name de kwaliteit van het water, bodem en landschap te beschermen en de biodiversiteit te behouden en/of te bevorderen.

De geïntegreerde productie en de biologische productie in de groente- en fruitsector moeten verder gestimuleerd worden. Ook het verder aanzetten tot milieuvriendelijke maatregelen ter preventie van afval is nodig.

Hierbij moet in het licht gezet worden dat voor acties m.b.t. de specifieke steun voor de biologische productie van onder verordening (EG) nr. 834/2007 en 889/2008 vallende biologische producten de

⁴ PB L 277 van 21.10.2005, blz. 1. Verordening laatstelijk gewijzigd bij Verordening (EG) nr. 2012/2006 (PB L 384 van 29.12.2006, blz. 8).

steun wordt opgetrokken tot 60% i.p.v. 50%. Dit wil concreet zeggen dat voor dit soort acties de bijdrage van de telers of producentenorganisatie slechts 40% bedraagt (maximum plafond van het OP blijft op 4,1 of 4,6%).

In de gangbare teelt moet het gebruik van biologische gewasbestrijdingsmiddelen (zoals lokstoffen (feromonen) en predatoren) blijvend ondersteund worden.

Bij de geïntegreerde teelt in de beschermde teelt kan het gebruik van hommels voor de bestuiving de garantie geven dat er verantwoord omgesprongen wordt met het gebruik van diverse middelen (milieuvriendelijke teelt). Omdat chemische middelen ook schadelijk zijn voor de aanwezige hommels, zal de teler hiervoor alleen in het uiterste geval kiezen. Het gebruik van hommels vormt voor de beschermde teelt bovendien een productie- en kwaliteitsverbetering en een aanzienlijke arbeidsbesparing (optimaliseren productiekosten) en doordat personeel minder door de teelten moet bewegen beperkt dit bovendien de ziektedruk of de mechanische verspreiding in de kas van bepaalde infecties (risicobeperking).

Het verantwoord omgaan met nutriënten, energie, water en gewasbeschermingsmiddelen vanuit het oogpunt van milieubewust telen dient een prioriteit te zijn bij de acties binnen deze cluster en binnen de cluster inzake telersbegeleiding. Concreet houdt dit in dat elke producentenorganisatie een registratiesysteem uitbouwt voor de registratie van gewasbeschermingsmiddelen en andere productiemiddelen waaraan de leden deelnemen. Om dit te realiseren wordt voor de duur van het programma een plan uitgewerkt waarin objectieve tussentijdse doelstellingen gedefinieerd worden. De tussentijdse stappen dienen objectief evalueerbaar te zijn. M.b.t. registratie van afvalstromen kan gebruik gemaakt worden van de verplichte registratie in het kader van VLAREA.

Het gebruik van niet in België erkende producten binnen bepaalde milieuacties is niet subsidiabel. Investerings die in aanmerking komen voor VLIF-steun zijn evenmin subsidiabel behoudens de collectieve investeringen die wel toegelaten zijn.

Doorheen de milieu- en duurzaamheidsmaatregelen in het operationeel programma kunnen onze PO's verder blijven focussen op:

- het verlagen van de impact van de sector (keten) op het milieu,
 - bv. zuinig omgaan met productiemiddelen
- het bewaken van de biodiversiteit
 - bv. gevarieerder teelt en steun aan onderzoek
- het bewaken van de erosiegevoeligheid van de bodem
- het beperken van voedselverspilling (voedselspaarzaamheid)
 - bv. bewaartechnieken, koude keten, aanbiedingsvormen aan de consument, informatie aan de consument
 - valoriseren nevenstromen
- het benadrukken van het aspect nabijheid
 - bv. geïntegreerde ketenwerking en transparante prijsvorming

Vanuit het duurzaamheidsprincipe worden de pure milieumaatregelen gekoppeld met de economische en sociale criteria van duurzaamheid. Dit onderstreept ook de noodzaak van een coherent en gebalanceerd operationeel programma.

Om in het opzet van de duurzaamheid te slagen is een nauwe samenwerking nodig tussen producenten, producentenorganisaties én de afnemers

Uit de enquête blijkt een grote bereidheid van de leden om milieuvriendelijke/duurzame teelt verder te stimuleren. De houding ten opzichte van biologische teelt staat momenteel nog op een laag pitje. Wellicht moeten hier nog extra inspanningen geleverd worden.

1.6 Algemene opbouw van de operationele programma's

De jaren geleden geïntroduceerde clusterstructuur opgebouwd rond de doelstellingen van de GMO geeft aan alle programma's eenzelfde ruggengraat en lay-out. Hierdoor worden onderlinge vergelijking en controle van programma's gemakkelijker. Het grootste voordeel is vooral dat de verschillende producentenorganisaties hun programma op elkaar kunnen afstemmen en dat samenwerkingsprojecten makkelijker ingang kunnen vinden.

De ervaringen uit de voorbije GMO periode op basis van audits, controles, evaluaties, ook de telersbevraging en de SWOT analyse steunen het inzicht dat de opgelegde opbouw en lay-out van de operationele programma's ook in de toekomst moet volgehouden worden.

Ook de individuele PO-leden gaan in hoge mate akkoord met alle maatregelen in de huidige operationele programma's. Acties om de afzet te verbeteren spannen duidelijk de kroon. Ook het verbeteren of het behouden van de productkwaliteit en onderzoek is voor de telers belangrijk. Andere maatregelen worden misschien als minder prioritair gezien maar toch is er ook veel belangstelling voor opleiding/adviesdiensten, productieplanning en milieubescherming.

Dit sterkt ons in de overtuiging dat een operationeel programma ook in de toekomst een coherent geheel moet vormen met een gebalanceerd evenwicht tussen de verschillende soorten maatregelen. De toegevoegde waarde van het OP moet liggen in de mix van maatregelen die helpen om de uitdagingen aan te gaan en om de vooropgestelde doelstellingen te halen. Dit evenwicht moet over de looptijd van het programma worden beoordeeld. Eventuele minima en maxima in de verordeningen moeten elk jaar nagekomen worden.