



Vlaanderen  
is landbouw & visserij



COÖPERATIES EN  
PRODUCENTENORGANISATIES  
EEN DOORLICHTING

DEPARTEMENT  
LANDBOUW & VISSERIJ

[WWW.VLAANDEREN.BE/LANDBOUW](http://WWW.VLAANDEREN.BE/LANDBOUW)

# COÖPERATIES EN PRODUCENTENORGANISATIES

## EEN DOORLICHTING

**Entiteit:** Departement Landbouw en Visserij

**Afdeling:** Landbouw- en Visserijbeleid

**Auteur(s):** Guy Lambrechts

**Datum:** 31/07/2013



# COLOFON

## **Samenstelling**

Entiteit: Departement Landbouw en Visserij

Afdeling: Landbouw- en Visserijbeleid

## **Verantwoordelijke uitgever**

Jules Van Liefveringhe, secretaris-generaal Departement Landbouw en Visserij, Koning Albert II-laan 35 bus 40, 1030 Brussel

## **Depotnummer**

D/2013/3241/275

## **Lay-out**

Guy Lambrechts

## **Druk**

Vlaamse overheid

## **Voor bijkomende exemplaren neemt u contact op met**

Guy Lambrechts

Koning Albert II laan 35 bus 40 | 1030 Brussel

Tel. 02 552 79 44 | | [guy.lambrechts@lv.vlaanderen.be](mailto:guy.lambrechts@lv.vlaanderen.be)

## **Een digitale versie vindt u terug op**

[www.vlaanderen.be/publicaties](http://www.vlaanderen.be/publicaties)



*“Deze publicatie is een krachtig pleidooi dat mij nog meer sterkt in de overtuiging dat producentenorganisaties in de land- en tuinbouwsector een onmisbare rol kunnen spelen in het ondernemerslandschap”*

**Kris Peeters** – Minister president van de Vlaamse regering

*“Als je dacht dat je al alles wist over samen ondernemen moet je je mening misschien wel herzien. In deze publicatie vind je alles en nog veel meer over producentenorganisaties en over coöperaties! Wanneer je deze vlot geschreven en grondig uitgewerkte brochure gelezen hebt, hebben coöperatieve producentenorganisaties geen geheimen meer voor jou. Het is niet alleen een praktische handleiding maar het biedt je ook een inkijk in de realiteit van samen ondernemen.”*

**Lieve Jacobs** – Coopburo

*“Deze publicatie lijkt mij verplichte literatuur te worden voor elkeen die zich in coöperatief ondernemen engageert.”*

**Guido Veys** - Milcobel.



## Voorwoord

In de afgelopen eeuw, hebben coöperaties wereldwijd een belangrijke rol gespeeld in de economische emancipatie van grote groepen van de bevolking. Via de coöperatie konden producenten zich verenigen en zo gezamenlijk doelen bereiken die individueel onbereikbaar zouden zijn geweest. Vandaag hebben dergelijke coöperaties nog steeds een grote meerwaarde.

In een coöperatieve vennootschap verloopt het in – en uittreden van vennoten vlotter dan bij een andere vennootschapsvorm. Net die openheid maakt een cvba een instrument bij uitstek om samenwerking in de landbouw te bevorderen.

Deze handleiding is een praktisch handboek voor landbouwers die zich willen verenigen in een producentenorganisatie of coöperatie. In de nieuwe Vlaamse wetgeving, die de erkenning van producentenorganisaties mogelijk maakt, worden CVBA's naar voor geschoven als de voorkeursrechtsvorm. Op die manier krijgt de producentenorganisatie immers de kans om zich juridisch voldoende in te dekken, maar ook om te groeien en voldoende vrijheid te laten aan de producenten/leden.

Dit document is echter meer dan een praktische handleiding. Het is ook een reflectiedocument voor bestaande coöperaties. Een coöperatie streeft specifieke doelstellingen na en staat voor duidelijke principes. De kunst is om gedurende de economische evolutie die een coöperatie doormaakt, vast te houden aan deze principes en de inhoud van de statuten in de praktijk te laten leven.

De Vlaamse regering wilt de coöperatieve dynamiek in Vlaanderen versnellen. Er zijn heel wat kansen voor coöperaties, in tijden waar de betrokkenheid en inzet van ondernemingen op vlak van duurzaamheid sterk geapprecieerd worden. Bovendien is de lange termijnbenadering, die zo essentieel is bij coöperaties, extra waardevol in economisch moeilijkere tijden.

Samen sterk is het uitgangspunt. Met coöperaties als krachtig middel om onze landbouwers te versterken.

Veel leesplezier.

Kris Peeters

Minister-president van de Vlaamse regering,  
Vlaams minister van Economie, Buitenlands Beleid, Landbouw en Plattelandsbeleid



# INHOUD

COÖPERATIES EN PRODUCENTENORGANISATIES .....	0
COÖPERATIES IN DE EU EN BELGIË .....	12
SAMENWERKEN - COÖPEREREN .....	16
1    SAMENWERKING .....	16
2    DE COÖPERATIEVE IDENTITEIT .....	16
2.1    Coöperatieve waarden: .....	17
2.2    Coöperatieve principes .....	18
1 <sup>ste</sup> principe: Vrijwillige toetreding en open lidmaatschap .....	18
2 <sup>de</sup> principe: Democratische controle door de leden .....	18
3 <sup>de</sup> principe: Economische participatie van de leden.....	18
4 <sup>de</sup> principe: Autonomie en onafhankelijkheid .....	18
5 <sup>de</sup> principe: Vorming, opleiding en informatie .....	18
6 <sup>de</sup> principe: Samenwerking tussen coöperaties .....	19
7 <sup>de</sup> principe: Betrokkenheid bij de gemeenschap .....	19
3    COÖPERATIEVE VENNOOTSCHAP .....	19
3.1    Rechtsvorm cvba.....	19
3.2    Oprichtingsformaliteiten .....	20
3.3    Erkenning door Nationale Raad van Coöperaties .....	22
3.4    De uittreding uit een coöperatieve vennootschap .....	22
3.5    Samenwerken in een coöperatie .....	25
4    ANDERE RECHTSPERSONEN?.....	26
5    ERKENNING ALS PRODUCENTENPROEPERING, -ORGANISATIE OF UNIE VAN PRODUCENTENORGANISATIES .....	26
5.1    PO en UPO .....	26
5.2    Producentengroepering (PG) .....	30
5.3    Groeiproces.....	31
OPBOUW, STRUCTUUR EN WERKING VAN EEN PO.....	33
1    OPDRACHT .....	33
2    WERKING EN BESLUITVORMING .....	35
3    BETROKKENHEID EN LOYALITEIT VAN DE LEDEN .....	40
4    BETROKKENHEID VAN DE LEIDING VAN DE PO (COÖPERATIE) .....	44
4.1    Voorzitter en bestuurders .....	44
4.2    Directie.....	46
4.3    Personeel .....	46
5    UITBESTEDING VAN TAKEN.....	47
6    VOOR- EN NADELEN VAN DE BESLISSINGSPROCEDURES VAN DE COÖPERATIE .....	49
7    COMMUNICATIE.....	50
FASEN IN DE LEVENSCYCLUS VAN EEN PO.....	53
1    KADER VAN DE COOPERATIVE LEVENSCYCLUS .....	54

2	FASEN IN DE LEVENSCYCLUS VAN DE COÖPERATIE .....	56
2.1	Het prille begin: het idee .....	57
2.2	Ondernemersfase .....	58
2.3	Gemeenschapsfase .....	58
2.4	Oprichtingsfase .....	59
2.4.1	Vorm geven aan de organisatie .....	59
2.4.2	Financiering? .....	59
2.4.3	Organisatie .....	60
2.4.4	Rekrutering – wie doet er mee? .....	60
2.4.5	Openingsdag .....	61
2.5	Groefase .....	62
2.6	Formalisatiefase .....	63
2.7	Automatische piloot .....	63
2.8	verstarringsfase .....	63
2.9	Evaluatiefase .....	64
2.10	Ondergang en mislukking? .....	64
3	LEVENSFASEN IN FUCTIE VAN DE MARKT WAARIN DE PO OPEREERT .....	67
4	TYPISCHE PROBLEMEN IN DE NIEUWE LIDSTATEN .....	68
	UNIE VAN PRODUCENTENORGANISATIES (UPO) .....	71
	OMVANG VAN EEN PO OF COÖPERATIE .....	73
	VOOR- EN NADELEN VAN DE PO'S EN COÖPERATIES .....	75
1	VOORDELEN .....	75
2	MEDEDINGING .....	79
3	NADELEN OF BEPERKINGEN VAN EEN COÖPERATIE .....	82
4	UITDAGINGEN VOOR PO'S EN COÖPERATIES VANDAAG .....	85
4.1	Macro-economische uitdagingen .....	85
4.2	Heterogeniteit van het ledenbestand .....	86
4.3	Bestuurlijke structuur .....	89
4.4	Aantrekkelijke PO? .....	90
4.5	Verticale ketenintegratie .....	92
4.6	Internationale samenwerking .....	93
4.7	Consumentenverwachtingen .....	94
4.8	Onderzoek en innovatie .....	96
4.9	Oneerlijke handelspraktijken .....	97
	CONCLUSIES .....	98
	CASE GROENTEN EN FRUIT .....	99
1	GESCHIEDENIS EN TRENDS IN VLAANDEREN .....	99
1.1	Zo begon het .....	99
1.2	Van klein naar groot .....	100
1.3	Van veiling naar producentenorganisatie .....	101
1.4	Van PO naar UPO en over de grenzen heen .....	101
1.5	Nieuwe taken voor de producentenorganisaties .....	103
1.6	Verschillen met Nederland? .....	104

1.7	Opnieuw fusies? .....	106
1.8	TUPO <sup>3</sup> .....	106
2	ERKENNINGSCRITERIA VAN DE PRODUCENTENORGANISATIES IN VLAANDEREN.....	108
3	EVALUATIE GMO 2009-2011 .....	108
4	SWOT PRODUCENTENORGANISATIES GROENTEN EN FRUIT .....	112
4.1	Kansen .....	112
4.2	Bedreigingen .....	112
4.3	Zwakten .....	112
4.4	Sterkten .....	112
	GEBRUIKTE AFKORTINGEN .....	114
	AFBEELDINGENLIJST .....	115
	TABELLENLIJST .....	116
	LITERATUURLIJST .....	117

# INLEIDING

De prijzen van land- en tuinbouwproducten zijn onderhevig aan grote volatiliteit, de marges in de keten worden in vraag gesteld en bovendien vormen oneerlijke handelspraktijken volgens een aantal studies geen uitzondering. Voor land- en tuinbouwers wordt het steeds moeilijker om hier mee om te gaan.

Samenwerking 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 een sector functioneert. Samenwerken is niet nieuw en in de Vlaamse land- en tuinbouw zijn er vandaag al heel wat succesvolle voorbeelden te vinden: de gemeenschappelijke uitwisseling van kennis, machineringen, de coöperatieve verkoop van land- en tuinbouwproducten (zuivel, groenten en fruit), samenwerking rond innovatie,... Er bestaan verschillend samenwerkingsvormen, zowel informeel als formeel, voor belangenbehartiging (landbouworganisaties) of om commerciële redenen (afzet, verwerking, sameninkoop). In deze nota beperken we ons tot **producentenorganisaties** of **afzetcoöperaties** die het product van hun leden gaan vermarkten. Elke landbouwer of tuinder behoudt daarbij zelfstandigheid over zijn eigen productiebedrijf.

De Europese Unie creëert in het nieuwe Gemeenschappelijke Landbouwbeleid (GLB) (post 2013) ruimte voor producentenorganisaties (PO's) in alle landbouwsectoren. Het oprichten van PO's moet één van de instrumenten worden om weerstand te bieden aan de moeilijke marktomstandigheden. De Europese regels m.b.t. PO's worden uitgewerkt in de Integrale Gemeenschappelijke Marktordening (iGMO)<sup>1</sup>.

De voorliggende nota gaat dieper in op de oorsprong, betekenis, voor- en nadelen van PO's<sup>2</sup> en coöperaties. De coöperaties van vandaag hebben zich ontwikkeld tot economische ondernemingen met een coöperatieve missie en werking.

In Vlaanderen moeten producentenorganisaties om erkend te worden het statuut van een coöperatieve vennootschap hebben. Coöperaties zijn een specifieke juridische rechtspersoonlijkheid gebaseerd op een specifiek concept. Enkel voor de zuivelsector, door de specificiteiten van het zuivelpakket, wordt een uitzondering voorzien waarbij de productenorganisatie een andere rechtspersoon dan een coöperatie kan zijn om erkend te worden. Niet alle coöperaties zijn dus noodzakelijk producentenorganisaties, maar alle

<sup>1</sup> Verordening (EG) nr. 1234/2007

<sup>2</sup> Producentenorganisaties worden soms ook telersverenigingen genoemd.

producentenorganisaties in Vlaanderen zijn wel coöperaties, behalve in de zuivelsector<sup>3</sup>. Ook al zijn niet alle zuivel-PO's noodzakelijk een coöperatieve rechtspersoon, als auteur van deze nota ben ik wel overtuigd van het feit dat het voor deze organisaties, onafgezien van de juridische rechtsvorm, belangrijk is om volgens dezelfde filosofie te werken<sup>4</sup>.

In wat volgt zullen producentenorganisaties en coöperaties vaak in één adem vernoemd worden juist vanwege hun gelijklopende filosofie. Deze nota kan enerzijds als leidraad gebruikt worden voor nieuwe initiatieven, anderzijds bevat hij ook een aantal waarschuwingen en tips voor bestaande PO's. De nota vormt geen juridisch vademecum en voor de juridische grondslag wordt doorverwezen naar de Europese, nationale en regionale regelgeving.

De bijlage bekijkt de succesvolle case van de groente- en fruitsector meer in detail en vormt een interessante inspiratiebron voor andere sectoren. De groente- en fruitsector is vanuit historisch perspectief geëvolueerd en heeft optimaal gebruik gemaakt van het instrument producentenorganisatie.

Guy Lambrechts

2013

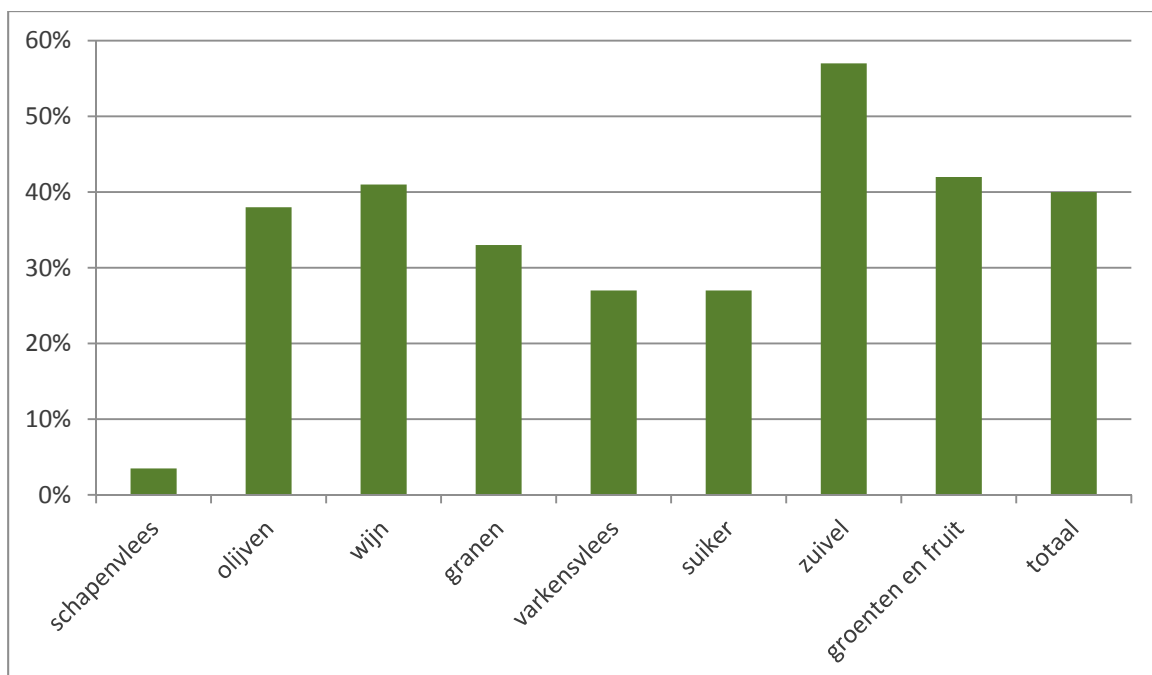
<sup>3</sup> In de zuivelsector bestaan er evenwel coöperaties die wel PO zijn.

<sup>4</sup> Bottom line is en blijft: samenwerken en samen naar de markt gaan!

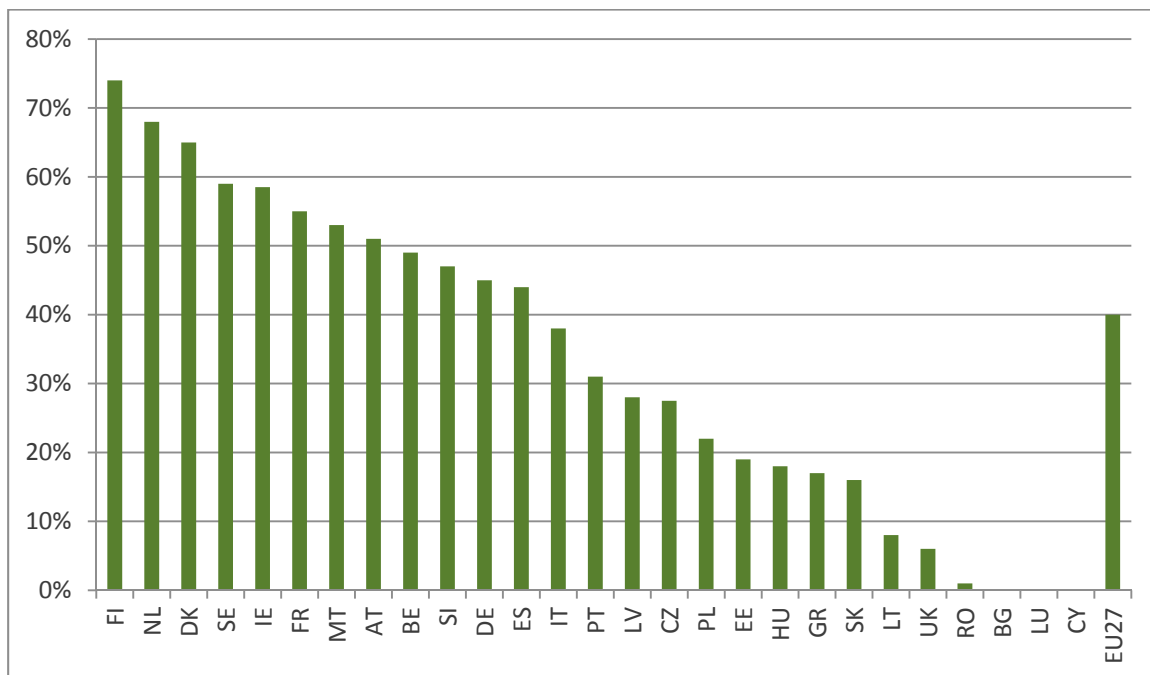
# COÖPERATIES IN DE EU EN BELGIË

Coöperaties dragen in belangrijke mate bij tot de vermarkting van landbouwproducten. De situatie is evenwel zeer verschillend van sector tot sector en van lidstaat tot lidstaat. In Afbeelding 1 wordt per sector het Europees gemiddelde marktaandeel van de coöperaties getoond. In de zuivelsector en de groente- en fruitsector ligt het percentage erg hoog wellicht omdat het ook om zeer bederfbare producten gaat. Ook in de wijn- en olijfoliesector zijn er vele coöperaties actief, zij het in een relatief beperkter aantal lidstaten. Daarom kan het beeld van lidstaat tot lidstaat sterk verschillen.

