DEPARTEMENT
**LANDBOUW & VISSERIJ**

# NATIONALE STRATEGIE VOOR DUURZAME OPERATIONELE PROGRAMMA'S 2019-2023

## DEEL 2
## Algemene strategie op basis van sterke en zwakke punten

Vlaanderen
is landbouw en visserij
www.vlaanderen.be

INHOUD


1 Inleiding ..... 4
2 Uitdagingen ..... 4
3 Organisatie en (samen)werking van de organisaties ..... 5
3.1 Aantrekkelijke PO 5
3.2 Heterogeniteit van het ledenbestand 6
3.3 Communicatie met de leden 7
3.4 Samen een centje verdienen 9
3.5 Opleiding en telersbegeleiding 9
3.5.1 Groepsbegeleiding 9
3.5.2 Individuele begeleiding 9
3.6 (Internationale) samenwerking 10
4 Productie en de markt ..... 11
4.1 Planning van de productie 11
4.2 Productkwaliteit 12
4.3 Afzetverbetering 13
4.4 Klantenperspectief, consumentenverwachtingen en communicatie (promotie) 14
4.5 Onderzoek en innovatie 16
4.5.1 Onderzoeksprioriteiten 17
4.5.2 Doorstroming van de resultaten 18
4.6 Crisispreventie en -beheer 18
4.7 Milieuacties en duurzaamheid 19
5 Algemeen ..... 20

# 1 INLEIDING

Er worden een aantal strategieën voorgesteld om de tuinbouw in de toekomst als sector voldoende concurrentieel te houden. Hierbij werd rekening gehouden met de omgevingsanalyse, de SWOT-analyse, de evaluatie van de operationele programma's voor de voorbije periode, ervaringen bij de controles, good practices, ...

Er zijn twee grote blokken. Het eerste is gericht op de structuur en het functioneren van onze producentenorganisaties en het tweede op de productie en de marktwerking in de breedste zin.

Deze strategieën zijn uitgewerkt voor de korte en middellange termijn, omdat het in perioden met veel onzekerheden (bijvoorbeeld de invloed van mogelijke klimaatwijzigingen, marktonzekerheden) zeer moeilijk is strategisch te plannen op lange termijn. Ze willen vooral de leefbaarheid van de tuinbouwsector op middellange termijn helpen verzekeren.

# 2 UITDAGINGEN

De reeks van uitdagingen is relatief lang en ze kunnen ongetwijfeld niet allemaal door en via de GMO aangepakt worden. De GMO heeft een beperkt aantal doelstellingen en mogelijkheden. Dat een aantal uitdagingen hier niet verder uitgewerkt wordt, betekent dus niet dat er geen aandacht aan geschonken zal worden. Ze zullen zeker meegenomen worden in een coherent Vlaams beleid van de verschillende beleidsdomeinen en de relevante mechanismes en systemen zullen daarvoor ingezet worden.

De concrete uitdagingen voor de sector worden meer in detail beschreven in de SWOT-analyse in deel 1. Samengevat zijn de belangrijkste uitdagingen:

- verder uitbouwen van de samenwerking binnen en tussen PO's, in de keten en over de grenzen heen en voldoende uitspelen van de hoge organisatiegraad;
- versterken van de onderhandelingsmacht ten opzichte van de retail;
- inzetten op innovatie en vernieuwing. Vooral op het vlak van digitalisering ligt nog heel wat onontgonnen ruimte die een meerwaarde kan bieden;
- omgaan met de vele regels en administratie, de onzekerheid in het vergunningsbeleid en de bovenwettelijke eisen van de distributie (zonder extra vergoeding);
- stimuleren van consumptie door alle troeven van het positieve imago uit te spelen en aandacht te hebben voor alle doelgroepen;
- omgaan met snel opeenvolgende crisissen en behouden van een goed imago;
- omgaan met de toenemende productie- en energiekosten, de dure arbeid en de beschikbaarheid van arbeidskrachten.;
- versterken van de concurrentiepositie ten opzichte van derde landen.

De land- en tuinbouw moet opereren in een imperfecte markt. Vele kleine aanbieders opereren in gespreide orde en zijn dikwijls opportunistisch. De individuele producent heeft zelden genoeg informatie om zijn productmix te optimaliseren.

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

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

# 3 ORGANISATIE EN (SAMEN)WERKING VAN DE ORGANISATIES

## 3.1 AANTREKKELIJKE PRODUCENTENORGANISATIE (PO)

Een PO moet aantrekkelijk zijn voor de producent. Haar imago en de voordelen van de gezamenlijke aanpak moeten een aansporing betekenen om er bij te willen horen. Ze moet de coöperatieve voordelen in de kijker zetten en zo vertrouwen creëren bij de leden en tegen het individualisme ingaan. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol, zowel algemeen (bv. via sociale media) als specifiek via intranetsystemen of apps (bv. voor prijsinfo, statistische info, dashboard,...), via vergaderingen of meer gepersonaliseerd.

Een efficiënt en effectief werkende PO is aantrekkelijk voor haar leden. De resultaten zijn afhankelijk van diverse factoren die bovendien met elkaar in interactie kunnen gaan. Er is natuurlijk het wettelijke en politieke kader, maar daarnaast zijn er ook diverse sociale, culturele en historische aspecten. Ook de positie van de PO in de afzetketen, m.a.w. de marktmacht die ze bedongen heeft of de bevoorrechte relaties die ze met afnemers en/of verwerkers gecreëerd heeft, zal de prestaties van de organisatie in grote mate bepalen. En ten slotte zullen de interne structuur en het beheer mee bepalen hoe de organisatie met deze voorgaande factoren kan omgaan.

Een van de basisopdrachten van de PO's is het inkomen van de leden-producenten te verbeteren door enerzijds de producten in de markt te zetten tegen de best mogelijke prijs, en anderzijds door diensten aan te bieden die de activiteiten van de leden ondersteunen.

Het is belangrijk de diensten ten voordele van de teler uit te breiden zodat hij zich kan focussen op zijn kerntaken en er een wederzijds engagement ontstaat. Mogelijkheden hier zijn een dienstenloket, de

digitalisering van certificaten en controles, een intensievere begeleiding bij kwaliteitssystemen (global gap, audits,..) en een goed logistiek management. Deze diensten moeten ook bijdragen tot een betere afstemming van de productie op de marktvraag.

De frequentie van ernstige meningsverschillen tussen de leden van de coöperatie en het bestuur ervan is een indicator van de aantrekkelijkheid op het gebied van de structuur en/of de werking. Als meningsverschillen tussen de leden intensifiëren moet hieraan meer tijd besteed worden.

Een PO kan niet altijd ingaan op alle wensen of verzuchtingen van alle leden en dit om diverse redenen. Het kan zijn dat ze voor bepaalde activiteiten onvoldoende schaalgrootte heeft om dit rendabel te ontwikkelen. Misschien ontbreekt de nodige kennis in huis, of ontbreken de noodzakelijke financiële middelen om in nieuwe activiteiten te investeren. Soms moeten er daardoor prioriteiten gesteld worden. Het is belangrijk om hierover te communiceren met de leden.

Om attractief te zijn kan een PO ook GMO-middelen gebruiken om collectieve telersgerichte acties aan te bieden en investeringen op individuele bedrijven mogelijk te maken.

## 3.2 HETEROGENITEIT VAN HET LEDENBESTAND

Een heterogeen lidmaatschap kan resulteren in meer conflicten tussen de leden onderling 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:

- **Bedrijfsgrootte**: Verschillen in bedrijfsgrootte kunnen een negatieve impact hebben op de heterogeniteit en de efficiëntie van de coöperatie. Grotere bedrijven hebben meestal 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. Het is belangrijk dat PO's ook de grotere leden aan boord houden. Differentiatie van diensten en tarieven mag geen taboe zijn.
- **Productkwaliteit**: Het probleem om producenten die producten met hoge kwaliteit leveren, te belonen is gelijklopend met dat van de grote bedrijven. Deze producenten willen niet verdrinken in de homogene massa.
- **Kostenstructuur**: Vooral kleinere bedrijven hebben andere kostenstructuren. Er is bij deze bedrijven een toename van het inkomen uit niet-landbouwactiviteiten. Dit heeft uiteraard ook een invloed op hun doelstellingen en verwachtingen.
- **Geografische spreiding**: Wanneer coöperaties leden werven uit verschillende regio's zullen de besluiten over de toewijzing van de transport- en behandelingskosten neerkomen op beslissingen van herverdeling van de inkomsten/kosten. Iedereen wil uiteraard de grootst mogelijke opbrengst. Deze problematiek wordt nog prominenter als leden zich in andere regio's of lidstaten bevinden. Behalve mogelijke taalproblemen kunnen bepaalde reglementeringen ook nog grondig verschillen.
- **Assortiment van producten**: Verhoogde diversificatie wordt meestal geassocieerd met positieve schaalvoordelen, marktaandelen, 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 die verschillende soorten producten telen, hebben wellicht ook diverse doelstellingen die niet altijd samenlopen.