In sommige sectoren zoals de runder-, varkens- en schapensector worden dieren dikwijls onder contract verkocht aan de handel of aan niet-coöperatieve slachthuizen. Nochtans hebben coöperaties in sommige lidstaten voor deze sectoren toch een substantieel marktaandeel, zoals bv. varkensvlees in de Scandinavische landen en Frankrijk.



Afbeelding 1: Marktaandeel coöperaties, totaal EU, per sector, 2010 (bron: DG AGRI).



Afbeelding 2: Coöperatieve index: marktaandeel in % voor alle coöperaties 2010 (gewogen gemiddelde voor 8 sectoren) (bron: DG-AGRI).

De situatie in de nieuwe lidstaten is zeer divers en contrasteert met de rest van de EU als gevolg van verschillen in historische achtergrond, hervorming eigendom van het land, sociale en culturele stromingen enz. Als gevolg van de communistische ervaringen met coöperaties is het vertrouwen in coöperaties in de meeste nieuwe lidstaten zeer laag.

Een studie uitgevoerd in opdracht van de Europese Commissie<sup>5</sup> leert ons dat in alle lidstaten de landbouwcoöperaties een grote rol spelen bij de captatie van een groter deel van de toegevoegde waarde die in de voedingsketen gecreëerd wordt. De afzetcoöperaties vergroten de onderhandelingsmacht van hun leden en laten hun leden genieten van de schaalgrootte. Coöperaties dragen bij om marktrisico's te verlagen, transactiekosten te verlagen, toegang tot hulpbronnen te verlenen, en de competitieve positie te versterken door productinnovatie en garanties m.b.t. kwaliteit en voedselveiligheid. Verschillende coöperaties hebben hun activiteiten uitgebreid verder in de keten om aldus hun klanten- of consumentenoriëntatie te vergroten. Volgens diezelfde studie zullen, wanneer coöperaties een groot marktaandeel hebben<sup>6</sup>, deze bijdragen tot een beter prijsniveau en een verlaging van de prijsvolatiliteit.

<sup>5</sup> Support for Farmers' cooperatives (SFC), November 2012

<sup>6</sup> voor de zuivelsector

België heeft een lange geschiedenis met betrekking tot coöperatief ondernemerschap en enkele coöperaties zoals BelOrta<sup>7</sup> (een groenteveiling) en Milcobel (een zuivelcoöperatie) zijn groot en internationaal bekend.

In Tabel 1 wordt voor België een lijst met de grootste coöperaties gegeven. Het mag overduidelijk zijn dat de zuivel en de groente- en fruitsector hierin het best vertegenwoordigd zijn.

Tabel 1: Lijst 20 grootste coöperaties in de landbouwsector (België, 2010) (Bron: DG AGRI en eigen berekeningen).

	<b>Naam coöperatieve</b>	<b>Sector</b>	<b>Omzet (euro, 2008)</b>
1	Milcobel	Zuivel	824.132.269
2	BelOrta (fusie van Mechelse Veilingen+ Brava + Greenbow)	Groenten & fruit	369.161.831
3	COVAVEE (Coöperatieve Afzet van Vee en Varkens – Commercialisation Coopérative Porcs et Betail – Genossenschaftliche Vieh- und Schweine Verwertung)	Varkens en rundsvlees	267.373.000
4	Molkerei – Laiterie Walhorn	Zuivel	213.459.871
5	Laiterie des Ardennes (fusie Chéoux en Lac+)	Zuivel	206.429.042
6	Coöperatieve Veiling Roeselare	Groenten & fruit	171.203.953
7	Eupener Genossenschaftmolkerei – Laiterie Coopérative Eupenoise	Zuivel	165.487.000
8	Belgische Fruitveiling (+ Profruco)	Groenten & fruit	147.566.667
9	Société Coopérative Agricole de la Meuse	Granen, voeders	145.216.156
10	Veiling Hoogstraten	Groenten & fruit	142.466.261
11	BND - Bree	Groenten	134.456.729
12	Veiling Borgloon	Groenten & fruit	88.525.498
13	Veiling Haspengouw	Groenten & fruit	82.881.155
14	Telersvereniging Industriegroenten (INGRO)	Groenten & fruit	61.019.215
15	Logistieke en Administratieve Veilingassociatie	Groenten & fruit	56.844.588
16	Vegras	Groenten & fruit	37.350.269
17	Euroveiling – Hallen Van De Producenten	Bloemen en planten	32.309.862

<sup>7</sup> fusieveiling van Mechelse Veilingen en Coöbra



18	Sociétés Coopératives Agricoles Réunies des Regions Herbagères	Granen, voeders	31.938.078
19	IN-CO	Groenten & fruit	23.268.006
20	Rijke Oogst <sup>8</sup>	Groenten	21.710.049

<sup>8</sup> ondertussen overgenomen door de NL PO 'de Schakel'

# SAMENWERKEN - COÖPEREREN

## 1 SAMENWERKING

Samenwerking kan een belangrijke rol spelen om de productie en dienstverlening groter, flexibeler, sneller, efficiënter, gevarieerder, slimmer, professioneler en/of origineler te maken. Samenwerking is een oplossing om met de vele veranderingen, uitdagingen en bedreigingen om te gaan zoals verder in deze nota nog besproken wordt.

Samenwerking kan op operationeel niveau gebeuren en/of mogelijk vanuit tactisch of strategisch oogpunt.

Een bescheiden operationele samenwerking kan gaandeweg uitgroeien tot samenwerking in een formele organisatie.

De voordelen van samenwerking situeren zich dus voornamelijk op drie vlakken: economisch, strategisch, persoonlijk (Afbeelding 3).



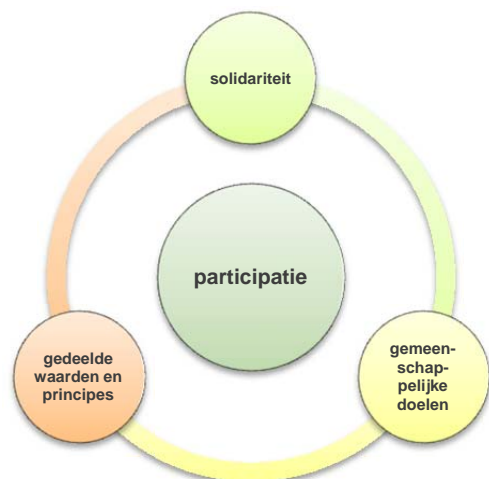
Afbeelding 3: Voordelen samenwerking.

## 2 DE COÖPERATIEVE IDENTITEIT

De International Co-operative Alliance (ICA)<sup>9</sup> hanteert volgende definitie:

*“Een coöperatie is een autonome groep van mensen die zich op vrijwillige basis verenigen om gemeenschappelijke noden en verwachtingen in te vullen op economisch, maatschappelijk of cultureel vlak, en dit via een onderneming die ze samen bezitten en die democratisch bestuurd wordt.”*

Belangrijk in deze definitie is het participatieve element: men is geen passief lid. Men streeft

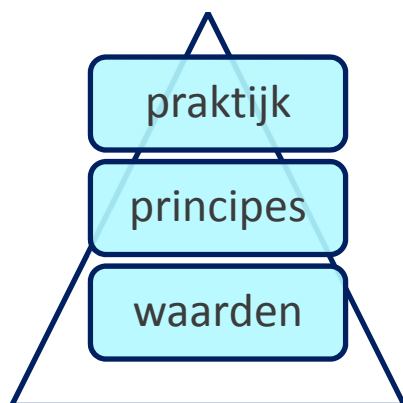


Afbeelding 4: Participatie.

<sup>9</sup> Established in 1895, the International Co-operative Alliance is the Apex organisation for co-operatives worldwide. The International Co-operative Agricultural Organisation (ICAO) is a sectoral organisation of the International Co-operative Alliance.

gemeenschappelijke doelen na, deelt waarden, principes en dat alles met een grote aandacht voor solidariteit. Lid worden van een coöperatie vraagt dus een flink stuk engagement (Afbeelding 4).

De eerder algemene definitie kan dus niet losgekoppeld worden van de coöperatieve waarden en principes (Afbeelding 5).



Afbeelding 5: Coöperatieve waarden, principes en praktijk.

Friedrich Raiffeisen, één van de pioniers van de coöperatieve banken, drukte die uit met de formule “3xZ”: zelfhulp, zelfbestuur en zelfverantwoordelijk. In het oorspronkelijke Duits was dit: Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung. Tussen de definitie van ICA en IRU<sup>10</sup> zijn er grote overlappingen, maar bij Raiffeisen is er een licht nuanceverschil en meer benadrukking van de wederkerigheid. Er wordt van de leden ook een inspanning gevraagd.

## 2.1 Coöperatieve waarden:

Coöperaties in de hele wereld delen een set van waarden die hen onderscheiden

1. **Zelfhulp.** In coöperaties helpen mensen elkaar door samen te werken voor een wederzijds voordeel.
2. **Verantwoordelijkheidszin.** Individuen binnen coöperaties handelen verantwoord en spelen een volwaardige rol in de organisatie.
3. **Democratie.** In de coöperatie hebben de leden zeggenschap over de organisatie - een lid, een stem.
4. **Gelijkheid.** Elk lid heeft gelijke rechten en voordelen (op basis van hun bijdrage).
5. **Rechtvaardigheid.** De leden worden rechtvaardig en eerlijk behandeld.
6. **Solidariteit.** De leden ondersteunen elkaar en andere coöperaties.

<sup>10</sup> International Raiffeisen Union

Coöperatieve leden geloven in de ethische waarden: eerlijkheid, openheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en zorg voor anderen. Dit sluit legitieme verwachtingen niet uit dat men voordelen kan/mag halen uit het lidmaatschap en dat de situatie van het lid beter zal worden met de coöperatie dan zonder.

## **2.2 Coöperatieve principes**

De coöperatieve principes zijn richtlijnen waarmee coöperaties hun waarden in praktijk brengen.

### **1<sup>ste</sup> principe: Vrijwillige toetreding en open lidmaatschap**

Coöperaties zijn vrijwillige organisaties. Ze staan open voor alle personen die gebruik willen maken van hun diensten en bereid zijn om de verplichtingen van het lidmaatschap te aanvaarden. Er is geen discriminatie van geslacht, sociale status, ras, politieke of religieuze overtuiging.

### **2<sup>de</sup> principe: Democratische controle door de leden**

Coöperaties worden democratisch bestuurd door de leden die actief deelnemen aan de beleidsbepaling en het beslissingsproces. De verkozen vertegenwoordigers zijn verantwoording verschuldigd aan de leden-vennoten. In primaire coöperaties hebben leden meestal gelijk stemrecht (een lid, een stem). Overkoepelende coöperaties kunnen hiervan afwijken, maar ook zij worden op een democratische manier georganiseerd.

### **3<sup>de</sup> principe: Economische participatie van de leden**

Leden dragen billijk bij tot het kapitaal van de coöperatie die ze democratisch helpen besturen. Gewoonlijk is een deel van de reserves het gemeenschappelijke bezit van de coöperatie. Deze reserves komen niet toe aan de coöperanten bij uittreding of ontbinding. De leden krijgen een redelijke vergoeding voor het ingebrachte kapitaal. Wat niet uitkeerd wordt, dient voor verdere ontwikkeling van de coöperatie, voor de uitkering van een *ristorno* of voor andere doeleinden die goedgekeurd zijn door de leden.

### **4<sup>de</sup> principe: Autonomie en onafhankelijkheid**

Coöperaties zijn autonome organisaties gecontroleerd door hun leden. Dit is ook het geval wanneer deze overeenkomsten aangaan met andere organisaties, waaronder ook overheden, of wanneer ze kapitaal aantrekken van externe bronnen. De coöperatie moet steeds onafhankelijk blijven en haar toekomst zelf kunnen bepalen.

### **5<sup>de</sup> principe: Vorming, opleiding en informatie**

Coöperaties zorgen voor vorming en opleiding voor hun leden, van de gekozen vertegenwoordigers, van het management en van de medewerkers. Hierdoor kunnen deze effectief bijdragen aan de werking en ontwikkeling van hun coöperaties. Daarnaast

informereren ze het grote publiek en in het bijzonder jongeren en opinieleiders over de aard en de voordelen van samenwerking in een coöperatie.

### **6<sup>de</sup> principe: Samenwerking tussen coöperaties**

Coöperaties werken samen om de belangen van hun leden maximaal te dienen. Ze doen dit op lokaal, nationaal, regionaal en internationaal vlak.

### **7<sup>de</sup> principe: Betrokkenheid bij de gemeenschap**

De coöperatieve waarden en principes vormen samen de basis voor de coöperatieve praktijk. Wanneer coöperaties afwijken van de coöperatieve waarden of principes gaan ze dikwijls ten onder. De coöperatieve onderneming zal ook altijd lokaal verankerd blijven in haar 'thuisbasis', ook als ze internationale activiteiten gaat ontwikkelen.

## **3 COÖPERATIEVE VENNOOTSCHAP**

### **3.1 Rechtsvorm cvba**

Algemeen kan gesteld worden dat een coöperatie het nauwst aansluit bij de doelstellingen van de GMO en het model dat Europa voor zijn producentenorganisaties gekozen heeft. De coöperatieve vennootschap (cvba) is momenteel in Vlaanderen dan ook de verplichte rechtsvorm om erkend te kunnen worden als producentenorganisatie binnen alle sectoren behalve de zuivelsector<sup>11</sup>. Sommige Lidstaten vullen dit anders in omdat Europa geen specifieke rechtsvorm voorschrijft.

De coöperatieve rechtsvorm is een flexibele vennootschapsvorm met variabel kapitaal, bestaande uit vennoten waarvan het aantal en de inbreng schommelt (soepele vorm van toetreden en uittreden) en met beperkte aansprakelijkheid.

Er zijn echter ook nadelen aan deze rechtsvorm verbonden: het opzetten van een coöperatie vergt veel tijd, onderling vertrouwen en geld. Er moeten statuten worden opgemaakt. De coöperatie moet bij notariële akte opgericht worden en ingeschreven worden in het handelsregister. Iedere coöperatie is verplicht jaarstukken op te stellen.

In Tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste verschillen tussen een coöperatie en een klassieke vennootschap.

<sup>11</sup> Het zuivelpakket biedt elke producentenorganisaties binnen deze sector immers het voordeel dat deze geen eigenaar van het product hoeft te zijn om gezamenlijke onderhandeling mogelijk te maken. Dit is een uitzondering op de mededingingsregels die loopt tot 2020, maar die niet voorzien is voor andere sectoren. Als producentenorganisatie in de zuivelsector moet je fungeren als rechtspersoon (een feitelijke vereniging is dus uitgesloten, maar een vzw kan wel).

	coöperatie	klassieke vennootschap
<b>Aard activiteit</b>	ondernemen	ondernemen
<b>Aard v.d. gebruikers</b>	leden	geen beperkingen
<b>Belangrijkste doel</b>	optreden in het belang van de leden-gebruikers en hen vergoeden in verhouding tot de kwantiteit en kwaliteit van hun transactie met de coöperatie	handelen in het belang van de aandeelhouders en hen vergoeden in verhouding tot hun aandeel in het kapitaal
<b>Bijkomende doelen</b>	leden ondersteunen, gemeenschapsdoelen	geen
<b>Bestuur</b>	één lid één stem <sup>12</sup>	x aandelen = x stemmen
<b>Deelname in de winst</b>	vennoot participeert (beperkt) in winst 6% dividend (soms uitstap aan nominale waarde)	aandeelhouder participeert in winst
<b>Controle</b>	gezamenlijke democratische controle door de leden. geen externe controle	één aandeelhouder kan het bedrijf controleren
<b>Open organisatie (toegankelijk voor iedereen)</b>	ja	neen

Tabel 2: Verschil coöperaties en klassieke vennootschap.

Uit deze tabel blijkt meteen de duidelijke link met de waarden en principes zoals eerder besproken.

### 3.2 Oprichtingsformaliteiten

Voor het oprichten van een coöperatieve vennootschap zijn **drie oprichters** noodzakelijk, in tegenstelling tot andere soorten vennootschappen. Het gaat om een belangrijke formaliteit waarvan de niet-naleving tot de nietigheid van de oprichtingsakte kan leiden. De vennoten zijn enkel aansprakelijk voor het bedrag van hun inbreng. Ze kunnen dus gemakkelijk in- en uittreden.

Een cvba moet verplicht worden opgericht bij authentieke **notariële akte**. De statuten voor dit soort vennootschap bepalen een "vast gedeelte" van het maatschappelijk kapitaal, waarvan het bedrag niet lager mag zijn dan 18.550 euro, en dat bij de oprichting volgestort

<sup>12</sup> in de statuten kan ook bepaald worden dat, in geval van gewogen stemrecht, het aantal stemmen gekoppeld is aan het aantal aandelen maar dat één lid maximaal 10% van de stemmen kan bundelen

moet zijn ten belope van 6.200 euro. Bovendien moeten in het geval van de cvba de inbreng in natura en de quasi-inbreng<sup>13</sup> het voorwerp uitmaken van een verslag opgesteld door een bedrijfsrevisor (art. 395 en 396 van het Wetboek van Vennootschappen) net zoals voor NV's of BVBA's.

Binnen vijftien dagen na de opmaak van de definitieve akte moet een uittreksel van de oprichtingsakte bij de griffie worden neergelegd. Deze zorgt daarna voor de bekendmaking in het Belgisch Staatsblad.

De coöperatieve vennootschap heeft **statuten** nodig die de volgende principes bevatten:

- de toetreding en uittreding gebeurt op vrijwillige basis,
- de aandelen kunnen ongelijke waarde hebben maar moeten binnen elke categorie gelijke rechten en plichten inhouden,
- er is gelijk stemrecht of beperking van het stemrecht op de algemene vergadering,
- de bestuurders worden aangesteld door de algemene vergadering,
- er is een gematigde vergoeding van het kapitaal, het netto dividendrendement is niet hoger dan 6%,
- een ristorno kan worden toegekend.

Voor PO's erkend in het kader van het GLB kunnen bijkomende voorwaarden bepaald worden<sup>14</sup>.

De modaliteiten van de bestuurdersverkiezingen en het aantal bestuursmandaten worden vrij bepaald door de statuten.

De coöperatieve vennootschap of cvba moet, als volkomen rechtspersoon, de volgende **wettelijke en administratieve voorschriften** naleven:

- een financieel plan opmaken,
- bij inbreng in geld: een bijzondere rekening op naam van vennootschap in oprichting openen,
- bij inbreng in natura: een verslag laten maken door een bedrijfsrevisor.

<sup>13</sup> Een quasi-inbreng is een inbreng die gebeurt door een bestuurder of vennoot, in de eerste 2 jaar van het bestaan van de vennootschap, ter waarde van minstens 1/10 van het kapitaal (een soort uitgestelde inbreng in natura).

<sup>14</sup> o.a. Europese regelgeving: Verordening 1234/2007; o.a. Vlaamse regelgeving: BVR van 14 december 2012 betreffende contractuele betrekkingen en samenwerking in de zuivelsector, MB van 14 december 2012 houdende uitvoering van artikel 2, tweede lid, en artikel 20 van het besluit van de Vlaamse Regering van 14 december 2012 betreffende contractuele betrekkingen en samenwerking in de sector melk en zuivelproducten, BVR van XXX (nog te publiceren) betreffende erkenningen van producenten- en brancheorganisaties....., BVR van 8, mei 2009 betreffende de GMO der markten in de sector groenten en fruit voor wat betreft de producentenorganisaties, de actiefondsen, de operationele programma's en de toekenning van de financiële steun.

Alle vennootschappen moeten zich inschrijven in het **rechtspersonenregister** dat ter griffie van de rechtbank van koophandel gehouden wordt. Deze kent een ondernemingsnummer toe.

Na inschrijving in het rechtspersonenregister moet de vennootschap die handelsactiviteiten wil voeren, zich in de hoedanigheid van handelaar inschrijven in de **Kruispuntbank van Ondernemingen** bij een ondernemingsloket naar keuze.

### 3.3 Erkenning door Nationale Raad van Coöperaties<sup>15</sup>

Een coöperatie kan zich ook laten erkennen door de NRC, Nationale Raad van Coöperaties. Dit is een soort kwaliteitslabel voor een coöperatieve vennootschap omdat de coöperatieve rechtsvorm geen voldoende waarborg is voor het “echte” coöperatieve karakter van een vennootschap. De NRC toetst de statuten van de coöperatie aan de erkenningsvoorwaarden zoals opgesomd onder het voorgaande punt 3.2 m.b.t. de oprichtingsformaliteiten.

Door de NRC erkende coöperaties genieten een aantal voordelen, ook financieel en fiscaal:

- financieel: erkende coöperaties kunnen op eenvoudige wijze kapitaal ophalen zonder onderworpen te zijn aan de reglementering op het spaarwezen;
- fiscaal: Het dividend dat betaald wordt is voor een beperkt bedrag vrijgesteld van belastingen (190 euro per vennoot).

Om op basis van het GLB in Vlaanderen erkend te kunnen worden als PO is een erkenning door de NRC noodzakelijk<sup>16</sup>.

### 3.4 De uittreding uit een coöperatieve vennootschap

In het hoofdstuk van de oprichting, de uittreding bespreken lijkt misschien contradictorisch, maar het is toch belangrijk om hierover van bij het begin volledige transparantie aan de dag te leggen. Uit de praktijk blijkt dat heel wat leden van PO's niet op de hoogte zijn van de

<sup>15</sup> De Nationale Raad voor de Coöperatie is een adviesorgaan opgericht door de wet van 20 juli 1955 houdende instelling van een Nationale Raad voor Coöperatie, om de beginselen van de coöperatie te verspreiden en het ideaal van de coöperatie veilig te stellen. De NRC ressorteert onder de FOD Economie.

Op 18 april 2013 werd een wetsontwerp tot hervorming van de wet van 20 juli 1955 houdende instelling van een Nationale Raad voor Coöperatie neergelegd in de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Dit wetsontwerp volgde op een advies van dit adviesorgaan dat dateert van maart 2006 waarin werd vastgesteld dat de structuur ervan niet meer beantwoordt aan de concrete realiteit van het coöperatief ondernemerschap. Het wetsontwerp gaat uit van die vaststelling en het voorstel is om het instituut van de Nationale Raad voor de Coöperatie te hervormen door een einde te maken aan de verschillende sectorale commissies die al jarenlang niet meer vergaderden. Het ontwerp vervangt dit door een structuur overgenomen van het democratisch model dat het fabrieksmerk is van de coöperatieve beweging. Deze structuur omvat een algemene vergadering waarin de erkende coöperatieve verenigingen kunnen vertegenwoordigd worden en die in principe één keer per jaar bijeen komt en een dagelijks bestuur dat zal samengesteld zijn uit maximum 20 personen dat de door de regering gevraagde adviezen zal uitbrengen.

<sup>16</sup> Op het moment van de aanvraag van de erkenning als PO moet de aanvraag tot erkenning bij de NRC ook al ingediend zijn. De effectieve erkenning als PO gebeurt pas na de erkenning van de NRC



uitredingsprocedures, ondanks het feit dat ieder lid verondersteld wordt de statuten te kennen en na te leven.

Door uit de vennootschap te treden, zegt de uittredende vennoot het vennootschapscontract eenzijdig op, en heeft hij **recht op uitbetaling van zijn 'scheidingsaandeel'**.

Een uittreding gebeurt zonder noemenswaardige formaliteiten. In elk geval vereist zij niet dat de - omslachtige - procedure voor een statutenwijziging gevolgd wordt. Meestal vermelden de statuten dat een **gewone aangetekende brief** volstaat. Een uittreding kan met andere woorden op zeer relatief eenvoudige wijze plaatsgrijpen. Nochtans is de uittreding geen absoluut recht van elke vennoot van een coöperatieve vennootschap. Men moet met **enkele beperkingen** rekening houden.

De vennootschap zelf blijft, ondanks de uittreding, gewoon voortbestaan. De uittreding mag er echter niet toe leiden dat het vast deel van het kapitaal aangetast wordt, en evenmin mag het aantal vennoten, als gevolg van de uittreding, dalen tot minder dan drie. In voorkomend geval moet de uittreding geweigerd worden.

Daarnaast bepaalt de wet dat vennoten enkel in de loop van de eerste zes maanden van het boekjaar het recht hebben om uit te treden. Strikt genomen zou dit betekenen dat een ontslag aangeboden in de tweede helft van het boekjaar nietig is. In de praktijk stelt men zich nochtans soepeler op: men neemt aan dat de vennootschap dergelijk ontslag alsnog kan aanvaarden, in welk geval het dan ingaat in het begin van het daaropvolgend boekjaar. De meeste coöperaties – PO's hebben een precieze uiterste datum vastgesteld voor de indiening van het ontslag. Wanneer men wil uittreden is het belangrijk om met die datum rekening te houden.

Voor de groenten- en fruitsector legt de Europese regelgeving voor producentenorganisaties een minimum lidmaatschap op van één jaar. Bovendien is bepaald dat wanneer de PO een operationeel programma ingediend heeft, geen enkel lid zich mag onttrekken aan zijn uit dit programma voortvloeiende verplichtingen, behoudens machtiging door de PO, in de loop van de uitvoering van dit programma<sup>17</sup>. M.a.w. uittreding is altijd mogelijk maar hieraan kunnen ook financiële consequenties gebonden zijn zolang het operationeel programma loopt. Vanuit het oogpunt van de PO is het natuurlijk belangrijk om over een stabiel ledenbestand te kunnen beschikken. Anderzijds mag een lid zich niet gevangen voelen in zijn PO.

Voor de andere sectoren, inclusief de zuivelsector, is het minimum lidmaatschap van één jaar niet voorzien in de Europese wetgeving, maar is dit wel opgenomen in de Vlaamse

<sup>17</sup> Operationele programma's duren maximaal 5 jaar.

regelgeving. De PO's moeten in elk geval in hun statuten regels opnemen i.v.m. de duur van het lidmaatschap, de ontslagregels en eventuele financiële verplichtingen. Deze regels moeten ter beschikking staan van de producenten wanneer het lidmaatschap wordt onderschreven. Uit rondvraag blijkt dat tegen deze regel wel eens gezondigd wordt.

Van onze PO's verwachten we dus de nodige openheid over de ontslagprocedures. In het verleden is meermaals vastgesteld dat er allerlei drogredenen aangevoerd werden om uittreding te vertragen of moeilijk te maken. Dit creëert alleen een klimaat van wantrouwen en juridisch gezien is het ontslag toch afdwingbaar.

PO's die attractief zijn voor de producenten hoeven ook niet te vrezen voor massale uittredingen. Moest dat wel het geval zijn, is dat zeker een graadmeter voor de (on)tevredenheid van de leden en is het hoog tijd dat een zelfevaluatie gepland wordt.

Als **tip** kan aan de PO's meegegeven worden om met elk ontslagnemend lid een "exit-gesprek" te hebben om de achterliggende redenen van het ontslag beter te doorgronden en om eventueel maatregelen te kunnen nemen om zo nog meerdere uittredingen te vermijden. Het besluit om ontslag in te dienen is dikwijls het gevolg van een laatste druppel die de emmer deed overstromen. Als PO is het belangrijk om ook alle voorgaande druppels van ongenoegen te kennen.

Zoals gezegd, heeft de uitgetreden vennoot recht op de uitbetaling van zijn scheidingsaandeel. Hij houdt op vennoot te zijn, en wordt, wanneer hij aan al zijn andere verplichtingen voldaan heeft, daarvoor door de vennootschap uitbetaald. De basis voor de berekening van het scheidingsaandeel is de balans van het boekjaar waarin de uittreding plaatsvindt.

Treedt een vennoot uit in april 2013, dan wordt hij uitbetaald op basis van de balans van de vennootschap per 31 december 2013. Geeft hij echter zijn ontslag op 15 augustus 2013 - wat per hypothese door de vennootschap aanvaard wordt -, dan gaat dit ontslag pas in per 1 januari 2014, zodat de uitgetreden partij moet wachten op de balans per 31 december 2014 om zijn scheidingsaandeel te kunnen ontvangen. Dit alles in de veronderstelling dat de vennootschap per kalenderjaar boekhoudt.

Een en ander betekent nochtans niet dat de uittredende vennoot ook steeds recht heeft op de in de vennootschap opgebouwde reserves. Deze materie wordt best uitdrukkelijk in de statuten geregeld: men neemt immers aan dat, bij stilzwijgen van de statuten, de uittredende vennoot eveneens recht heeft op de beschikbare reserves<sup>18</sup>. In geen geval kan hij echter rechten doen gelden op de wettelijke reserve noch op eventuele onbeschikbare reserves.

<sup>18</sup> De rechtspraak stelt dat er, tenzij anders bepaald in de statuten, rekening wordt gehouden met de reserves.

Op fiscaal vlak wordt het scheidingsaandeel behandeld als een dividend, althans ten belope van het positief verschil tussen het ontvangen scheidingsaandeel enerzijds en de aanschaffingswaarde van de aandelen anderzijds.

Dit verschil wordt onderworpen aan een roerende voorheffing van 10%. In vergelijking met het gewone tarief dat van toepassing is op dividenden (25% of 15%) is dit vanzelfsprekend voordelig.

### 3.5 Samenwerken in een coöperatie

Met de coöperatieve waarden en principes in gedachte is samenwerken in een coöperatieve vennootschap dus meer dan alleen een juridische vennootschapsvorm. Het is vooral een manier om anders te ondernemen en de leden te laten genieten van de coöperatie in de mate waarin ze gebruik maken van de diensten.

Samenwerking in een coöperatie/productenorganisatie is voor alle landbouwondernemers één van de mogelijke strategieën om gezamenlijke doelen te bereiken. Zeker wanneer de markt vraagt naar nieuwe initiatieven, naar verbeteringen van bestaande elementen of naar extra inspanningen moet de coöperatie het ideale instrument zijn. Het samenbrengen van kennis en competenties zou ook kostenverlagend moeten werken en toegevoegde waarde helpen creëren.

In de praktijk zullen in de landbouwsector de economische redenen om over te gaan tot coöperatie dikwijls overheersen op de ideologische redenen, toch is een mix van beiden noodzakelijk. Een belangrijk kenmerk is immers het ontbreken van een speculatief doel. De vennoot is geen lid van de coöperatie met de bedoeling zich zo snel mogelijk te verrijken; hij wil daarentegen een project steunen dat verder gaat dan louter eigenbelang. Dankzij de coöperatieve vorm kunnen de vennoten een andere relatie met de vennootschap opbouwen dan alleen maar als investeerder: de vennoten van erkende coöperaties hebben over het algemeen nog een andere functie, die verbonden is aan de gemeenschappelijke doelstelling van de coöperatie.

Door te investeren in een erkende coöperatieve vennootschap ontvangt elke vennoot wel jaarlijks een redelijke vergoeding voor zijn inbreng. Eventueel zal de vennoot ook kunnen profiteren van *ristorno's* die voortvloeien uit zijn verrichtingen met de vennootschap. Winst maken is dus niet het primaire doel van de PO (coöperatie) maar blijft wel een zeer belangrijke randvoorwaarde. Een verlieslatende PO zal niet lang kunnen standhouden. Gevestigde PO's, die in een soort rijpheidstadium verkeren (zie ook verder in het hoofdstuk fasen in de levenscyclus) hebben meestal wel reserves opgebouwd en kunnen een korte periode met verlies makkelijker opvangen of bufferen. Bij kleinere en vooral jongere PO's is er meestal nog geen reserve opgebouwd en negatieve resultaten zullen dan ook sneller tot het opdoeken van de organisatie kunnen leiden.

De coöperatie is niet voor iedereen de meest geschikte ondernemingsvorm. Personen die voor snel scoren gaan of liever alleen werken, opteren beter voor een NV. Je moet samen kunnen werken, niet uitsluitend voor korte termijn gewin. In een coöperatie heb je niks aan alfamannetjes.

Er zijn dus een aantal kritische succesfactoren. Eerst en vooral moet er uiteraard sprake zijn van een zekere culturele overeenkomst tussen de samenwerkende partijen waardoor er een grote mate van vertrouwen en betrokkenheid kan ontstaan. Anderzijds is wederzijdse afhankelijkheid of complementariteit belangrijk. Een goede planning, goede afspraken, fasering en onderlinge taakverdeling is eveneens een kritische succesfactor.

De stappen of fasen die een organisatie vanaf zijn oprichting doorheen zijn levenscyclus doorworsteld worden nog verder uitgewerkt in een afzonderlijk hoofdstuk.

#### 4 ANDERE RECHTSPERSONEN?

Zoals in de inleiding vermeld kunnen in de zuivelsector ook andere rechtsvormen in aanmerking komen om erkend te worden als PO, ook al leunt de coöperatieve vennootschap het nauwste aan bij het concept van PO.

Het moet in elk geval een rechtspersoon zijn en feitelijke verenigingen komen niet in aanmerking. Een feitelijke vereniging kan geen rechtshandelingen stellen, ze kan geen bezittingen hebben want alles is mede-eigendom van alle leden of eigendom van wie het bewijst. De leden kunnen enkel in eigen naam optreden en blijven ook individueel aansprakelijk.

De vorm van VZW wordt wel toegelaten maar heeft ook een aantal beperkingen. Een VZW mag enkel bijkomstig handelsactiviteiten stellen en mag geen direct of indirect voordeel nastreven voor haar leden. De VZW werkt niet met eigen kapitaal en ze kan ook geen vermogen opbouwen ten voordele van haar leden.

#### 5 ERKENNING ALS PRODUCENTENPROEPERING, -ORGANISATIE OF UNIE VAN PRODUCENTENORGANISATIES

In het voorgaande werd veel aandacht besteed aan de juridische rechtspersoonlijkheid van de coöperatie met zijn typische kenmerken en voorwaarden. Maar zoals in de inleiding gezegd, zijn coöperaties nog niet meteen ook producentenorganisaties

##### 5.1 PO en UPO

Om zichzelf producentenorganisatie te kunnen noemen moet de coöperatie, boven op de erkenning voor de NRC, nog een erkenningsprocedure doorlopen bij het Beleidsdomein Landbouw en Visserij, vooraleer de Minister van Landbouw een erkenning kan toekennen.

Deze erkenning is niet beperkt in de tijd en blijft van toepassing tot deze eventueel opgeheven of ingetrokken wordt.

Erkende producentenorganisaties kunnen zich verenigen in een unie van producentenorganisaties (UPO) en zich als UPO laten erkennen. Deze UPO moet hierbij voldaan aan dezelfde voorwaarden als de erkenningsvoorwaarden voor erkenning van een PO.

De PO moet opgericht zijn op initiatief van de producenten zelf. De hoofdzetel van de organisatie moet in Vlaanderen gevestigd zijn. De organisatie moet in Vlaanderen over belangrijke bedrijfsinstallaties of over een belangrijk aantal leden beschikken of een belangrijk deel van de afgezette productie realiseren. Buitenlandse leden of leden uit een ander Gewest zijn ook toegelaten. Op deze wijze probeert de Europese Commissie samenwerking over de grenzen heen te stimuleren.

Om erkend te worden als PO volstaat het niet het sjabloon met standaardstatuten van een cvba te gebruiken. De PO moet minstens één van de volgende specifieke doelstellingen nastreven (en opnemen in de statuten):

- a) verzekeren dat de productie wordt gepland en op de vraag wordt afgestemd met name wat omvang en kwaliteit betreft;
- b) het aanbod en de afzet van de producten van haar leden concentreren;
- c) de productiekosten optimaliseren en de producentenprijzen stabiliseren;
- d) onderzoek verrichten op het gebied van duurzame productiemethoden en marktontwikkelingen;
- e) het gebruik van milieuvriendelijke teeltmethoden en productietechnieken bevorderen en daarvoor technische bijstand verstrekken;
- f) bijproducten en met name afval, beheren ter bescherming van de water-, bodem- en landschapskwaliteit en de biodiversiteit in stand houden of verbeteren;
- g) bijdragen tot het duurzame gebruik van de natuurlijke hulpbronnen en tot matiging van de klimaatsverandering.

De statuten van de coöperatie zullen nagekeken worden i.v.m. de doelstellingen, de medezeggenschap van de leden (democratische principe), toelating nieuwe leden, ontslagprocedure, minimumduur lidmaatschap, het vaststellen en goedkeuren van regels en sancties, de leveringsplicht en eventuele afwijkingen hierop, het unieke lidmaatschap en het verstrekken van informatie.

Bij de aanvraag tot erkenning van een PO of UPO dienen de volgende documenten toegevoegd te worden:

- a) de oprichtingsakte;
- b) de statuten;
- c) het huishoudelijk reglement;

- d) de erkenning voor de Nationale Raad van Coöperaties van de producentenorganisatie of de UPO en achterliggende ledencoöperaties die bij de erkenning betrokken zijn en waarvan de hoofdzetel in het Vlaamse Gewest ligt (kopie besluit);
- e) een geactualiseerde ledenlijst;
- f) voor UPO's de erkenning van de achterliggende producentenorganisaties; (eventueel erkenningsbesluit door andere lidstaat, erkenning voor welk product?, erkenningsnummer, statuten van de deelnemende PO's of UPO's ...) (alleen erkende PO's mogen deelnemen!)
- g) de argumentatie voor de keuze van het product of de productgroepen waarvoor een erkenning wordt gevraagd (producten die verhandeld zullen worden door PO of UPO);
- h) de gemiddelde waarde van de verkochte productie van alle leden van de drie jaren voorafgaand aan de erkenningsaanvraag van de producten waarvoor een erkenning wordt aangevraagd;

De UPO moet om in Vlaanderen erkend te kunnen worden, zijn hoofdzetel in Vlaanderen hebben en hier een belangrijk aantal aangesloten producentenorganisaties hebben en/of de aangesloten organisaties moeten hier een belangrijk deel van de afgezette productie realiseren.

Een UPO met leden (PO's) uit het buitenland worden transnationale UPO's genoemd (TUPO).

De PO's en UPO's moeten bij de aanvraag tot erkenning aan de bevoegde diensten voldoende garanties bieden ten aanzien van de verwezenlijking, de duur en de doelmatigheid van hun optreden. Ze verbinden zich ertoe te streven naar een samenwerking of integratie met bestaande producentenorganisaties, alsook naar samenwerking op professioneel vlak voor behartiging van de belangen van de producentenorganisaties in de regio. De oprichting van unies van producentenorganisaties moet bijdragen tot de concentratie van het aanbod van de producten in kwestie. De producentenorganisaties moeten aantonen hoe ze hun leden in staat stellen daadwerkelijke technische bijstand te verkrijgen om milieuvriendelijk te produceren en hoe ze technische hulpmiddelen ter beschikking stellen voor de verzameling, de opslag, de verpakking en de afzet van de producten."