- **Leeftijd:** De evolutie op dit vlak binnen de PO verloopt parallel met de algemene verhoging van de gemiddelde leeftijd van onze bedrijfsleiders in de landbouwsector en het probleem van de verjonging en bedrijfsopvolging. De leeftijd van de leden van de coöperatie heeft een belangrijke invloed op de ingesteldheid over lange en korte termijn investeringen.
- **Opleidingsniveau:** Verschillen tussen de leden op het gebied van opleiding verhogen de heterogeniteit. Jongeren hebben waarschijnlijk meer gestudeerd, omarmen sneller nieuwe technologieën en weten ook wat er buiten de landbouw te vinden is.

Cruciale zakelijke beslissingen vereisen consensus en dit kan bedreigd worden door de heterogeniteit van de leden. Elk heeft zijn belangen en specifieke vragen. De leiding van de PO zal meer dan vroeger manieren moeten vinden om tot een businessplan te komen dat aan de verschillende verwachtingen voldoet.

De heterogeniteit van het ledenbestand zal ook 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 hebben. Kleinere of speciale producten vereisen een specifieke aanpak en vragen mogelijk meer kosten. Kostendifferentiatie 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 kunnen het lidmaatschap dan ook niet volledig homogeniseren. De verschillen tussen de leden zijn er. Ze mogen echter ook niet vervallen in het andere uiterste en verschillende diensten bieden aan elk individueel lid. De coöperatieve gedachte en solidariteit blijven essentieel.

Zeer grote verschillen maken het niet gemakkelijk, maar enige mate van heterogeniteit en diversiteit kan wel stimulerend werken en aansporen tot collectieve actie. De diversiteit kan de creativiteit stimuleren en zorgen voor kruisbestuiving. Een heterogeen ledenbestand hoeft dus niet negatief te zijn. Het kan zeker ook een uitdaging zijn.

## 3.3 COMMUNICATIE MET DE LEDEN

De PO moet het vertrouwen van de leden verdienen. Alles draait immers om de aandeelhouder, nl. de producent zelf. Zij moeten betrokken worden bij wat in 'hun organisatie ' besloten en uitgevoerd wordt. Een goed ingelichte en betrokken producent zal makkelijker beleidsopties kunnen ondersteunen en dragen.

De toegevoegde waarde van het lidmaatschap wordt soms nog te veel in vraag gesteld. De vergelijking met afzetpraktijken door niet-leden roept soms 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 de PO, tenzij er natuurlijk bijkomende kwalitatieve aspecten spelen. De vraag stelt zich of kosten tussen deze van leden van een PO en deze van telers niet aangesloten bij een PO correct veregeleken worden. Zo worden kosten voor kwaliteitszorg, promotie en allerlei heffingen soms vergeten. De leden moeten dus bewust gemaakt worden van het ganse dienstenpakket waar zij een 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 nadelig is voor de zakelijke belangen van de organisatie.

De PO kan allerlei communicatie-initiatieven nemen: 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 nodig om de democratie te vrijwaren. Het is dan ook belangrijk dat de PO's hun vergaderingen voldoende attractief maken.

Informatie komt niet alleen van bovenaf. Ook de producenten moeten hun verwachtingen en bedenkingen kunnen ventileren ten opzichte van het bestuur en de directie.

Voor de producenten moeten de regels van het lidmaatschap en de opzegtermijnen duidelijk en open beschikbaar zijn. Statuten en huishoudelijk reglement moeten raadpleegbaar zijn voor alle leden, hetzij op papier, hetzij in elektronische vorm via bijvoorbeeld intra- of internet.