Voor groenten en fruit kan een erkenning aangevraagd worden op basis van het BVR van 8 mei 2009.

Voor zuivel kan een erkenning aangevraagd worden op basis van het BVR van 14 december 2012 en het bijhorende MB van 14 december 2012.

Voor volgende sectoren zal een erkenning aangevraagd kunnen worden op basis van het BVR van xxx/2013:

1. granen;

2. rijst;
3. gedroogde voedergewassen;
4. zaaizaad;
5. hop;
6. olijfolie en tafelolijven;
7. natuurlijke vezels van vlas en hennep;
8. bananen;
9. wijn;
10. levende planten en producten van de bloementeel;
11. ruwe tabak;
12. rundvlees;
13. varkensvlees;
14. schapen- en geitenvlees;
15. eieren;
16. vlees van pluimvee;
17. bijenteelt;
18. aardappelen;
19. chicorei;
20. konijnen.

De Europese Commissie zal binnen afzienbare tijd<sup>19</sup> via zgn. gedelegeerde handelingen nog een aantal uitvoeringbepalingen moeten vastleggen. De doelstellingen en verantwoordelijkheden van PO's, UPO's en brancheorganisaties moeten in het belang zijn van de doeltreffendheid van de genomen maatregelen en dit moet duidelijk worden omschreven. Om rekening te houden met de specifieke kenmerken van elke sector zal de Commissie nog specifieke voorwaarden verder uitwerken. Voor de groente- en fruitsector zijn er bijvoorbeeld zeer gedetailleerde regels, maar dat is wellicht niet noodzakelijk voor alle sectoren. Hierbij moet de concurrentie en de goede werking van de gemeenschappelijke marktordening nauw geëvalueerd worden. Deze voorwaarden *kunnen* betrekking hebben op:

- o specifieke doelstellingen die deze organisaties en unies daarvan kunnen, moeten of niet mogen nastreven;
- o de statuten, erkenning, structuur, rechtspersoonlijkheid, lidmaatschap, omvang, verantwoordingsplicht en activiteiten van deze organisaties en unies;
- o de gevolgen van de erkenning, de intrekking van de erkenning en fusies, met betrekking tot transnationale organisaties en unies;
- o de uitbesteding van activiteiten en de terbeschikkingstelling van technische middelen door organisaties of unies daarvan;

<sup>19</sup> einde 2013, begin 2014

- het minimumvolume of de minimumwaarde van de afzetbare productie van organisaties of unies daarvan;
- de uitbreiding van bepaalde voorschriften van de organisaties tot niet leden en de verplichte betaling van een lidmaatschapsbijdrage door niet leden;
- een lijst van stringentere productievoorschriften die kunnen worden uitgebreid;
- aanvullende vereisten op het gebied van de representativiteit, de betrokken economische gebieden, met inbegrip van het door de Commissie te verrichten onderzoek van de omschrijving daarvan;
- de minimumperioden waarin de voorschriften van toepassing moeten zijn alvorens te worden uitgebreid, de personen of organisaties voor wie/waarvoor de voorschriften of de bijdragen gelden;
- de omstandigheden waarin de Commissie kan eisen de uitbreiding van de voorschriften of de verplichte bijdragen af te wijzen of in te trekken.

## 5.2 Producentengroepering (PG)

In dit document en in de meeste discussies over samenwerking heeft men het bijna altijd alleen over PO's en UPO's maar toch is het belangrijk om even de aandacht te richten op **producentengroeperingen**.

Het begrip producentengroepering (PG) vloeide voort uit de GMO voor groenten en fruit in 1997. Het concept kwam tot stand voor organisaties die in het begin nog niet voldeden aan alle erkenningscriteria om erkend te kunnen worden als volwaardige PO. Van 2007 tot heden waren PG's enkele nog mogelijk in die lidstaten die na 2004 toegetreden zijn tot de Europese Unie.

In het nieuwe GLB (2015 ev.) worden PG's veralgemeend tot alle landbouwsectoren en opnieuw opengesteld voor alle lidstaten. Bovendien horen de PG's voortaan in de 2<sup>de</sup> pijler (plattelandontwikkeling) en niet langer meer in de 1<sup>ste</sup> pijler zoals PO's. Men wil de oprichting stimuleren van groeperingen die gezamenlijk de problemen aanpakken die samenhangen met de toename van de concurrentie en een grotere consolidatie van de downstreammarkten.

Eigenlijk is het dus een instapmodel, waarbij opstartsteun aan organisaties gegeven wordt die van bij het begin nog niet aan alle erkenningsvoorwaarden (bv. aantal leden of minimumomzet) of doelstellingen voldoen. Om er voor te zorgen dat de PG een rendabele entiteit wordt en op termijn kan doorgroeien tot een PO moet deze groepering een bedrijfsplan voorleggen voordat zij door de lidstaat als dusdanig erkend wordt. De doelstellingen die PG's moeten nastreven zijn:

- de productie en output van de producenten die er lid van zijn, aan te passen aan de markteisen



- goederen gezamenlijk in de handel te brengen, met inbegrip van de voorbereiding voor de verkoop, de centralisatie van de verkoop en de levering aan bulkkopers
- gemeenschappelijke regels vast te stellen voor der verstrekking van informatie over de productie, en vooral over de oogst en de beschikbaarheid v n producten
- eventueel andere activiteiten te verrichten, onder meer op het gebied van de ontwikkeling van bedrijfsvoerings- en marketingvaardigheden en de organisatie en bevordering van innovatieprocessen.

De steun wordt op forfaitaire basis voorzien voor de eerste vijf jaren na de erkenning en is degressief. De steun wordt berekend op basis van de afgezette productie en gebeurt voor de vijf opeenvolgende jaren als volgt:

- 10 %, 10 %, 8 %, 6 %, 4 % voor de schijf beneden 1 miljoen euro;
- 5 %, 5 %, 4 %, 3 %, 2 % schijf boven 1 miljoen euro;
- maximumbedrag: 100.000 euro/jaar.

De lidstaten kunnen de aanloopsteun voor PG's aanhouden nadat die erkend zijn als producentenorganisatie. Ook startende PO's kunnen in aanmerking komen voor deze startsteun. Om de verlening van exploitatiesteun te voorkomen en het simulerende effect te behouden mag de looptijd van de steunverlening niet langer zijn dan vijf jaar.

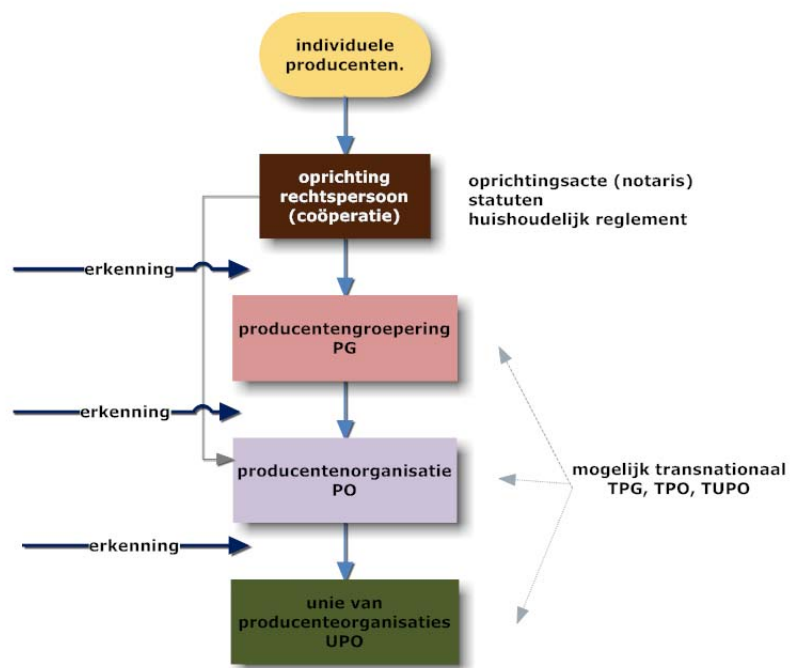
De concrete inhoud van zulke programma's moet nog in Europese uitvoeringsbepalingen vastgelegd worden.

Vanuit praktisch oogpunt (beperking administratieve lasten en mededingingstechnisch) zouden wij adviseren om meteen voor het statuut van PO te kiezen. De omweg via PG geeft weinig toegevoegde waarde.

### 5.3 Groeiproces

Het groeiproces van een organisatie kan er dus als volgt uitzien (Afbeelding 7). Eerst wordt een coöperatie opgericht. Deze coöperatie kan dan een erkenning aanvragen als producentengroepering voor een periode van maximaal vijf jaar. Deze optie wordt meestal gekozen wanneer de organisatie nog niet voldoet aan alle erkenningscriteria. Daarna als de producentengroepering voldoet aan <sup>20</sup>alle erkenningsvoorwaarden voor een PO, kan ze als PO erkend worden.

<sup>20</sup> Voor groenten en fruit is dit verplicht, voor andere sectoren is het Europese kader momenteel het (medio 2013) nog onduidelijk .



Afbeelding 6: Groeiproces van een organisatie (PG-PO-UPO).

De coöperatie kan uiteraard opteren om onmiddellijk erkend te worden als PO.

Erkende PO's kunnen besluiten om samen te werken in een koepelorganisatie, een Unie van Producentenorganisaties (UPO).

# OPBOUW, STRUCTUUR EN WERKING VAN EEN PO

## 1 OPDRACHT

In de iGMO dragen de producentenorganisaties een grote medeverantwoordelijkheid voor het beheer van de markt.

Zoals hiervoor al opgesomd, kunnen de opdrachten of de doelstellingen van PO's gericht zijn op: de concentratie van het aanbod, de kwaliteit en kwantiteit van het productaanbod, de stabilisering van de prijzen en de kennis van de markt.

PO's zijn de eerste spelers in de regeling van de markten en zorgen op hun niveau voor de gedecentraliseerde werking van de marktordening. Ze worden geacht in economische aangelegenheden op te treden namens hun leden en fungeren als **afzetcoöperaties**: gezien de steeds grotere concentratie van de vraag is het uit economisch standpunt noodzakelijk om het aanbod van landbouwproducten te bundelen om de positie van de producenten te verbeteren op de markt. Deze bundeling moet op vrijwillige en efficiënte wijze gebeuren. Daarnaast moet de PO zijn nut bewijzen door het aanbieden van omvangrijke en efficiënte diensten (technisch en financieel) aan zijn leden en de begeleiding om de landbouwkundige praktijken aan te passen ten aanzien van milieu en duurzaamheid. De rol van de PO moet echter deze van economische «regulator» overstijgen, wil ze als een echte “ondernemer” kunnen ageren.

Traditionele PO's zoeken vooral om een maximaal volume te verhandelen om zo de onderhandelingsmacht en de schaalgrootte op peil te houden. PO's van de nieuwe generatie gaan een stap verder en gaan op zoek naar volume dat kan verhandeld, verwerkt én rendabel verkocht worden. Deze PO's brengen het een element van planning in, in de productie.



Afbeelding 7: Doen wat moet, doen wat verwacht wordt, toegevoegde waarde creëren.

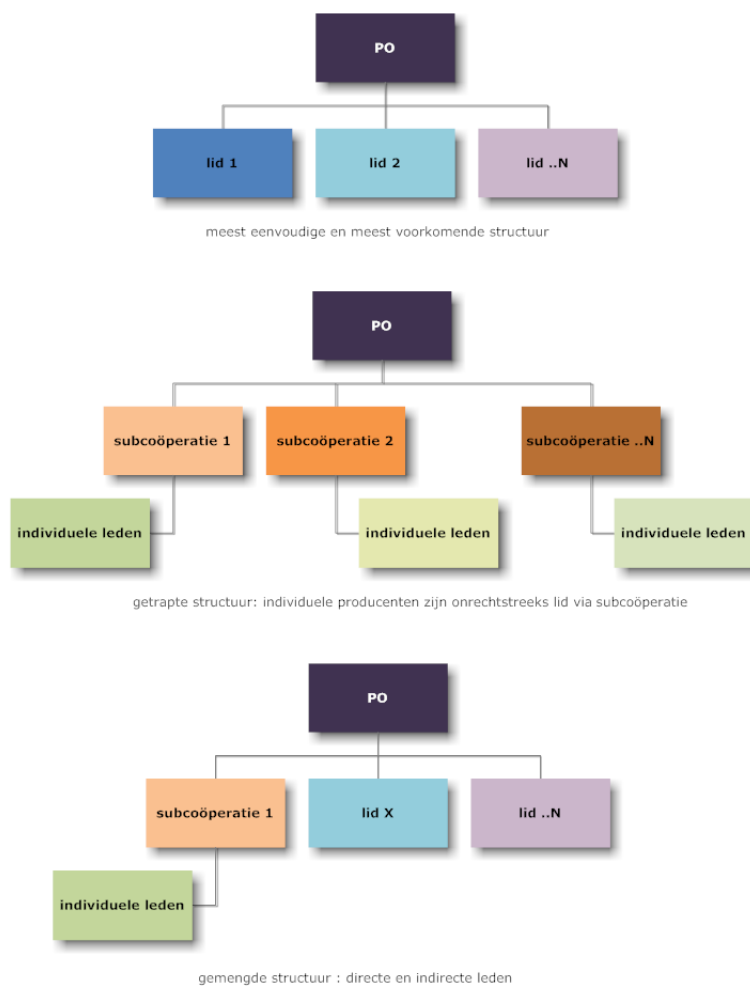
Het lijkt voor een hedendaagse PO belangrijk een stap verder te gaan dan alleen maar het niveau van naleving van regels of zelfs maatschappelijk verantwoord ondernemen. De creatie van (gedeelde) toegevoegde waarde neemt toe aan belang (Afbeelding 8):

- Onderaan de piramide staat het nakomen van de regels: Toezien op de voortdurende naleving van de wetten, verplichtingen, lastenboeken. In feite doet men wat men 'moet doen' en als men dit niet doet, zou men zich niet op de markt mogen begeven. Dit is het absolute minimum. Dit is in de eerste plaats de verplichting van elk individueel ondernemer maar de PO kan natuurlijk wel systemen opzetten van controle of autocontrole en traceerbaarheid, enz... De PO doet dit in de eerste plaats om de leden bij te staan bij het naleven van de verplichtingen. Anderzijds kan dit ook bijdragen aan het zelfbehoud van de PO om te vermijden dat 'freeriders' die de regels niet zo nauw nemen 'de stiel zouden bederven' voor de anderen en schade kunnen toebrengen aan een ganse sector. Bovendien kan het een stukje garantie naar buiten uit bieden, "wat van bij ons komt is gegarandeerd OK".
- Een stapje hoger staat het 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen': het verdienen van een 'License to Operate' door te voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen op specifieke thema's, waar men een verschil kan maken. Dit gaat verder dan wettelijke verplichtingen en kan bijvoorbeeld gekoppeld zijn aan het naleven van bovenwettelijke vereisten, extra aandacht voor milieu, maar ook het omgaan met personeel en seizoensarbeid op een humane wijze.
- Bovenaan staat de creatie van gedeelde toegevoegde waarde voor de organisatie én haar leden zelf, maar ook voor de maatschappij, het leveren van uitstekende prestaties op specifieke thema's, de kern van de zakelijke activiteiten, en het tonen van leiderschap. Met andere woorden 'het uitblinken'. Het zelf creëren van extra toegevoegde waarde voor al de leden landbouwers- tuinders en het er voor zorgen dat deze extra waarde zo veel mogelijk kan terugkeren naar de producent.

## 2 WERKING EN BESLUITVORMING

De beheersverantwoordelijkheid van de coöperatie of de producentenorganisatie<sup>21</sup> situeert zich op drie niveaus: het bestuur, de directie, de leden. Deze zullen in de volgende delen van deze nota uitvoeriger toegelicht worden.

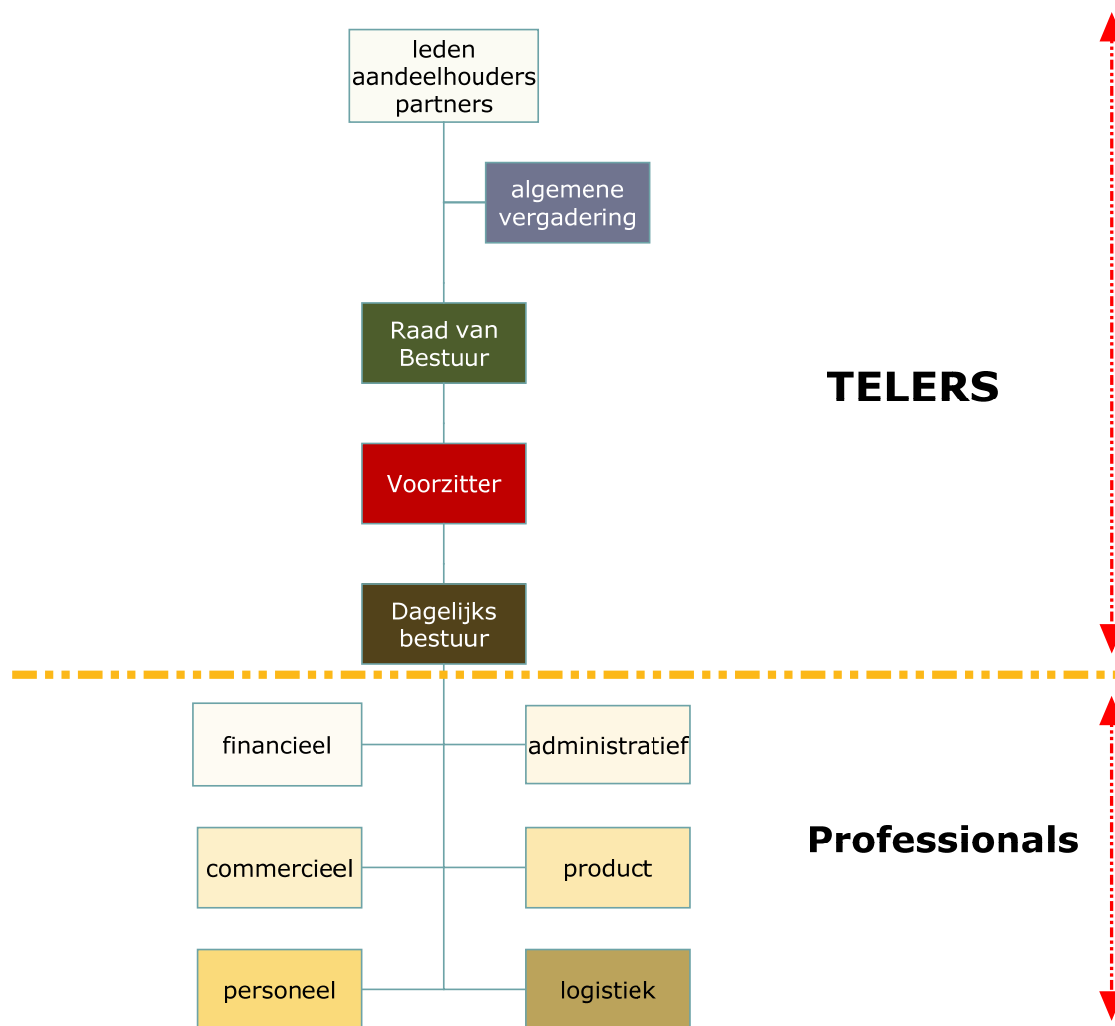
Land- en tuinbouwers kunnen **ofwel rechtstreeks ofwel onrechtstreeks lid** worden van de PO. Onrechtstreeks lidmaatschap gebeurt dan via een subcoöperatie. Niet alle leden van eenzelfde PO moeten op dezelfde wijze lid zijn: een deel van hen kan rechtstreeks lid zijn, een deel van hen kan via een subcoöperatie vertegenwoordigd worden. Er zijn dus verschillende structuren mogelijk. (Afbeelding 9).