Communicatie binnen de PO is dus belangrijk. Daarom moet samen met het operationeel programma een communicatieplan worden ingediend waarin precies omschreven wordt hoe ze gestructureerd wordt, via bijvoorbeeld een ledenblad, vergaderingen, internetapplicaties, persoonlijke contacten, enz. Ook de timing en de frequentie wordt erin opgenomen.

Bovendien moet het communicatieplan aangeven hoe de democratische besluitvorming en de inspraak van de telers geregeld is in de formele vergaderingen zoals de algemene vergadering, de raad van bestuur, maar ook in werkgroepen of andere vergaderingen. Het communicatieplan moet ook weergeven hoe alle producenten-leden over deze regeling en de besluiten van deze formele vergaderingen geïnformeerd worden.

Verder moet het ook vermelden hoe de PO haar leden op de hoogte brengt van de producentgerichte acties. Er moet in ieder geval naar de leden gecommuniceerd worden welke producentgerichte acties zullen worden opgenomen in het OP. Na afloop van het jaar zal hierover aan elk lid een gepersonaliseerd verslag worden bezorgd.

## 3.4 SAMEN EEN CENTJE VERDIENEN

De klemtoon ligt nog dikwijls op de concentratie van het aanbod en de gezamenlijke afzet als belangrijkste doelstelling van de GMO. Maar ook het verlagen van de productiekosten is een doelstelling die kan bijdragen tot betere marges en de rendabiliteit.

PO's kunnen verder nadenken over de mogelijkheden van een gezamenlijk aankoopbeleid (bv. over energie, gewasbeschermingsmiddelen, zaden, planten, personeelsmanagement ...). Een dergelijk beleid kan voor de leden van wezenlijke betekenis zijn. De prijzen van de grondstoffen en energie zijn immers zeer volatiel.

## 3.5 OPLEIDING EN TELERSBEGELEIDING

Bij het uitzetten van een toekomstig beleid van de PO's moet er voldoende aandacht blijven gaan naar de vorming en begeleiding van de leden. De PO moet de teler begeleiden in het afstemmen van het geteelde product op de eisen van de markt en de maatschappij, en dit binnen het wettelijke kader. Dit gebeurt best via een combinatie van groepsbegeleiding en individuele begeleiding.

### 3.5.1 Groepsbegeleiding

Prioritaire thema's:

- voorlichtingsactiviteiten die kaderen in een efficiënter en duurzamer gebruik van water, nutriënten en energie;
- voorlichtingsactiviteiten die tot doel hebben gegevens over het gebruik van water, nutriënten, gewasbeschermingsmiddelen en energie te verwerken en terug te koppelen aan groepen telers voor een duurzamer gebruik ervan;
- kwaliteit van producten;
- voorlichtingsactiviteiten m.b.t. de biologische teelt;
- voorlichtingsactiviteiten die kaderen in een nieuw teelt- en productiemanagement door gebruik te maken van nieuwe technieken/technologieën/communicatiemiddelen;
- afvalpreventie;
- marktontwikkelingen;
- bedrijfsvoering;
- opleidingen voor bestuurders van de coöperatie;
- andere specifieke thema's die kaderen binnen de doelstellingen van de GMO.

### 3.5.2 Individuele begeleiding

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

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 toepassing van IPM in de teelt;
- begeleiding bij omschakeling naar biologische teelt en bij voortzetting van biologische teelt;
- 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;
- begeleiding bij gebruik van nieuwe technieken/technologieën/communicatiemiddelen ter ondersteuning van het management van de voorgaande items;
- teeltadvisering: specifieke teelttechnische voorlichting (advies over rassenkeuze, teelttechniek, ...);
- begeleiding bij de introductie van biologische bestrijdingsmethoden in de gangbare teelt;
- begeleiding over kwaliteit en sortering;
- begeleiding bij kwaliteitssystemen (global gap, audits, ...);
- begeleiding over oogst, bewaring en houdbaarheid;
- advies over ziekten en plagen en de bestrijding ervan;
- stimuleren van afvalpreventie of milieuvriendelijk afvalstoffenbeheer;
- bedrijfsbeheer en -management.

## 3.6 (INTERNATIONALE) SAMENWERKING

De prijzen van onze tuinbouwproducten zijn onderhevig aan grote volatiliteit en de marges worden in vraag gesteld. De afnemers worden groter, wat een verdere professionalisering van de PO's vereist. Samenwerken wordt dan ook meer en meer de cruciale factor om vooruitgang te boeken. Het denken in ketens en netwerken leidt tot fundamentele veranderingen in de manier waarop de sector functioneert.

Samenwerken kan op verschillende niveaus gebeuren en moet een meerwaarde creëren voor iedereen in de keten.

Er is al samenwerking tussen PO's op gebied van klokverkoop en verkoop via bemiddeling, maar er is zeker ruimte voor verdere samenwerking. Hierbij moet wel voldoende rekening gehouden worden met de eigenheid van elke PO.

Er kan nog meer samengewerkt worden rond kwaliteit door samen te zoeken naar nieuwe normgeving. Op gebied van digitalisering (zoals bv. digitalisering van vraag en aanbod) kunnen de kosten beperkt worden door projecten samen te realiseren.

**Internationale samenwerking**

In een wereld waar schaalvergroting en globalisering steeds belangrijker wordt, moet de lokale coöperatie blijven functioneren in een multinationale context. Samenwerking over de grenzen mag zeker 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 over crisismaatregelen;
- schaalvoordelen.

In de regelgeving over PO's en coöperaties is nergens een grendel ingebouwd tegen internationale samenwerking. Producenten kunnen dan ook vrij lid worden van een PO in een andere lidstaat.

Ook UPO's kunnen over de grenzen heen hun leden betrekken. Dit soort samenwerking tilt de schaalgrootte weer naar een hoger niveau. Aangezien de Europese markt voor landbouwproducten één markt is, laat dit ook toe om bondgenootschappen of synergiën bij de buren 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. Door met het buitenland te gaan samenwerken, kan schaalgrootte verworven worden. Daarnaast kunnen PO's ook profiteren van het netwerk van de buitenlandse collega's 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, elk met een zeer grote marktmacht. Ook kleinere supermarktketens hebben Europese aankoopplatformen opgericht.

Enerzijds kunnen PO's dus hun product kwijt over de grenzen, anderzijds kunnen PO's 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.

# 4 PRODUCTIE EN DE MARKT

## 4.1 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 informatie te verzamelen en actief door de productie te sturen.

**Inschatting van het aanbod** de PO 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 aan de consument . Het uitvoeren van periodieke enquêtes bij de leden (areaal- en productie-enquêtes) is een belangrijk instrument. De PO's zijn statutair verplicht er ook op toe te zien dat hun leden effectief statistische informatie leveren. Een dynamisch informatiesysteem van teler naar PO en omgekeerd is een must. De PO's plannen hiervoor de nodige acties en de nodige financiële middelen om permanent de productiegegevens van de leden te registreren, evenals alle noodzakelijke informatie over de productiewijze of -methode.

**Inschatting van de vraag:** de PO moet ook een goed zicht hebben op de verwachte vraag, zowel lokaal als internationaal. Dit moet optimaal georganiseerd worden in samenspraak met alle schakels van de afzetketen.

Het verzamelen en laten doorstromen van marktkennis is een belangrijke uitdaging voor de toekomst. Vooral binnen de groentesector is er momenteel te weinig info ter beschikking en dit zorgt voor onzekerheid. De PO's zullen hiervoor over de grenzen heen moeten samenwerken en hierbij ook andere partners (bv. zaadhuizen) moeten betrekken.

## 4.2 PRODUCTKWALITEIT

Om afzet te vinden op een overvolle markt en te kunnen overleven in een continu veranderende marktsituatie is kwaliteitszorg belangrijk. 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 zijn vertrouwen te winnen en de consumptie van groenten en fruit te verhogen. Bovendien is er als gevolg 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, de presentatie, de dienstverlening, de voedselveiligheid, de duurzaamheid, de traceerbaarheid als de betrouwbaarheid.

Naast de communautaire normen moet rekening gehouden worden met de houdbaarheid, het optimaal pluk- of oogsttijdstip en de rijpheid (gedurende het hele traject tot bij de verkoop aan de consument).