Afbeelding 8: Rechtstreeks of onrechtstreeks lidmaatschap

<sup>21</sup> In de volgende tekst wordt steeds gesproken over de PO, maar de uitspraken zijn ook geldig voor de coöperatie.

De traditionele structuur van een producentenorganisatie (coöperatie) in België, wordt in afbeelding 10 getoond. Op niveau van de producenten heeft men bovenaan de leden, (aandeelhouders, partners). Leden van een PO kunnen zowel natuurlijke personen zijn als rechtspersonen.



Afbeelding 9: Typische structuur PO.

In de **Algemene Vergadering (AV)** waar alle leden-aandeelhouders deel van uitmaken worden in principe de globale visie en doelstellingen bepaald. In een aantal gevallen worden echter vanuit de raad van bestuur voorstellen gedaan die bekrachtigd worden door de AV. Binnen de coöperatie zijn verder nog een aantal andere bevoegdheden voorbehouden aan de AV: de jaarrekening goedkeuren, bestuurders een kwijting verlenen, eventueel statuten wijzigen, controlerende vennoten benoemen.

In de AV heeft ofwel elk lid één stem, ofwel, wanneer het aantal stemmen gekoppeld is aan het aantal aandelen, wordt er in de statuten bepaald dat één lid maximaal 10% van de stemmen kan bundelen om te voorkomen dat één of meer leden misbruik maken van hun macht of invloed uitoefenen ten aanzien van het beheer en de werking van de PO. Invloed kan ook subjectief zijn, gebaseerd op subtiele nuances van invloed. Personen met een sterke persoonlijkheid kunnen een grotere invloed hebben dan diegene bepaald door hun stemmenaantal. Dit valt uiteraard moeilijk aan te tonen.

De AV komt minstens één maal per jaar samen, vandaar dat deze soms ook jaarvergadering genoemd wordt. De AV is nodig wanneer belangrijke keuzes moeten gemaakt worden. De AV is tevens verplicht<sup>22</sup> wanneer ten gevolge van geleden verlies het netto-actief gedaald is tot minder dan de helft van het vaste gedeelte van het maatschappelijke kapitaal. De vennoten moeten ook vijftien dagen voor de AV de nodige stukken toegezonden krijgen.

In de context van het GLB zijn de mensen die voorgesteld worden als lid van **de raad van bestuur** vennoot en actief lid<sup>23</sup> van de coöperatie. In theorie worden uit de AV bestuurders en controlerende vennoten verkozen. De leden zijn op die manier vertegenwoordigd in de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt verondersteld zich onpartijdig te gedragen en het belang van elk lid voorop te stellen. Uiteraard heeft elk lid ook zelf zijn rechten en plichten en in bepaalde gevallen kan of moet de organisatie ook sancties uitdelen zoals voorzien in de statuten.

Het aantal leden van de raad van bestuur is vastgelegd in de statuten en dit kan variëren van organisatie tot organisatie. De bestuursmandaten van een coöperatie zijn onbezoldigd. Toch mogen ze een bepaalde vergoeding krijgen, maar dit mag geen deel van de vennootschapswinst zijn.

Elke PO kiest een **voorzitter** uit de leden van de raad van bestuur. De voorzitter neemt mee het dagelijks bestuur waar.

Voor het dagelijkse management wordt een **professionele directie** (of management) aangetrokken. Op niveau van het management worden er een aantal taken waargenomen: financieel, administratief, commercieel, personeelsaangelegenheden en logistiek. Afhankelijk van de grootte van de coöperatie kunnen deze taken vervuld worden hetzij door één persoon hetzij door een team, eventueel bijgestaan door een administratie. Het is niet aan te bevelen dat de voorzitter ook de taak van directeur op zich neemt.

<sup>22</sup> binnen de 2 maand nadat het verlies is vastgesteld

<sup>23</sup> producent als bedoeld in artikel 2, lid 2 onder a) van Verordening (EG) nr. 1234/2007

Bestuur en management moeten elkaar vertrouwen. Uit de praktijk zijn er heel wat aanwijzingen dat bestuur en management rolvast moeten zijn en m.a.w. elk hun eigen rol kunnen spelen en eigen verantwoordelijkheid kunnen opnemen.

Het bestuur moet zich vooral bezig houden met strategische kwesties en toezicht op werking en financiën. Goede beslissingen kunnen alleen genomen worden als de bestuurders de organisatie en de noden van de leden voldoende kennen. Het bestuur moet voldoende onafhankelijk kunnen functioneren. Een goed evenwicht tussen bestuur en management is nodig om wrijvingen en misverstanden te voorkomen. In sommige gevallen kan het verschil in opleidingsniveau tot een spanningsveld leiden tussen de producenten, het bestuur en het management. Een spanningsveld op zich kan interessant zijn omdat beiden elkaar moeten aanvullen vanuit ieders verantwoordelijkheden. Het spanningsveld mag uiteraard geen aanleiding geven tot wrijvingen.

Een paternalistische directie zou al snel de organisatie kunnen gaan domineren waardoor de leden het gevoel krijgen dat het niet meer HUN coöperatie is terwijl de leden nochtans de aandeelhouders en dus de eigenaars zijn.

Men hoort wel eens verhalen dat men moet uitverkoren zijn door een beperkt clubje om ook maar kans te maken om verkozen te worden in de raad van bestuur. Democratische verkiezingen zouden niet altijd even democratisch verlopen? Zolang dit soort verhalen in leven gehouden worden blijft het natuurlijk moeilijk om mensen te motiveren om verantwoordelijkheid te nemen. Dit illustreert nogmaals hoe belangrijk perceptie kan zijn en hoe transparant met toch moet zijn.

Bestuursleden en voorzitter zijn gekozen vertegenwoordigers van de leden-producenten en worden dan ook verondersteld van zich zo te gedragen. Elke zweem van favoritisme moet te allen koste vermeden worden. Het belang van elk lid moet voorop blijven staan. Uiteraard heeft dat lid ook zijn rechten en plichten en in bepaalde gevallen kan of moet de organisatie ook sancties uitdelen zoals voorzien in de statuten.

De code voor deugdelijk bestuur van coöperaties<sup>24</sup> (corporate governance) zou in elke coöperatie verplichte literatuur moeten zijn.

Om evenwicht te bieden ten opzichte van het professionele directieteam en om hun taak ook professioneler te kunnen aanpakken is het dan ook belangrijk dat bestuurders van de coöperatie de mogelijkheid krijgen, of nemen, om een aantal opleidingen te volgen specifiek gericht op bestuurders. Dit moet dan ook aangemoedigd worden en mag zeker niet als zwakte gezien worden.

<sup>24</sup> Code voor deugdelijk Bestuur van Coöperaties: Overlegplatform van de land- en tuinbouwcoöperaties met de medewerking van nv CORGO. de brochure is in PDF formaat via deze link te vinden: <http://www.boerenbond.be/Portals/2/Pdf's/Publicaties/deugdelijk%20bestuur%20cooperaties.pdf>



Elke economische operator wil natuurlijk een marge genereren boven op de recuperatie van de gemaakte kosten. Producentenorganisaties moeten daarom op zoek gaan naar de gepaste marge die ze kunnen creëren.

Hiervoor kunnen indien nodig nieuwe structuren binnen de coöperatie gecreëerd worden, dochterbedrijven opgericht worden, bedrijven overgenomen worden of geïnvesteerd worden in aanverwante bedrijven. Belangrijk is echter dat alles transparant blijft voor de leden. Substructuren mogen geen aanleiding zijn om zwarte dozen te creëren waarover elke controle ontbreekt. Het uitbesteden van bepaalde kerntaken wordt verder behandeld onder punt 5.

In het geval van coöperaties en subcoöperaties is het voor Europa in dit geval wel zeer essentieel dat de erkende coöperatie, centraal de verkoop beheert en bestuurt en dat de subcoöperaties niet los van elkaar of tegen elkaar gaan opereren.

### 3 BETROKKENHEID EN LOYALITEIT VAN DE LEDEN

In de coöperatieve traditie wordt niet gesproken over 'klanten'. Een coöperatie heeft leden, die samenwerken om een gemeenschappelijk doel in de markt te realiseren. De leden zijn en blijven verantwoordelijk voor de gemeenschappelijke organisatie. Het is in feite een vorm van zelfhulp waarbij de leden zowel de rol van helper als van geholpene hebben, ook al is dat in de praktische werking niet altijd meteen duidelijk zichtbaar.

*Coöperaties hebben geen vennoten.*

*Vennoten hebben coöperaties*

-H. Munkner

De quote hiernaast van H. Munkner<sup>25</sup>, is wellicht een doordenker, maar illustreert goed de wereld van verschil in de perceptie van de machtsverhoudingen in een coöperatie. Naar analogie zou je kunnen zeggen, "de leden zijn niet van de coöperatie, maar de coöperatie is van de leden".

Essentieel is de vrije toetreding voor nieuwe aandeelhouders, bij gebrek aan een dominerende aandeelhouder en een speculatief doel. Ook al zijn niet alle erkende coöperaties gebaseerd op het absolute beginsel "één man, één stem", het is in elk geval zo dat de statuten regels bevatten die de overheersende rol, die een aandeelhouder zou kunnen spelen in de beslissingen van de algemene vergadering, beperken. Alles gebeurt op initiatief van en onder controle van producenten-leden.

De producenten staan centraal in alle aspecten van het beleid van de PO en iedereen beslist mee over de koers van de coöperatie. De leden houden het bestuur scherp en kunnen dit naar huis sturen. Leden zijn dus gezamenlijk de baas, maar als ze zich allemaal met de uitvoering bemoeien, komt er wellicht ook niets van terecht.

Dit vraagt een groepsstructuur die bovendien respect van afspraken vereist. Een lid geeft steun aan een project dat verder gaat dan louter eigenbelang (draagt medeverantwoordelijkheid). Het is dan ook belangrijk om samen met de andere vennoten eenzelfde motivatie en kijk op de dingen te hebben. Daardoor wordt de betrokkenheid van de aandeelhouders bij hun vennootschap verhoogd.

Het lidmaatschap en (eventuele) leveringsplicht zijn vrij nauw omschreven. Hierdoor hebben de PO's uiteraard een zekere greep op hun respectievelijke leden.

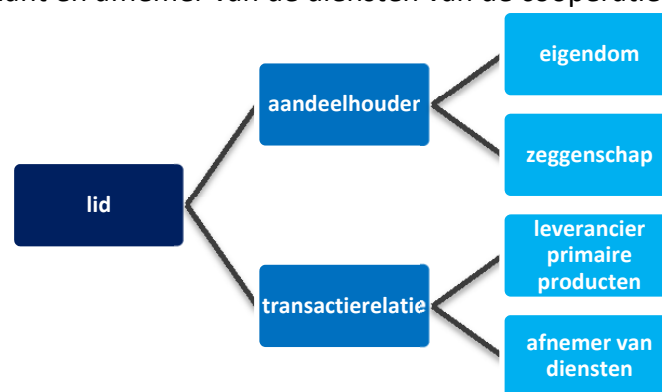
<sup>25</sup> Prof. Dr. Hans-H. Münkner, is een expert m.b.t. coöperaties die mee de ICA- principes (International Cooperative Alliance Principles) op papier zette, Universiteit van Marburg (Duitsland)

Ondanks de voordelen die een coöperatie kan bieden, stellen we vast dat toch niet iedereen in het systeem wenst te stappen of dat sommigen er uit willen stappen of zich gevangen voelen in hun eigen coöperatie. Het probleem van heel wat coöperaties is dat de leden misschien wel te veel van de coöperatie verwachten?

Daarom volgt hierna een analyse van de relatie tussen de producent en zijn producentenorganisatie.

De producent heeft een duale relatie met zijn producentenorganisatie (Afbeelding 11):

1. enerzijds als aandeelhouder, beheerder en
2. anderzijds als klant en afnemer van de diensten van de coöperatie.



Afbeelding 10: relatie leden – PO.

Als aandeelhouder heeft de producent ook zeggenschap. In zijn transactierelatie zal de landbouwer of tuinder enerzijds zijn primair landbouwproduct aanleveren en tegelijkertijd ook diensten afnemen (vb. verpakkingsmateriaal, sortering, bewaring, telersbegeleiding, kwaliteitsoverwaking, enz...)

Afhankelijk van de situatie van de producent kan voor hem ofwel het ene ofwel het andere aspect belangrijker zijn. De aandeelhouder verwacht niet alleen een return op zijn aandelen, maar als gebruiker moet de coöperatie hem ook helpen om zijn noden en behoeften te bevredigen. De leden genieten van de coöperatie in de mate waarin ze gebruik maken van de diensten. Omwille van hun aandeelhouderschap delen ze in de risico's en de opbrengsten van de PO. Het lid heeft er dan ook alle belangen bij dat de PO staat voor waardecreatie voor de leden.

In de PO kan/moet onderscheid gemaakt worden tussen actieve en passieve<sup>26</sup> leden op basis van het feit of men wel of niet product aanlevert aan de PO. Daarbij gaat het uiteraard niet om actieve producenten die hun leveringsplicht niet naleven en buiten de coöperatie

<sup>26</sup> Niet-actieve leden kunnen uitgesloten worden van de stemming in de Algemene Vergadering of de raad van bestuur.

om werken.<sup>27</sup> Het bezit van aandelen door niet-actieve of gepensioneerde leden creëert wel een soort afstand tussen eigendom en gebruiksrecht (men is nog wel aandeelhouder maar niet langer gebruiker van diensten).

De grote groep van producenten die als klant gebruik maken van de coöperatie kan je op basis van hun houding t.o.v. de organisatie indelen in volgende groepen:<sup>28</sup>

1. **Believers:** zij die een basisvertrouwen hebben in het coöperatieve project ;
2. **True believers:** zij die er in geloven zijn, zeer betrokken zijn en participeren om gemeenschappelijke doelstellingen te verwezenlijken;
3. **Escapees:** gedesillusioneerden die zullen uittreden als ze de kans krijgen;
4. **Holdouts:** de groep die weigert zich aan te passen, ze participeren wel maar weigeren positieve commentaar, roddelen en verspreiden foutieve informatie. Hun houding is er een vol van cynisme en verdachtmaking;
5. **Sceptical conformers:** de groep van leden die vinden dat participatie niet werkt, maar die daar ook niet moeilijk over doen;
6. **Freeriders (zwartrijders):** zij die de gemeenschappelijke doelstellingen wel willen verwezenlijken maar zonder in de kosten te willen delen.

Het ledenbestand van een coöperatie en de (positieve) betrokkenheid bij de coöperatie kan eveneens in een piramide voorgesteld worden (Afbeelding 11).



Afbeelding 11: Betrokkenheid leden (bron: Co-operative College, Manchester).

<sup>27</sup> Tegen dit soort leden moet de PO acties ondernemen op basis van de regels in de statuten als er door Europa voor de sector in kwestie leveringsplicht is voorgeschreven.

<sup>28</sup> Zie ook punt 7.

De brede basis bestaat uit leden die via een coöperatie willen werken, net daarboven bevinden zich de loyale leden en de actieve leden. Uit de actieve leden worden de bestuursleden op een democratische wijze verkozen. De top wordt bekleed door de voorzitter. Naarmate men hoger in de piramide klimt, wordt meer engagement verwacht.

Betrokkenheid van producenten kan ook afgemeten worden aan het respect van de interne regels. Elke producentenorganisatie moet regels hebben voor een goede werking en spijtig genoeg ook sanctieregels<sup>29</sup>. Producenten die de regels van de statuten niet naleven<sup>30</sup>, mogen dan ook niet verbaasd zijn wanneer ze onder bepaalde omstandigheden en op basis van bepaalde gedragingen uitgesloten worden van een aantal voordelen.

Wat zijn nu de opdrachten van de leden?

- **De coöperatie kennen en begrijpen.** De leden moeten weten wat de doelen, voordelen, beperkingen, diensten, kwaliteitseisen enz... van hun coöperatie zijn. Ze zouden dus ook minstens de statuten en het huishoudelijk reglement gelezen moeten hebben
- **Beslissen over statuten en huishoudelijk reglement:** in de algemene vergadering met kennis stemmen over wijziging van de regels
- **Kiezen van bestuurders:** de coöperatie is een democratische instelling maar alle leden kunnen moeilijk elke beslissing mee nemen. Ze kiezen daarom uit hun rangen een bestuur om hen te vertegenwoordigen.
- **Kapitaal verstrekken:** Elk lid wordt verondersteld in te tekenen op één of meer aandelen en verschaffen zo een deel van het kapitaal
- **Gebruiken maken van de coöperatie:** PO's worden erkend om de afzet van de producten van de leden te organiseren binnen de perken van de Europese regels i.v.m. al dan niet leveringsplicht wordt van de leden verwacht dit dan ook te doen.
- **Participeren:** naast het afzetten via de coöperatie, mag van de leden ook verwacht worden dat ze participeren in de vergaderingen, opleidingen, voorlichting, enz.... georganiseerd door de PO. Ledenblaadjes en/of andere berichtgeving van de PO moet ook gelezen worden. Participeren kan ook betekenen dat sommige zaken in vraag kunnen gesteld worden.
- **Informatie verstrekken:** voor een goede werking moet de PO over de nodige informatie beschikken om zo zijn verkoopsactiviteiten, diensten, infrastructuur of logistiek aan te passen. Op basis van de Europese regelgeving zijn de leden ook verplicht een minimum aan gegevens te verstrekken zoals soort producten, aantal hectares, opbrengsten enz...

<sup>29</sup> In de praktijk werd er bijvoorbeeld in het verleden in de groente- en fruitsector wel eens gezondigd tegen de leveringsplicht, door rechtstreeks te leveren aan handelaars of exporteurs, terwijl er alleen uitzonderingen gemaakt mogen worden voor directe verkoop aan de consument. Dit is trouwens een verplichting die opgelegd wordt door Europa.

Coöperaties structureren de invloed van hun leden via bijeenkomsten en vaste overlegmomenten. De zeggenschap van de leden kan verschillende vormen aannemen: informatie, consultatie, participatie in algemene vergadering en raad van bestuur enz...

Coöperaties hebben een communicatieve verplichting naar hun leden toe. De eisen die gesteld worden aan de transparantie nemen ook alsmear toe. De leden verwachten dat al hun tips, vragen, adviezen en meningen snel opgepikt worden.

Het groter wordende gevoel van zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid gekoppeld aan het zich identificeren met de waarde van de organisatie moet de betrokkenheid bij de coöperatie vergroten. De invloed die leden kunnen uitoefenen moet er ook toe bijdragen dat de coöperatie in stand gehouden wordt voor de lange termijn.

In de Europese regelgeving is ook heel expliciet opgenomen dat producentenorganisaties moeten:

- opgericht worden door en op initiatief van producenten en
- dat de PO gecontroleerd moet worden door de producenten.

Onder bepaalde voorwaarden kunnen zgn. niet-actieve leden m.a.w. niet-producenten lid zijn van een PO zolang de controle maar bij de producenten blijft.