De kwaliteitsborging gebeurt:

- stroomopwaarts, bv. via lastenboeken;
- binnen de PO door/met gestandaardiseerde procedures en methodes (o.a. ingangscontrole) aan de hand van kwaliteitsmanagementsystemen;
- stroomafwaarts, via kwaliteitsgarantiesystemen, merchandising.

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

Ook hier kan samenwerking tussen de PO's een belangrijke meerwaarde betekenen. Het samenwerken rond een overkoepelend kwaliteitssysteem moet leiden tot een uniforme kwaliteit. Dit biedt dan weer gezamenlijke afzetmogelijkheden. Vooral in de fruitsector is er hier nog werk aan de winkel.

## 4.3 AFZETVERBETERING

Als PO is het belangrijk te weten welke klanten men wil bereiken, m.a.w. op welke markt(en) wil men activiteiten ontplooien. Dat kan gaan over de regionale of de nationale markt, export binnen de Europese Unie of naar derde landen, de versmarkt of de markt van de verwerkte producten. Meestal zal het om een mix van markten gaan. Alle markten hebben hun eigen specifieke kenmerken en eisen.

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

Innovatie en optimalisering blijven een belangrijke opdracht. Nieuwe tendensen moeten in kaart gebracht worden en de PO's moeten hier zo veel mogelijk op inspelen.

De wijze waarop de consument groenten en fruit aankoopt is de laatste jaren gewijzigd. Er wordt meer en meer gebruik gemaakt van online-bestellingen, maaltijdboxen, ... De PO's kunnen hierop inspelen door de nieuwe spelers, die hierdoor op de markt gekomen zijn, als klanten te werven en/of door ook zelf online-verkoopsystemen uit te werken om met deze nieuwe trend mee te gaan.

## 4.4 KLANTENPERSPECTIEF, CONSUMENTENVERWACHTINGEN EN COMMUNICATIE (PROMOTIE)

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

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

Dit opent mogelijk nieuwe marktsegmenten en biedt kansen voor leveranciers wanneer wordt voldaan 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. Dit kan 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 … 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.

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 kan 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.

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

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

Naast de vraag naar verse producten is er op verschillende markten een grotere marktvraag naar verpakte en verwerkte producten (convenience).

Het gedrag van de consument en de 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.

Het stimuleren van de consumptie van groenten en fruit, kan door meer in te spelen op het gezondheidsaspect. 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 gedeeltelijk via de schoolfruitactie. Dit is wellicht geen quick win maar een noodzakelijke strategie die jarenlang moet volgehouden worden.

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 voor de consument. Deze nauwe banden met producenten moeten de coöperatie in staat stellen aan kopers behoud van identiteit en traceerbaarheid te garanderen. Dit is niet altijd mogelijk in andere al dan niet beursgenoteerde bedrijven.

Verwijzen naar het familiale karakter van de telersbedrijven, de nadruk leggen op producten van bij ons (die verser zijn en minder transport nodig hebben) en de producten een gezicht geven zijn manieren om de producten aantrekkelijker te maken voor de consument.

De PO kan zeker overwegen om bij promotie in te zetten op de waarde van het 'coöperatief product' voor de consument. De meerwaarde van het product wordt gecreëerd door de samenwerking van landbouwers, want dit biedt de garantie dat het betrouwbaar en maatschappelijk verantwoord is.

Zo zouden PO's samen campagne kunnen voeren om het coöperatief product hip te maken.

Promotie kan wezenlijk bijdragen aan de differentiatiestrategie van het fruit- en groentenaanbod door de kwaliteit en de ontwikkeling van keurmerken. Deze 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 die volgens een gelijkwaardig lastenboek geteeld worden, nl. producten van biologische teelt, producten van geïntegreerde pitfruitteelt en producten uit de milieubewuste teelt van pitfruit.

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

## 4.5 ONDERZOEK EN INNOVATIE

De sector moet steeds oog voor de toekomst hebben en zal er enkel in slagen om 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 afzet.

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

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 te zwaar zijn voor een kleine PO. Zeker voor nieuwe, pas startende PO's is dat een moeilijke opdracht, zowel financieel als organisatorisch. Daarom moet worden gestreefd naar een open innovatie waar verschillende partners samenwerken op basis van wederzijds vertrouwen en niet alleen op basis van contracten.