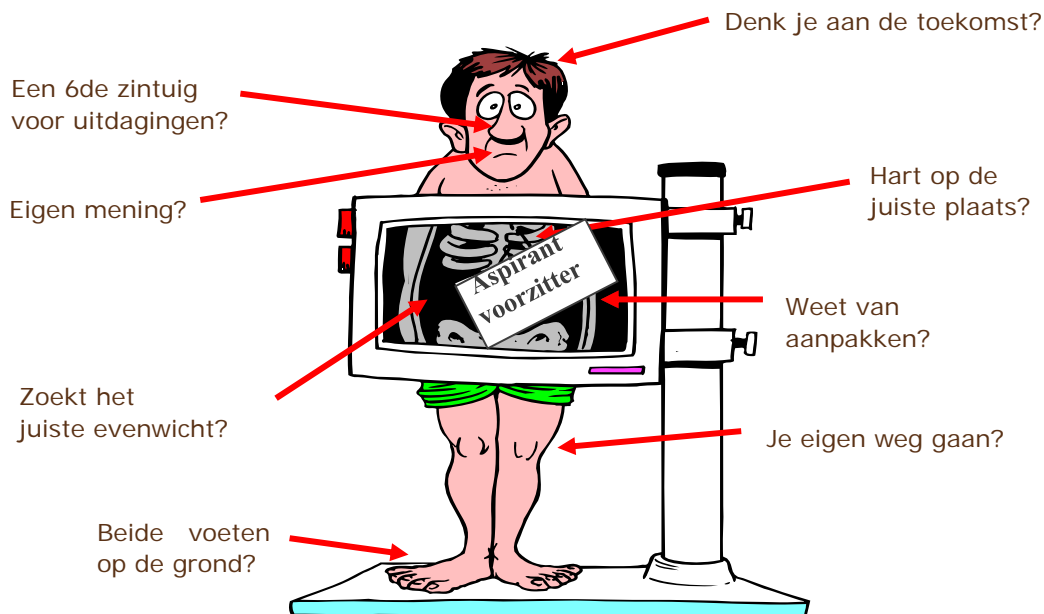
De leden van de PO kunnen zowel natuurlijke personen als rechtspersonen zijn. De controle op de democratische besluitvorming gaat zo ver dat in geval van rechtspersonen als lid moet nagegaan worden of de aandeelhouders in deze rechtspersonen niet onrechtstreeks meer stemrecht hebben. Er zijn gevallen bekend waar één aandeelhouder aandelen had in meerdere rechtspersonen en zo een cumulatief stemrecht had, dan toegestaan per lid. Dit soort risico is natuurlijk groter in het geval van kleinere PO's met een beperkt aantal leden.

## 4 BETROKKENHEID VAN DE LEIDING VAN DE PO (COÖPERATIE)

### 4.1 Voorzitter en bestuurders

In de vele factoren die bijdragen tot het welslagen van de coöperatie is vooral de menselijke factor zeer belangrijk, niet alleen de loyaliteit van de leden maar evenzeer de leiding van de groep. De juiste voorzitter en manager vinden is dan ook belangrijk. Zulke personen kunnen de coöperatie "maken" of "kraken".

De **voorzitter** zit de vergaderingen voor van de Raad van Bestuur en van de Algemene Vergadering. Een voorzitter moet uiteraard de geknipte persoon zijn die enerzijds het vertrouwen van de medeleden krijgt, maar die anderzijds via een zeer sterke persoonlijke inzet tijd en energie wil steken in het gezamenlijke project. Wellicht is het nodig dat hij op zijn eigen bedrijf een stuk van zijn taken in handen kan geven van de partner en/of andere bedrijfsleiders. Dit kan in vele gevallen reeds een belangrijk struikelblok zijn.



Afbeelding 12: Vereisten voor een voorzitter/bestuurder.

De voorzitter moet de groep inspireren en meetrokken. Een beetje charisma mag dan zeker niet ontbreken. Liefst is hij of zij iemand die een eigen mening heeft en deze kan uitdragen maar evenzeer is hij ook compromisbereid en kan hij een groep van bestuurders en/of leden tot een compromis brengen.

Het **bestuur** van de coöperatie zit tussen de leden enerzijds en het management anderzijds en dat maakt hen verantwoordelijk voor het vervullen van de noden van de leden en tegelijkertijd toch te waken over de leefbaarheid én het coöperatieve karakter van de organisatie. In vele gevallen zijn **leden van het bestuur** gekozen uit oudere leden met een grote landbouwkundige ervaring maar niet noodzakelijk met de nodige kennis van de externe marktkrachten die hun invloed uitoefenen op de coöperatie. Ze hebben mogelijk niet meteen allemaal een diepere kennis van management, marketing, boekhouding, jaarrekeningen, communicatie, organisatie, enz.... Men mag er dan ook niet voor schromen om op deze vlakken bijscholingen te organiseren. Het verwerven van nieuwe vaardigheden en bekwaamheden is dus zeker en vast een uitdaging.

Het is aan te bevelen om in de raad van bestuur een zeker evenwicht na te streven tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Om bijvoorbeeld rekening te houden met de diversiteit tussen oudere en jongere leden voorzien sommige PO's dat bijvoorbeeld wanneer de voorzitter enige leeftijd heeft, dat de ondervoorzitter gekozen wordt uit de jongere leden. Of omgekeerd kan een jongere voorzitter geflankeerd worden door een oudere ondervoorzitter. Dit zijn geen wettelijke verplichtingen maar wel regels die men zelf in de organisatie kan vastleggen. Vele voorbeelden uit de praktijk bewijzen dat dit zeer goed kan werken.

In de meeste gevallen wordt een bestuur(der) gekozen voor een periode van 6 jaar maar om de continuïteit in het bestuur te bestendigen huldigen vele PO's het principe dat om de 3 jaar 50% van de bestuurders herverkozen moeten worden.

Succesvol leiderschap in een coöperatie vergt vele vaardigheden, begrip, pragmatisme en tegelijkertijd moet men kunnen functioneren in een zeer competitieve marktomgeving.

#### 4.2 Directie

Hierboven had ik het over de eigenschappen van een goed voorzitter. Uiteraard zijn er ook bij de keuze van een **directeur** verschillende eigenschappen of taakvereisten die belangrijk zijn (in sommige landen spreekt men van manager of CEO). De directeur zorgt voor het dagelijkse management en leiding en heeft dus de operationele controle. Hij rekruteert of ontslaat personeel en neemt de dagelijkse beslissingen in de geest van de visie en missie uitgezet door het bestuur. Uiteraard zal de directeur ook rapporteren aan het bestuur en het adviseren op tal van zaken. Het adviseren en rapporteren slaat o.a. op:

- financieel management, balansen
- operationele zaken
- nieuwe producten, technologie of diensten
- commerciële strategie
- regionale, nationale, Europese regelgeving
- relaties met overheid en politiek
- nodige bijsturing van het beleid van de PO

De directeur wordt ook verondersteld te rapporteren naar de leden toe via directe contacten, brieven, nieuwsbrieven, vergaderingen, bezoeken en uiteraard ook op de Algemene Vergadering. Hij zal ook instaan voor contacten met de overheid, andere PO's, de keten, de gemeenschap in het algemeen. Hij treedt dus op als vertegenwoordiger van de PO.

Dat maakt dat hij ook een unieke plaats zal innemen in de organisatie. Ten eerste is hij een teamspeler die samen met de voorzitter en het bestuur de leiding van de organisatie op zich neemt en tegelijkertijd is hij de coach van het personeelsteam. Hij volgt het bestuur maar is de leider van het personeel. Dat maakt dat men van hem soms mirakeloplossingen verwacht of dat hij optreedt als bemiddelaar. Hij is adviseur van bestuur en motivator voor personeel en leden.

Voorzitter en directeur vormen een belangrijke tandem.

#### 4.3 Personeel

Ten slotte nog een woordje over het personeel van de PO, want zij zijn het die dagelijks in contact zullen komen met de leden. Uiteraard moet het personeel weten waarvoor de coöperatie staat en wat de beleidslijnen zijn. Ze kennen de regels en passen die toe op een



faire en gelijkwaardige manier en dit gebeurt uiteraard op een beleefde en professionele manier. Het personeel heeft de nodige kwalificaties en indien nodig wordt opleiding voorzien. Ze rapporteren aan de ploegbaas of stafmedewerkers en signaleren aan directie of bestuur alle mogelijke signalen die ze opvangen vanuit hun functie.

## 5 UITBESTEDING VAN TAKEN

Een producentenorganisatie wordt verondersteld heel wat diensten en infrastructuur ter beschikking te stellen van de leden. Er wordt van uitgegaan dat de PO haar verplichting nakomt wanneer zij zelf, dan wel door een dochteronderneming of door middel van uitbesteding een adequaat niveau aan technische hulpmiddelen ter beschikking stelt. Infrastructuur en technische hulpmiddelen moeten niet noodzakelijk eigendom zijn van de PO maar kunnen bijvoorbeeld ook gehuurd worden.

Outsourcing kan gebeuren op 2 niveaus:

1. de kerntaken van de producentenorganisatie
2. de uitvoering van acties van het operationele programma<sup>31</sup>

Tot de kerntaken van de producentenorganisaties kunnen we zeker het volgende rekenen:

1. concentratie van het aanbod en afzet van de producten van de leden
2. kennis van de productie van de leden
3. gecentraliseerde boekhouding en een facturatiesysteem
4. commercieel en budgettair beheer
5. ophaling, sortering, opslag en verpakking van de productie van de leden

In Vlaanderen beschouwen we de 4 eerste taken als essentieel en strategisch en in het BVR voor groenten en fruit zijn dan ook voorwaarden gekoppeld aan het uitbesteden, nl. dat voorafgaande toestemming van de bevoegde dienst nodig is. Taak 5 is eerder van logistieke aard en moet gemakkelijker en flexibel kunnen georganiseerd worden door de producentenorganisatie op de meest efficiënte manier.

Tot op heden is het uitbesteden van de kernopdrachten van de producentenorganisaties in Vlaanderen relatief weinig gebruikt. In sommige buurlanden is dat wel veelvuldig gebruikt. Dit heeft ook al wel tot een aantal problemen geleid nl. dat men bijvoorbeeld in de voorbije jaren erkenningen van producentenorganisaties heeft ingetrokken omdat de producentenorganisaties in feite virtuele producentenorganisaties of lege dozen werden.

<sup>31</sup> Alleen voor de groente- en fruitsector!

Met onderaanneming moet behoedzaam omgesprongen worden. Het kan niet de bedoeling zijn om brievenbus-organisaties te creëren die alle taken gaan uitbesteden. Het moet ook duidelijk zijn dat een producentenorganisatie zich niet van zijn verantwoordelijkheden kan ontdoen door een aantal taken in onderaanneming uit te geven. De PO blijft verantwoordelijk voor de uitvoering van de activiteit en voor de algemene beheerscontrole en het toezicht op de voor de uitvoering van de activiteit getroffen commerciële regeling. De uitbesteding van de verkoop van de producten van de leden kan enkel onder zeer strikte voorwaarden. De onderhandeling over prijs en volume is hierbij cruciaal en moet onder toezicht van de PO blijven. Ook facturatie moet steeds in naam van de PO blijven gebeuren.

In Vlaanderen moeten activiteiten die uitgevoerd worden door een andere juridische entiteit dan de PO zelf, afgedekt zijn door een schriftelijk onderaannemingscontract. Dit wil o.a. zeggen dat ook voor dochterondernemingen waarin de PO minderheids- of meerderheidsaandelen heeft, onderaannemingscontracten moeten worden afgesloten op basis van volgende bijkomende voorwaarden<sup>32</sup>:

1. *de onderaannemer wordt aan dezelfde voorwaarden en controles onderworpen als de producentenorganisaties of unies van producentenorganisaties;*
2. *onderaanneming kan enkel op basis van een schriftelijke overeenkomst waarin het voorwerp van onderaanneming gedetailleerd omschreven wordt:*
  - a. *de concrete omschrijving actie + de beoogde resultaten*
  - b. *identificatie van de onderaannemer*
  - c. *duurtijd van de overeenkomst*
  - d. *de verantwoordelijkheden bij controle*
  - e. *de rapporterings- / evaluatieverplichtingen van de onderaannemer aan de producentenorganisatie*
  - f. *de kostprijs;*
3. *de onderaanneming moet onder normale marktvoorwaarden gebeuren (eventueel aan te tonen met offertes of andere elementen);*
4. *de uitbestede taken blijven onder het toezicht en verantwoordelijkheid van de producentenorganisatie, de PO heeft hiervoor het nodige personeel;*
5. *indien de onderaannemer een lid is van de producentenorganisatie moet voldaan worden aan de bijkomende voorwaarden van het BVR<sup>33</sup>, democratisch aangenomen zijn, een collectief karakter hebben en bijdragen tot de doelstellingen, de onderaannemer mag niet de enige begunstigde zijn;*

<sup>32</sup> Voor de groente- en fruitsector!

<sup>33</sup> BVR 8 mei 2009, artikel 33

6. *uitbesteding van de taken zoals commercieel en budgettair beheer, de gecentraliseerde boekhouding en facturatie kan enkel uitbesteed worden aan derden op basis van een gemotiveerde aanvraag en de uitdrukkelijke toelating;*
7. *onderaanneming buiten de Europese Unie is uitgesloten;*

Betwistingen met de Europese auditdiensten en jurisprudentie van het Europese Hof van Justitie leren ons dat men in het geval van uitbesteding van de verkoop/marketing dubbel voorzichtig moet zijn en dat de PO in kwestie steeds de eindbeslissing m.b.t. prijzen en hoeveelheden moet kunnen treffen en dus toezicht moet hebben op de verkoopsactiviteiten.

In elk geval zal de PO altijd zichtbaar moeten blijven in alle communicatie, facturatie én in de werking én de feiten.

Ten aanzien van PO's die overwegen om bepaalde taken uit te besteden kunnen nog volgende algemene aanbevelingen meegeven worden.

Men beslist bij voorkeur niet, omwille van een urgent tactisch tekort, tot **een belangrijke** outsourcingopdracht. Het is bovendien aangewezen de tijd te nemen voor een ernstig en diepgaand selectieproces want een externe dienstverlener graaft zich graag in en zijn vervanging vergt meestal veel tijd en energie. Het blijft ook belangrijk om kritische, strategisch gevoelige informatie in huis te houden want een dienstverlener kan wel eens een concurrent worden of dienstverlener worden van een concurrent. Duidelijk meetbare targets moeten afgesproken worden en de uitbetaling en het volume van erelonen zou moeten afhankelijk zijn van de bereikte resultaten.

Bij de start van een outsourcingcontract wordt ook best meteen een exit-strategie ingebouwd. Geen enkele verbintenis is eeuwig en het contract moet zonder problemen kunnen worden doorgeschoven naar een andere dienstverlener of naadloos kunnen terugkeren naar een interne dienst.

## 6 VOOR- EN NADELEN VAN DE BESLISSINGSPROCEDURES VAN DE COÖPERATIE

Groepsstructuren vereisen respect van genomen beslissingen maar ook professioneel management en integriteit. Bestuurders moeten opkomen voor de belangen van hun producenten maar moeten genomen beslissingen ook loyaal kunnen verdedigen bij de basis. In een coöperatie probeert men typisch te komen tot een "**collectieve democratische**" beslissing, meestal op basis van consensus. Dit heeft natuurlijk wel een aantal voor- en nadelen.

### **Voordelen:**

- beslissingen worden door (bijna) iedereen gesteund (leden betrokken houden)
- de democratische besluitvorming is waarschijnlijk het samenvoegen van verschillende meningen en opinies;
- ideeën delen met anderen kan leiden tot nieuwe inzichten (kruisbestuiving);

- gemakkelijker toepassen van het beleid;
- de democratische besluitvorming is minder kwetsbaar voor politisering omdat slechte voorstellen uitgezuiverd worden en zo is er ook minder kans op zgn. “slechte” investeringen;
- eerlijke omgang met leden;
- de grote betrokkenheid geeft een extra stimulans om belangrijke informatie te verwerven om beleidsbeslissingen te evalueren.

#### **Nadelen:**

- gedragen besluiten en beslissingen nemen kost tijd en duurt langer. Snelle beslissingen zijn moeilijk te maken als men met velen ‘de baas’ is. Dit vermindert de flexibiliteit en veroorzaakt een zekere inertie met betrekking tot het reactievermogen op wijzigende omstandigheden. Dit probleem lijkt toe te nemen wanneer markten steeds complexer worden. In een coöperatie opereert men niet alleen en overleg is dus nodig. Personen die snel iets willen regelen of hun eigen idee willen opleggen horen misschien niet thuis in de coöperatie, ofwel kunnen ze gefrustreerd geraken;
- als de raad van bestuur onvoldoende kennis of informatie heeft, bestaat de kans op inefficiënte beslissingen;
- de neiging om innovatie te vermijden kan tot inertie leiden;
- meerderheid van leden (die minder bijdragen) kunnen beleid opleggen aan een minderheid van grote leden.

Vandaar dat sommigen wel eens durven zeggen dat coöperaties een voorbijgestreefde bedrijfsvorm zijn. Kan een coöperatie voldoende inspelen op de:

- professionalisering
- schaalvergroting en individuele noden van leden
- wijzigende verhoudingen in de afzetketen
- snelle veranderingen?

De coöperatie staat in elk geval voor een complexe taak: ze moet de verwachtingen van de leden invullen, aandacht hebben voor de coöperatieve principes en tegelijkertijd toch rekening houden met de commerciële spelregels van de vrije markt.

## **7 COMMUNICATIE**

Het is hierboven al enkele malen aangehaald en ook verder in de tekst zal nog verschillende keren verwezen worden naar het belang van goede communicatie. Het technische facet van producentenorganisaties en concrete strategieën is uiteraard zeer belangrijk maar het menselijke facet is 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. Een goed ingelichte producent zal ook

makkelijker beleidsopties kunnen ondersteunen en dragen. 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 ingelichte producent zal makkelijker beleidsopties kunnen ondersteunen en dragen. De producentenorganisatie moet het vertrouwen van de leden verdienen.

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 indien 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, studieuitstappen 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.

Van **elke** producentenorganisatie en/of unie verwacht de overheid dat zij een communicatieprogramma uitwerkt waarin precies omschreven wordt hoe de communicatie met de leden gestructureerd is. 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 producentenproducenten geregeld is in de formele vergaderingen zoals de jaarvergadering en in minder formele werkgroepen zoals productvergaderingen e.a. Voor de producenten moeten de spelregels van lidmaatschap en opzegtermijnen duidelijk zijn en ook te allen tijde beschikbaar zijn. De toegepaste spelregels mogen geen verrassing zijn en daardoor tot wrijvingen leiden.



# FASEN IN DE LEVENSCYCLUS VAN EEN PO

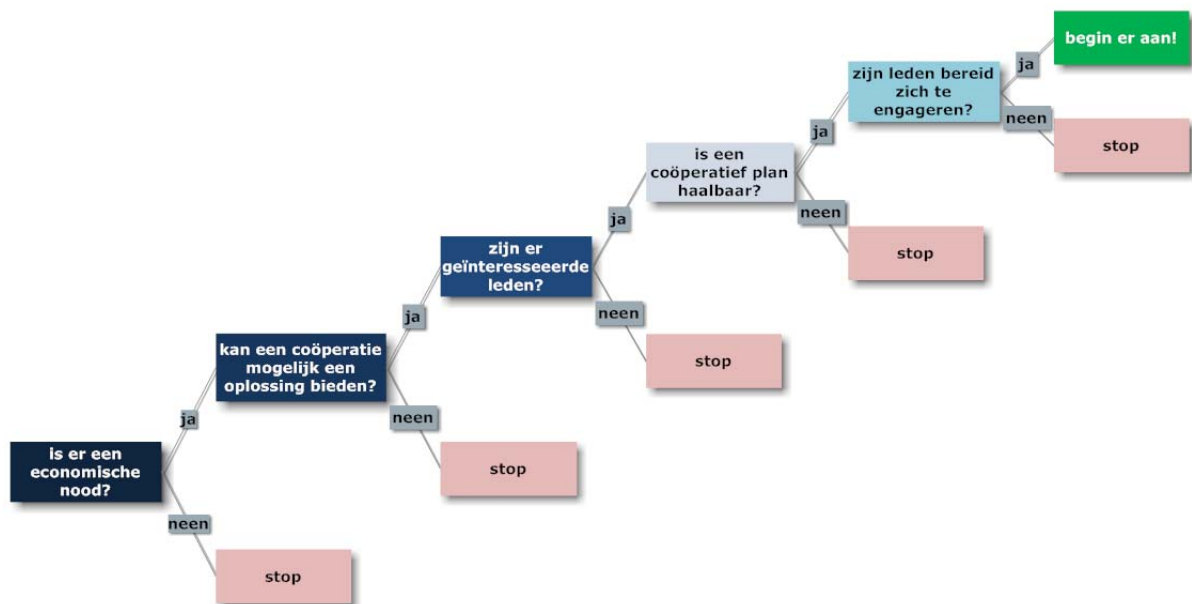
Het oprichten van een producentenorganisatie of een producentengroepering is een lange en complexe weg. Wanneer een niet coöperatieve bedrijfsvorm opgericht wordt zijn de basisvragen wellicht: zal de onderneming winstgevend zijn, zal ze groeien? In het geval van een coöperatieve organisatie komen er wel aan aantal bijkomende vragen op tafel en is het oprichtingsproces veel complexer (Afbeelding 14).



Afbeelding 13: Van idee naar start.

Coöperaties worden meestal opgericht om diensten te leveren

waar die er nog niet zijn of als bestaande diensten ontoereikend zijn. Men vertrekt dus vanuit een bepaalde nood. Men moet zich uiteraard afvragen of een coöperatie of producentenorganisatie de oplossing kan bieden voor het gegeven probleem en of er mensen bereid zijn om er mee over na te denken en om misschien mee te beginnen. Als puntje bij paaltje komt zullen potentiële leden zich moeten afvragen of ze mee in het coöperatieve verhaal kunnen stappen of ze bereid zijn zich te engageren? Wanneer het antwoord op deze vragen positief is zal men misschien ook van start kunnen gaan. Men moet zich er ook van bewust zijn dat spijtig genoeg niet elk initiatief dat opgestart wordt uiteindelijk ook uitmondt in een erkende PO. Men heeft dan wel de verdienste dat men het tenminste geprobeerd heeft of soms geeft het de aanleiding om het op een andere leest te schoeien. Het heeft natuurlijk ook zijn tijd nodig. Er zijn voorbeelden waarbij de oprichtende fase wel 10 jaar geduurd heeft.



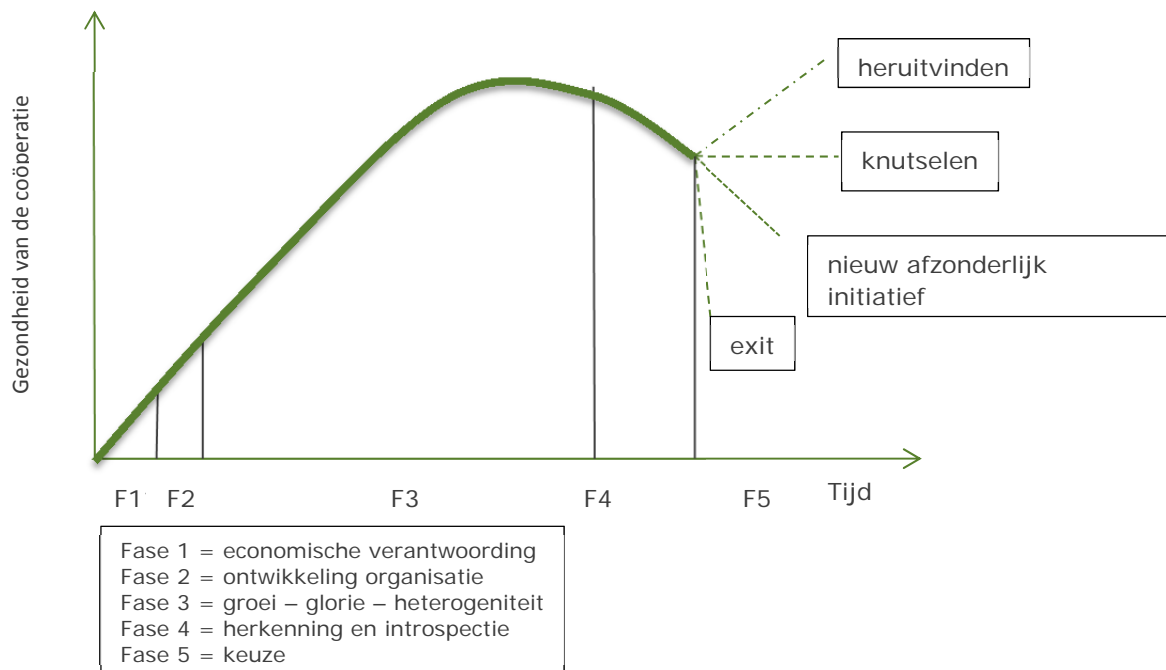
Afbeelding 14: Beslissingsboom oprichting PO.

Wanneer we naar jonge en oudere PO's gaan kijken kunnen we vaststellen dat ze doorheen hun ontstaans- en bestaansgeschiedenis allemaal een reeks van fasen doormaken. Het lijkt wel een bijna universeel standaardtraject waar elke organisatie doorheen probeert te laveren. Afhankelijk van het geval is het wel zo dat bepaalde fasen al dan niet ingekort of herhaald kunnen worden.

### 1 KADER VAN DE COOPERATIVE LEVENSCYCLUS

In de literatuur (Cook en Burrell, 2009) vinden we een interessante benadering en voorstelling van de levenscyclus van een coöperatie (Afbeelding 15).





Afbeelding 15: Basis levenscyclus (Bron: Cook en Burrell, 2009).

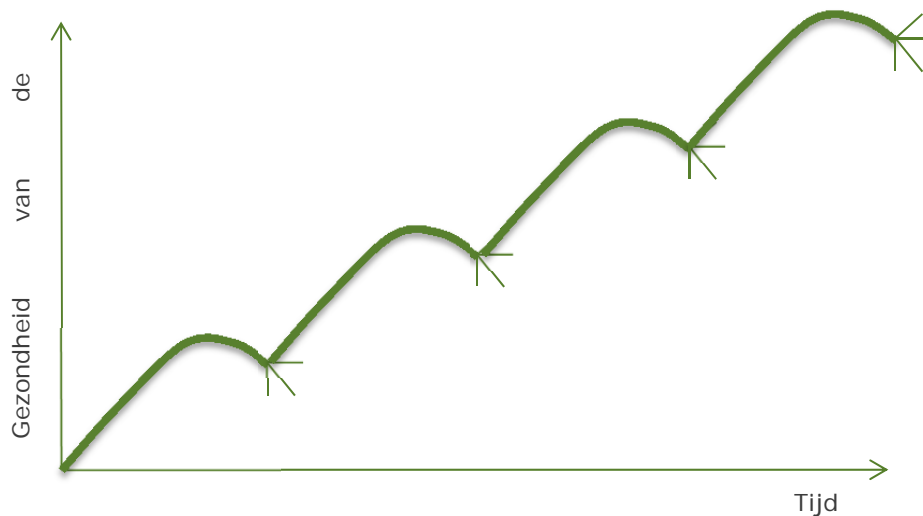
In dit model wordt gesproken van de gezondheid van de coöperatie en dit staat in verband met de performantie in het geheel en dit kan zowel de economische als de niet-financiële performantie omvatten. Dit laatst blijft moeilijk om te meten omdat een deel van de performantie gerealiseerd wordt op het niveau van de individuele bedrijven.

- Fase 1 omvat de startende groepering die de herkenning van de nood, het begrijpen van de situatie, en het vertalen naar gezamenlijke actie inhoudt. Deze opstartfase wordt in het model in punt 2 van dit hoofdstuk beter omschreven, ontrafeld en opgesplitst in deelfases.
- Fase 2 is vooral het vorm geven van de organisatie in structuren en processen.
- Fase 3: Na verloop van tijd kunnen de leden van een succesvolle coöperatie te maken krijgen met het uit elkaar groeien van belangen. Dit hangt nauw samen met wat een ander hoofdstuk beschreven wordt als heterogeniteit van het ledenbestand. Als een coöperatie te fel anticipeert op de heterogeniteit bestaat er een kans dat er een erosie van het concurrentiële voordeel van de coöperatie ontstaat.
- Fase 4 breekt wellicht aan wanneer het aantal loyale leden minder en minder de meerderheid gaat vormen en als er meer gefragmenteerd beleid naar verschillend coalities gevoerd wordt. Hierdoor wordt er wellicht minder gefocust op de oorspronkelijke gemeenschappelijke doelstellingen en het geheel als organisatie minder efficiënt begint te worden. Het erkennen van de feiten en toestanden is zeer

belangrijk net zoals de evaluatie. Deze fase komt tot een einde op het moment dat bestuur en management aan hun leden expliciet een aantal keuze moet voorleggen.

- In fase 5 moeten keuze gemaakt worden, ofwel gaat men een beetje knutselen aan de structuur en organisatie, dit is niet het ideale scenario omdat men als het ware op hetzelfde niveau blijft hangen. Ofwel moet men de organisatie her-uitvinden om op een nieuwe basis verder te gaan. Dit kan ook het moment zijn dat een aantal substructuren opgericht worden om de grootse stromingen in op te vangen of kunnen bepaalde structuren helemaal afgesplitst worden om op eigen benen verder te gaan. Finaal zou ook de exit-keuze gemaakt kunnen worden om er helemaal mee te stoppen.

Een coöperatie moet zich idealiter dus regelmatig heruitvinden en telkens men die keuze gemaakt heeft kan ze een nieuw leven beginnen zoals geïllustreerd in Afbeelding 16.



Afbeelding 16: Iteratieve levenscyclus hypothese.

## 2 FASEN IN DE LEVENSCYCLUS VAN DE COÖPERATIE

In ons leven zijn er voortdurend opeenvolgende stadia van groei en ontwikkeling. Een kind leert zich om te draaien, rechtop te zitten, te kruipen en dan om te stappen en uiteindelijk om te lopen. Elke stap is belangrijk en heeft zijn tijd nodig. Geen van de die stappen kan overgeslagen worden.

Dat is zo voor elke soort ontwikkeling of we nu leren piano spelen of effectief leren communiceren. We zoeken allemaal wel eens een short cut of binnenweg en denken dat we

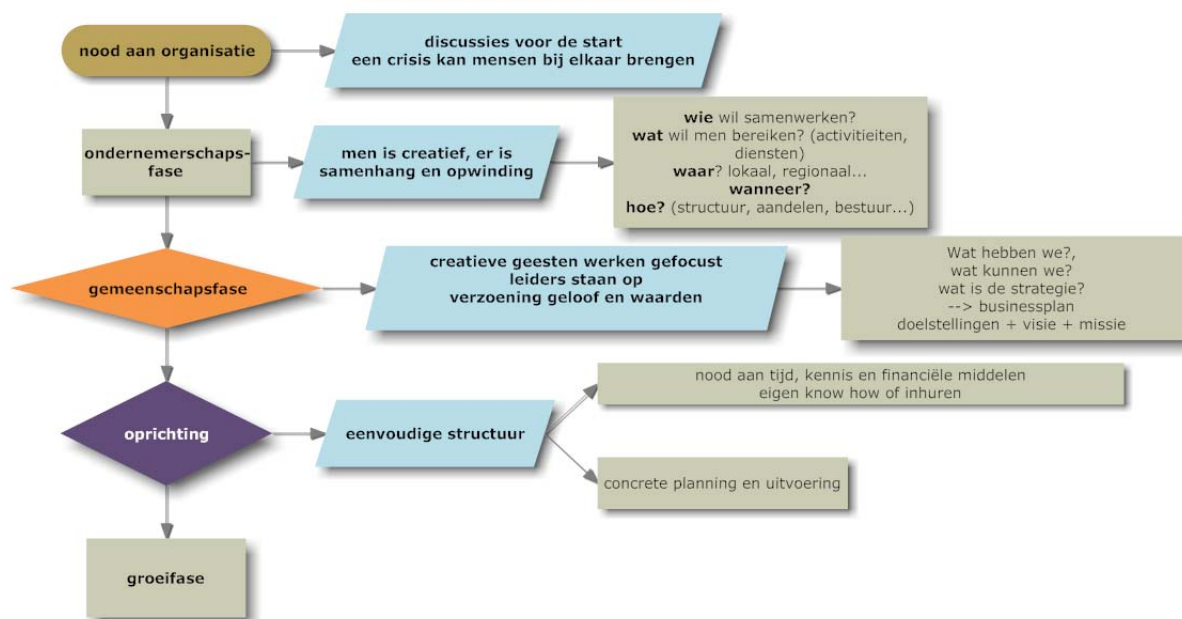
bepaalde stappen kunnen overslaan om tijd te winnen om toch snel van het verwachte succes te kunnen genieten.

Wat gebeurt er wanneer men het natuurlijke proces van groei en ontwikkeling wil kortsluiten? Wanneer je maar een middelmatig tennisspeler bent maar besluit te spelen tegen een topper om een betere indruk te maken, wat zal het resultaat zijn? Zou positief denken alleen voldoende zijn om effectief tegen een topper te winnen?

Dit geldt ongetwijfeld ook voor het opzetten en ontwikkelen van een PO. Je moet elke stap doorworstelen, de tijd nemen, niets aan het toeval overlaten om alles efficiënt en effectief tot een goed einde te brengen.

## 2.1 Het prille begin: het idee

De eerste start van de idee om een coöperatie te starten komt wellicht uit een soort Eureka-moment: er is een bepaalde nood en als kritieke factor ook al een ruw idee van hoe de zaak zou kunnen opgelost worden. Na rijp beraad en flinke discussie kan men altijd beslissen het idee te verlaten maar af en toe komt men toch tot de slotsom dat "dit idee" verder moet uitgewerkt worden.



Afbeelding 17: Fasen levenscyclus PO deel 1.

De menselijke factor is al eerder vermeld maar in deze fase is die zeer cruciaal. Een pionier of voortrekker die later misschien wel voorzitter wordt is zeer belangrijk: iemand die wil en kan tijd maken voor de creatie van een nieuwe organisatie.

Hopelijk resulteert deze beginfase al in een eerste rudimentair concept van een businessplan, dat zelfs kan afwijken van het allereerste idee. Het gebruik van een SWOT analyse kan gebruikt worden om de sterkten, zwakten, uitdagingen en bedreigingen op te lijsten.

## 2.2 Ondernemersfase

Na de idee-fase komt de fase die we de **ondernemersfase** kunnen noemen omdat iedereen nog vanuit zijn eigen onderneming vertrekt. Toch is er een sterke wil om te werken aan een nieuwe intermediaire onderneming. In vele gevallen is men nog zeer creatief en is er samenhang en opwinding. Tijdens die eerste brainstormingssessies worden ook al belangrijke keuzes gemaakt met name:

- wat is de motivatie?
- wat gaat men doen en wat wil men als groep gaan bereiken, welk soort activiteiten en/of diensten heeft iedereen voor ogen?
- wie gaat er (mogelijk) samenwerken
- waar zal men actief zijn?
- op welk tijdsplan willen we de plannen ontwikkelen?
- welke structuur moeten we onze vereniging geven (statuten, aandelen, bestuur....)
- bestaat het al?
- wie kan/moet er nog bij betrokken worden?

Niets is al definitief en in de meeste gevallen zijn het ook nog maar embryonale ideeën.

## 2.3 Gemeenschapsfase

In de meeste gevallen evolueert dit vrij snel naar een **gemeenschapsfase**. De creatieve geesten die elkaar gevonden hebben beginnen gefocust te werken. Dat is meestal ook het moment dat de leiders ontstaan. En als groep vindt men een evenwicht tussen geloof en waarden. Dit is het moment dat het eerste businessplan ontwikkeld wordt en de eerste ontwerpen van missie en visie op papier gezet worden en grondig doorgesproken worden.

Dit is spijtig genoeg dikwijls ook het moment dat mensen opnieuw gaan afhaken of schrikken van het engagement dat nodig is. Wanneer de marktomstandigheden op dat moment in de tijd relatief gunstig zijn is de kans ook het grootst dat producenten gaan oordelen dat ze misschien toch wel sterk genoeg zijn om alleen verder te gaan of springt men misschien al te gemakkelijk op opportunistische mogelijkheden.

De coöperatie die men van plan is op te richten zal een gat aan behoeften moeten gaan invullen, iets wat men niet alleen kan bewerkstelligen. Er groeit een groot besef dat men in realiteit afhankelijker wordt dan men misschien vooraf dacht.

## 2.4 Oprichtingsfase

Blijft men achter de idee van samenwerking staan dan is er maar één mogelijkheid en dat is overgaan tot de effectieve oprichting van de organisatie en komen we in de oprichtingsfase. In de meeste gevallen opteert men voor de juridisch meest eenvoudige organisatiestructuur. Echt kleine initiatieven moeten gedragen worden door vrijwillige inzet van de gekozen bestuurders.

Tijdens de oprichtingsfase is het ook nog heel normaal dat een beperkt aantal personen een aantal taken cumuleren.

### 2.4.1 Vorm geven aan de organisatie

Na de eerste rush vol enthousiasme breekt de tijd aan om het business model concreter uit te werken. Dit plan is in de eerste plaats een intern document of routemap waarin iedereen kan terugvinden wat en hoe de zaken zullen aangepakt worden. Dit document kan ook in volgende fasen gebruikt worden om anderen te informeren.

Bijkomende informatie wordt verzameld en details beginnen ingevuld te worden.

### 2.4.2 Financiering?

Wat men ook van plan is, elke organisatie zal een cash injectie nodig hebben om de bal aan het rollen te brengen lang voor er nog maar sprake kan zijn van enige winst. Een nieuwe organisatie moet natuurlijk ook een bepaalde omvang hebben om de werkingskosten (overhead) van administratie en eventueel van personeel te kunnen dragen. Ofwel moet de nieuwe organisaties vrij snel omzet en inkomsten genereren ofwel moeten er meer werkingsmiddelen opgehaald worden bij de leden, hetzij door de aanschaf van aandelen of hogere kosten voor de verleende diensten. Worden het leningen, giften, overheidssteun, gemeenschapssteun? Ook hier weer is het belangrijk om snel een evenwicht te vinden tussen de financiële inspanning van de leden en de zichtbare meerwaarde.

De (financiële) drempel naar dat eerste personeelslid overwinnen is niet altijd even gemakkelijk. In een aantal gevallen zien we dat het gebrek aan knowhow en expertise ook ingehuurd kan worden van externe consultants, die betaald worden per prestatie en alleen voor de tijd die ze effectief ten dienste stellen van de organisatie.