Als PO of UPO is het belangrijk om een klare visie en strategie over innovatie te ontwikkelen met duidelijke doelstellingen en mijlpalen. Innovatie moet een bewuste keuze zijn. Het innovatieproces moet strategisch benaderd worden en met effectieve en efficiënte implementatiemechanismen begeleid worden.

De PO moet in de 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 de waarde van de organisatie en haar toekomstperspectieven.

Onderzoek uitgevoerd binnen de GMO, waaronder experimentele productie, wil een oplossing 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 om het product af te stemmen op de eisen van de markt en op de wensen van de consument. Vooral de productkwaliteit en de milieubescherming zijn belangrijk. Onderzoek en innovatie zijn de motoren voor de dynamiek en de kracht van de groente- en fruitsector.

Onderzoek over de adaptatie van de sector aan de wijzigende klimaatomstandigheden mag niet ontbreken. Ook kan er aandacht gaan naar de mogelijk insleep van nieuwe ziekten en plagen. Verder kan gedacht worden aan onderzoek over de selectie van aangepaste rassen/variëteiten en misschien zelfs nieuwe teelten.

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 heeft een uitstralingseffect naar de telers, waarbij de PO en/of de telers een financieel risico zouden lopen mocht het product, de technologie of de dienst ineens op grote schaal worden geïmplementeerd.

### 4.5.1 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:

- milieuvriendelijke en biologische teeltmethoden gericht op:
    - een verminderd gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, gezien de toenemende eisen van de handel ten opzichte van residu's;
    - de biologische teelt;
    - de introductie van biologische bestrijdingsmethoden in de gangbare teelt;
    - het efficiënter gebruik van productiefactoren zoals water, energie en nutriënten;
    - de reductie van de emissie van gewasbeschermingsmiddelen naar de omgeving;
    - afvalpreventie;
- rassen: 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, bewaaromstandigheden en shelf-life of parameters die dit kunnen beïnvloeden;
- bemesting, spuittechniek, fysiologisch onderzoek voor een betere productie of kwaliteit;
- virussen.

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;
- consumentengedrag;
- klantentevredenheid;

- naambekendheid;
- nieuwe samenwerkingsverbanden tussen telers, PO's en afnemers;
- verlaging van de productiekosten;
- margeberekeningen in de hele afzetketen.

Gecoördineerde overkoepelende onderzoeksacties, met samenwerking tussen de verschillende PO's, worden aangemoedigd.

### 4.5.2 Doorstroming van de resultaten

De resultaten van dit onderzoek zijn eigendom van de PO die zelf kan bepalen of ze al dan niet openbaar gemaakt worden. Ze moeten uiteraard wel beschikbaar zijn voor de eigen leden.

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

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

## 4.6 CRISISPREVENTIE EN -BEHEER

De productie van groenten en fruit is onvoorspelbaar en de producten zijn bederfbaar. Overproductie op bepaalde piekperioden door 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 telers.

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

In Vlaanderen wordt bewust de keuze gemaakt om alle Europese crisismaatregelen toe te laten, zo ook de maatregelen die recent werden opgenomen in de Verordening (bv. coaching, aanvullen van onderlinge fondsen ...).

De PO moet een verstandige keuze maken tussen een aantal crisispreventiemaatregelen en beheersmaatregelen, en een afgewogen combinatie van acties uit het reguliere operationeel programma.

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

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

- gratis uitreiking aan liefdadigheidsorganisaties, OCMW's, voedselbanken, jeugdbewegingen, ziekenhuizen;
- gebruik als veevoeder;
- verwerking tot energie via biologische afbraakprocessen;
- verwerking tot compost of gebruik als bodemverbeterend middel.

Elke PO of UPO moet zelf op eigen verantwoordelijkheid in het OP ruimte voorzien voor crisismaatregelen.

## 4.7 MILIEUACTIES EN DUURZAAMHEID

Net zoals in de andere sectoren moet ook de tuinbouwsector op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde manier produceren. Tot op vandaag zijn er al belangrijke inspanningen geleverd (bv. Vlaams Klimaatbeleidsplan, geïntegreerde gewasbescherming, ...), wat ook deels te danken is aan het coöperatieve karakter van de sector (bijvoorbeeld Responsibly Fresh). Verdere inspanningen ter verduurzaming van de groenten- en fruitsector zijn en blijven echter nodig.

Vlaanderen wil inzetten op diverse actiepunten binnen het milieukader om zo verduurzaming binnen de tuinbouw maximaal toe te laten, innovatieve technieken te stimuleren en aandacht te hebben voor de verschillende deelsectoren binnen de sector. Ten eerste wordt ingezet op het stimuleren van de biodiversiteit en het vermijden en een efficiënter gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Hierbij wordt maximaal aandacht gegeven aan de algemene beginselen van geïntegreerde gewasbescherming (IPM), zoals beschreven in bijlage III van Richtlijn 2009/128/EG en van de biologische productie in de groente- en fruitsector.

Een ander belangrijk actiepunt is het duurzaam waterbeheer. Efficiënt watergebruik op maat moet verder gestimuleerd worden. Voor de verdere verduurzaming van het proces moet ook de waterkwaliteit bewaakt worden. Ze moet beter afgestemd worden op de noden en verbeterd worden. Een goede waterhuishouding is immers van belang om de natuurlijke ecosystemen en biotopen in stand te houden en de biodiversiteit op peil te houden.

Daarenboven wordt ingezet op een duurzaam bodembeheer, aangezien goede, vruchtbare grond een onvervangbaar productiemiddel is voor een duurzame en rendabele landbouw. Binnen dit domein is nog een hele weg af te leggen. Ook voor het energiebeleid heeft Vlaanderen ambitieuze doelstellingen waarbij het streeft naar een hoger aandeel energie uit hernieuwbare energiebronnen en naar een daling van het energiegebruik. Idealiter is alle energie afkomstig van hernieuwbare energiebronnen. Een duurzame maatschappij vraagt verder ook aandacht voor de circulaire economie waarbij het sluiten van de materialenkringlopen centraal staan. Daarom wordt ingezet op het hergebruik van materialen, efficiënte recyclagesystemen en afvalpreventie. Om dure maar milieuvriendelijke investeringen die passen binnen de hierboven vermelde acties haalbaar te maken, kunnen bedrijven clusters vormen.

De hierboven beschreven acties leiden tot een duurzame tuinbouw die territoriaal en ecologisch meer evenwichtig, klimaatvriendelijk en -bestendig, competitief en innovatief is. Bovendien straalt de groenten- en fruitsector zo een positief beeld uit naar de consument en de maatschappij. De

verwachtingen van de consument, de retail en de maatschappij op het vlak van milieu zijn immers heel hoog. Dit stimuleert de telers productiemethoden of -technieken in te voeren of verder toe te passen die verenigbaar zijn met de bescherming en verbetering van het milieu, het landschap en zijn kenmerken, de natuurlijke hulpbronnen, de bodem en de genetische diversiteit.

Om aan al deze doelstellingen tegemoet te komen, is er een belangrijke rol voor de PO's binnen de groenten- en fruitsector weggelegd.

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

- verlagen van de impact van de sector (keten) op het milieu:
    - bv. zuinig omgaan met productiemiddelen;
- bewaken van de biodiversiteit:
    - bv gevarieerder teelt en steun aan onderzoek;
- bewaken van de erosiegevoeligheid van de bodem;
- beperken van voedselverspilling (voedselspaarzaamheid):
    - bv. bewaartechnieken, koude keten, aanbiedingsvormen aan de consument, informatie aan de consument;
    - valoriseren van nevenstromen;
- 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, PO's én afnemers.

# 5 ALGEMEEN

Een operationeel programma moet een duurtijd hebben van 5 jaar. De details van de geplande acties en de geraamde budgetten worden per uitvoeringsjaar ingevuld.

Een programma moet coherent en evenwichtig opgebouwd zijn. Het moet voldoende meetbaar zijn met objectieve gegevens en in kwantitatieve termen worden uitgedrukt. De doelstellingen moeten haalbaar zijn en het programma realistisch en resultaatgericht.

De programma's worden inhoudelijk opgedeeld in actieclusters of samenhangende eenheden. De clusterstructuur is opgebouwd rond de doelstellingen en de verschillende soorten maatregelen van de GMO en geeft aan alle programma's eenzelfde structuur en lay-out. Hierdoor kunnen verschillende PO's

hun programma's gemakkelijker op elkaar afstemmen en is het eenvoudiger om samenwerkingsprojecten op te starten.