Winst wordt op termijn natuurlijk cruciaal voor de duurzaamheid van de organisatie. Het wordt dus ook tijd om aan het businessplan een financieel plan te hechten.

Het lokken van leden met zero tarieven, zero-commissie of een 'gratis' verhaal moet met de nodige argwaan bekeken worden. Koken kost geld, ook voor een kleine, nieuwe coöperatie. Uiteraard zijn er goede voorbeelden waar men er zeer kostenbewust in slaagt om de lasten voor de leden tot het minimum te beperken.

De financiering van een coöperatie komt traditioneel uit zelffinanciering, later door de vorming van vermogen in de zgn. dode hand en door de introductie van eigen vermogensrekeningen. Door hun wettelijke doelstellingen en de daaruit voortvloeiende inkomensvormende functie voor de leden worden coöperaties niet gefinancierd door risicodragend kapitaal van niet leden. In de praktijk zien we dat sommige coöperaties dochterorganisaties opgericht hebben onder een andere rechtspersoonlijkheid en waarin wel derden (kunnen) participeren.

### **2.4.3 Organisatie**

De eerste formele stappen zijn gezet, de organisatie en haar regels zijn uitgewerkt, de groepscohesie is nodig. Maar ook moet de groep op regelmatige wijze de vooruitgang nakijken en evalueren en eventuele volgende stappen plannen. In het begin is er heel wat werk te verzetten. Het is belangrijk dat dit evenredig en eerlijk verdeeld wordt over zij die het willen doen en/of kunnen doen en er de tijd voor willen/kunnen vrijmaken. Hierbij blijft de rol van een pionier of trekker wel zeer belangrijk (zie ook in het hoofdstuk m.b.t. de betrokkenheid van de leiding van de PO). Hij zal niet alleen het vuur brandend moeten houden maar hij moet ook coördineren en motiveren. Een beperkte stuurgroep werkt het meest effectief en efficiënt. Duidelijke afspraken over inhoud en timing zijn nodig over wat van iedereen verlangd wordt.

Men heeft misschien al een bankrekening geopend maar het is vooral belangrijk om de rechtspersoon (coöperatie?) te kiezen en uit te werken. Die kan voor oningewijden verwarrend en complex overkomen. Misschien is het wel hoog tijd voor het inhuren of inhuren van juridisch advies. De stichtingsakte, statuten, huishoudelijk reglement enz. worden opgemaakt en de formele procedures opgestart. Hiervoor kan men uiteraard ook beroep doen op bestaande ontwerp teksten.

### **2.4.4 Rekrutering – wie doet er mee?**

Uiteraard begint het oprichten van een coöperatie in de meeste gevallen met enkele kleine kernen van personen die op informele manier elkaar ontmoeten en die tot de vaststelling komen dat een kleine familiale landbouwproducent misschien toch maar eens moet gaan nadenken over bepaalde vormen van samenwerking. Dit besef heeft in vele gevallen zijn ontstaan te danken aan bepaalde crisissituaties. De imperfecte marktwerking zoals eerder omschreven, het gebrek aan transparantie in de prijsvorming, twijfels over de prijstransmissie in de keten worden hier het meest vernoemd.

Het begint dus misschien met slechts een aantal vrienden of burens die de nood zien voor betere afzetgerichte diensten maar al discussiërend ziet men snel dat er wellicht nog velen zijn met dezelfde noden en/of verwachtingen. Wie er mee doet is wel belangrijk omdat de leden uiteindelijk de organisatie zullen controleren. Het is echter niet altijd nodig dat iedereen van dag 1 mee aan tafel zit.

In deze fase zal wellicht een eerst concept uitgewerkt worden van een visie/missie van waar men binnen enkele jaren zou willen staan. en een overzicht van de doelstellingen en waarden die men wil nastreven. Wat zal de relatie zijn met de toekomstige organisatie, de werknemers, klanten enz.

In deze fase is het belangrijk om bijkomende leden te gaan werven en wellicht ook reeds potentiële klanten aan te trekken, ook al zijn zij geen onderdeel van de organisatie.

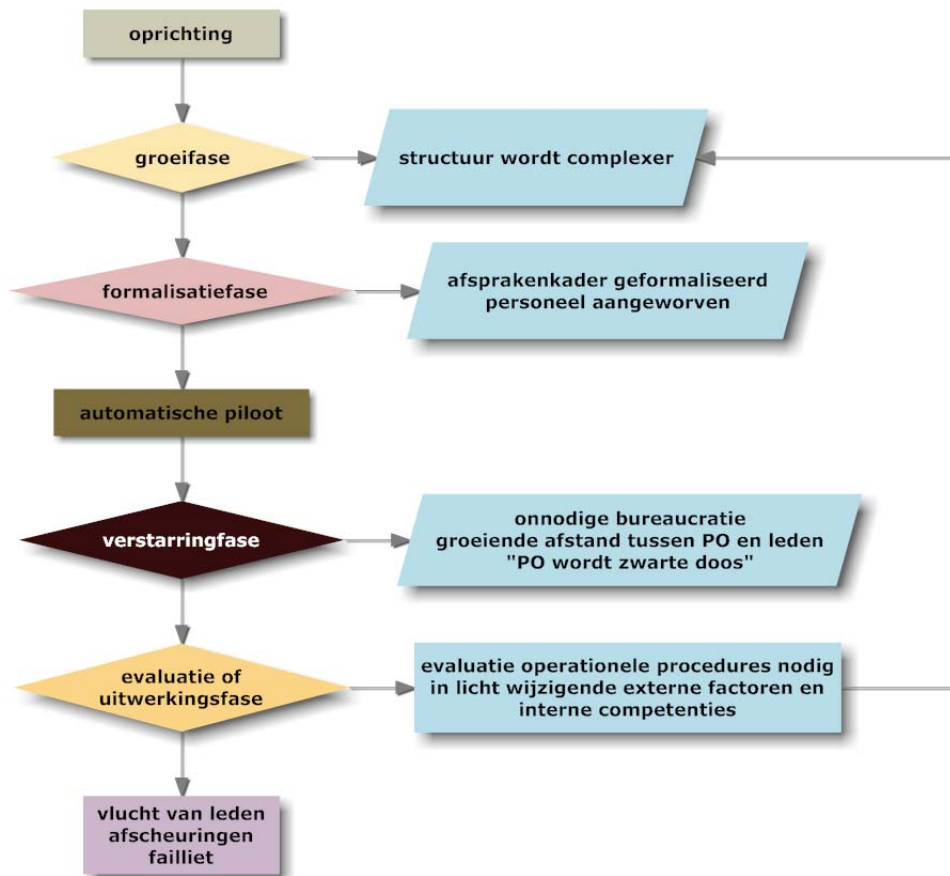
Wanneer men naar buiten treedt naar nieuwe leden en of klanten is het belangrijk een duidelijke en klare boodschap te hebben.

Die eerste gesprekken met buitenstaanders kunnen er misschien toe leiden dat men de structuur of organisatie nog wat moet bijsturen.

Het rekruteren van nieuwe leden is voor sectoren die nog maar weinig afzetcoöperaties hebben is wellicht niet zo moeilijk. In de sector voor groenten en fruit waar de organisatiegraad (+/- 90%) zeer groot is wordt het wel moeilijker om nog vrije producenten te vinden. Nieuwe structuren zouden kunnen kannibaliseren op bestaande organisaties. Het actief gaan afsnoepen van leden van andere organisaties wordt zeker niet beschouwd als een goede praktijk.

#### **2.4.5 Openingsdag**

Wellicht is het niet slecht om de eerste dag te koppelen aan een soort van evenement of viering om het geheel in de kijker te stellen. Pers, potentiële klanten, potentiële leden, overheid, politiek worden uitgenodigd zodat de buitenwereld ook weet dat je gestart bent.



Afbeelding 18: Fasen levenscyclus PO deel 2.

## 2.5 Groeifase

Na de oprichting kan dan hopelijk snel van start gegaan worden en komt men in een **groeifase** waarbij de in de meeste gevallen de structuur verfijnd en complexer wordt op basis van de eerste ervaringen.

Organisaties moeten zich bewust zijn van het feit dat doelstellingen kunnen veranderen in de loop van de tijd als gevolg van de veranderende marktomgeving. Groei is in een eerste fase niet het belangrijkste doel, maar werken aan grotere volumes volgt meestal wel en dan moet dat liefst ook weloverwogen en evenwichtig gebeuren. Naarmate de organisatie groter wordt zal de manier van vermarkten wellicht moeten bijgesteld worden en moeten veranderingen doorgevoerd worden in de organisatie en structuur. Binnen de organisatie moeten deze veranderingen ook voortdurend opnieuw afgestemd worden zodat ze gedragen worden door het geheel. Afhankelijk van de financieel economische omstandigheden kunnen de verwachtingen van de deelnemers ook veranderen en zullen



zeker ook de prioriteiten van de leden evolueren. Als organisatie moet men hier bewust mee kunnen omgaan.

Als individueel lid maakt men zelf ook wel een zekere evolutie mee. In de eerste plaats is er wellicht en hopelijk wel het engagement en de wil om mee te doen. Maar men moet wellicht ook leren omgaan met de nieuwe samenwerking, eventueel verlies van een stuk autonomie en zeggenschap. De betrokkenheid van het lid speelt hierbij een zeer belangrijke rol.

## 2.6 Formalisatiefase

Telkens een beetje groei verwezenlijkt wordt komt er een soort **formalisatiefase**: de afspraken worden geformaliseerd, (meer) personeel wordt aangeworven indien nodig en mogelijk. Bepaalde werkprocedures worden vastgelegd enz...

De groei- en formalisatiefase kunnen elkaar een aantal keer afwisselen bij een stapsgewijze groei.

## 2.7 Automatische piloot

Naarmate het personeel vertrouwd wordt met de opdrachten, de leden vertrouwd worden met de discipline om de eigen regels na te leven en ze ook beginnen te ondervinden wat de echte toegevoegde waarde is van hun nieuwe organisatie kunnen ze even ademhalen en bijna op automatische piloot vliegen.

Eventueel volgen nog meerdere groei- en formaliseringsfases.

## 2.8 verstarringsfase

Naarmate de organisatie groter wordt en alleen maar op automatische piloot verder vliegt dreigt al snel het gevaar van een **verstarring**: (onnodige) bureaucratie steekt de kop op, de afstand tussen de leden en het management neemt toe en de leden kunnen het gevoel krijgen dat hun organisatie een soort zwarte doos is geworden waarop ze geen impact meer hebben (m.a.w. gebrek aan transparantie).

Hoe langer de coöperatie bestaat hoe groter de kans dat men vergeet waarom ze opgericht werd. Het vuur dooft en de coöperatie wordt enkel nog een kostenpost voor de producent. Oudere leden die de coöperatie nog mee opgericht hebben zijn misschien al lang verdwenen. De huidige generatie heeft van deze oudere leden nog rechtstreeks de kennis over het coöperatieve systeem kunnen overnemen, maar de rechtstreekse link met de nieuwe generatie ontbreekt vaak en daarom is het belangrijk steeds opnieuw over het coöperatieve idee te vertellen. Het bestuur moet ook bereid zijn naar feedback van de nieuwkomers te luisteren.

Naarmate de coöperatie verder gaat, evolueert en groeit, neemt de autonomie van de partners af. Niet iedereen gaat daarmee op dezelfde manier om. Zolang de coöperatie de verwachtingen blijft inlossen komen er minder vragen maar in moeilijkere tijden steekt de kritiek snel de kop op.

In feite is dit een fase die men liefst overslaat, of ten minsten snel genoeg detecteert om te kunnen remediëren.

## 2.9 Evaluatiefase

Het is voor de organisatie dan ook noodzakelijk om regelmatig een evaluatiefase in te schakelen en zichzelf in vraag te stellen. Al de business- en marketingplannen werden uitgetest. En net zoals bij een vliegtuig in de vlucht is het nodig om de boordinstrumenten in het oog te houden, zit men op koers, is er voldoende brandstof enz. Hoe zit het met de winst of verliesverwachtingen, kostenstructuur enz. Is er bijsturing nodig van het concept? Want de regels en procedures waarover men in het begin akkoord was zijn misschien niet meer pertinent gezien de gewijzigde externe en interne omstandigheden. Misschien zijn er ook andere leden met andere inzichten en/of noden toegetreden, misschien zijn er ook bij het personeel wijzigingen opgetreden waardoor de organisatie totaal niet meer lijkt op wat er oorspronkelijk bedoeld was.

Een jaarlijkse Algemene Vergadering is een wettelijke verplichting maar het is sowieso belangrijk om minstens op die jaarlijkse basis met duidelijke communicatie naar al de leden, ook zij die niet actief in het bestuur zitten toe te treden. Anderzijds mag het natuurlijk ook niet zo zijn dat men een jaar lang alle communicatie opspaat tot de AV. In een PO moet er regelmatig een reflectie kunnen gebeuren met alle leden, niet alleen met de bestuurders.

Evaluatie moet gevolgd worden door herziening en update of bijsturing van de plannen.

## 2.10 Ondergang en mislukking?

Uit de evaluatie zoals hierboven beschreven moeten de nodige lessen getrokken worden én moeten leiden tot de nodige bijstellingen aan de structuur en/of de procedures. Als dat niet gebeurt, is het risico groot dat leden weglopen, dat groepen zich afscheuren en zelf opnieuw beginnen of in extreme gevallen dat de organisatie een failliet tegemoet gaat.

Zelfs wanneer men al deze fases bewust en overwogen doorloopt en alle nodig informatie verzameld heeft, kan het toch nog altijd misgaan om diverse redenen.

De meest voorkomende redenen waarom een coöperatief project mislukt kunnen als volgt samengevat worden:

- **ongunstig marktklimaat:** Wanneer de markt tegenzit, wordt iedereen wellicht nerveus en kunnen twijfels over het opzet en wantrouwen naar boven komen. Belangen en doelstellingen beginnen dan gemakkelijk uiteen te lopen. Het gebrek

aan solidariteit kan dan pijnlijk beginnen wegen, zeker wanneer de PO verliezen moet incasseren.

- **ondoorzichtige kostenstructuur:** Als een coöperatie de allure krijgt van een zwarte doos, zal de onrust bij de leden toenemen en stijgt de twijfel over het nut en toegevoegde waarde van de organisatie. Als de leden niet meer begrijpen waarom bepaalde kosten aangerekend worden of hoe deze kosten berekend werden, wordt alles natuurlijk in vraag gesteld.
- **gebrek aan een duidelijke missie:** Een coöperatie richt je niet zomaar op, het moet duidelijk zijn waar men naar toe wil en wat men wil bereiken. Een coöperatie is bovendien geen éénmanszaak. Een duidelijke formulering van het gemeenschappelijk belang en concrete doelstellingen zijn nodig.
- **manke voorbereiding en een slechte planning:** Is de missie gedetailleerd uitgeschreven? Is de haalbaarheidsstudie diepgaand genoeg? Is het businessplan realistisch? Is er voldoende interesse in het project? Is het vooropgestelde tijdspad realistisch? Misschien onderschatte men bepaalde drempels.
- **gebrek aan extern advies en begeleiding:** Een boekhouder en een bank volstaan niet om een zaak op te starten. Raad en informatie vragen bij bestaande coöperaties kan verhelderend werken. Ook de adviserende overheidsdiensten staan open voor vragen.
- **gebrek aan visie van (toekomstige) vennoten-leden.** Extern advies en de ervaring van andere coöperaties zijn niet voldoende want uiteindelijk zijn het de coöperanten die de beslissingen nemen. Vennoten moeten dus goed weten waar ze naar toe willen. En vooral: ze moeten het samen weten! De organisatie van overleg en inspraak is wellicht nooit voldoende. Men moet bereid zijn de processie van Echternach uit te lopen.
- **gebrek aan betrokkenheid van de (toekomstige) vennoten-leden.** Om succesvol te zijn, moet de coöperatie breed verankerd zijn en moet ze gesteund worden door een grote groep vennoten die ook effectief gebruik maken van de coöperatie. De stichters van de PO hadden wellicht duidelijke en homogene doelstellingen. Met de instroom van nieuwe leden kan dat echter evolueren, misschien zijn nieuwe leden nog niet doordrongen van dezelfde doelstellingen of misschien hebben ze (nog) niet geleden onder hetzelfde marktfalen dat aan de basis lag van de oprichting van de organisatie.
- **gebrek aan het afdwingen van de regels.** Wanneer leden vaststellen dat collega's, die het niet zo nauw nemen met de afgesproken regels er gemakkelijk van af komen zonder dat er sancties of maatregelen genomen worden, dan is het onmogelijk om discipline in het geheel te houden. Het gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel zal dan verdwijnen.
- **gebrek aan deskundigheid:** Met vrienden en sympathisanten samenwerken is best fijn, maar zonder de juiste competenties in de groep zal de coöperatie geen succes worden. Ontbrekende competenties kunnen ofwel ontwikkeld worden, maar kunnen evenzeer ingehuurd worden voor de tijd die het nodig is. Voor kleinere of beginnende organisaties kan dit een kostenbesparende optie zijn.

- **geen analyse van de risico's:** Het risico, inherent aan elke opstart van een nieuwe onderneming, kan beperkt worden door een zo duidelijk mogelijke analyse. Uit de werking van collega's en concurrenten kan men veel leren. Ook de regelgeving die van toepassing is op de werking, markttrends, alternatieve businessmodellen, enz. moeten de revue passeren... Het moeten voldoen aan een hele reeks Europese, nationale en regionale wettelijke voorwaarden mag niet onderschat worden, net zomin als de (verplichte) administratie die hierbij komt kijken. Het verkrijgen van mogelijke subsidies mag niet de enige drijfveer zijn. Er moet ook een minimum van solidariteit en bereidheid tot het dragen van risico's aanwezig zijn, een zero-risico bestaat immers nooit.
- **slechte veronderstellingen over de werking van de coöperatie, gebruikt bij het opstellen van het businessplan:** Vaak worden de inkomsten overschat en de uitgaven onderschat. Dat moet zo realistisch mogelijk gebeuren. Wanneer men zich op onvertrouwde markten waagt wordt het natuurlijk ook een stuk moeilijker.
- **gebrek aan financiën.** De eerste maanden en misschien zelfs de eerste jaren van de opstart zijn de moeilijkste. De overheadkosten wegen bij een kleine jonge organisatie relatief zwaar door. Een adequate financiering is essentieel om deze periode te overbruggen. Hoe lager de vaste kosten, hoe lager ook de minimumomzet die men moet realiseren om geen verlies te maken. Hoge vaste kosten zoals bv. een duur bedrijfslokaal moeten vermeden worden.
- **slechte communicatie:** Een belangrijke randvoorwaarde voor het goed functioneren van een coöperatie is niet alleen een sterk, efficiënt en professioneel management maar voor alles een goede communicatie tussen de leden, de vennoten, de leveranciers, de klanten, de financiers, het management, de raad van bestuur, ... Een zo duidelijk mogelijke communicatie is nodig en uiteraard moet afgesproken worden wie met wie en wanneer communiceert. Een slechte communicatie geeft snel aanleiding tot geruchten, tot wantrouwen en tot apathie.

Als de hierboven genoemde factoren hebben bijna allemaal direct of indirect te maken met de interne organisatie van de PO.

De erkenning van een PO wordt door de overheid gegeven en deze kan die ook opschorten of intrekken. De erkenning van een PO die opzettelijk of uit grove nalatigheid een ernstige inbreuk pleegt op de erkenningscriteria wordt ingetrokken. De coöperatie blijft wellicht nog bestaan maar mag geen aanspraak meer maken op eventuele rechten als PO.

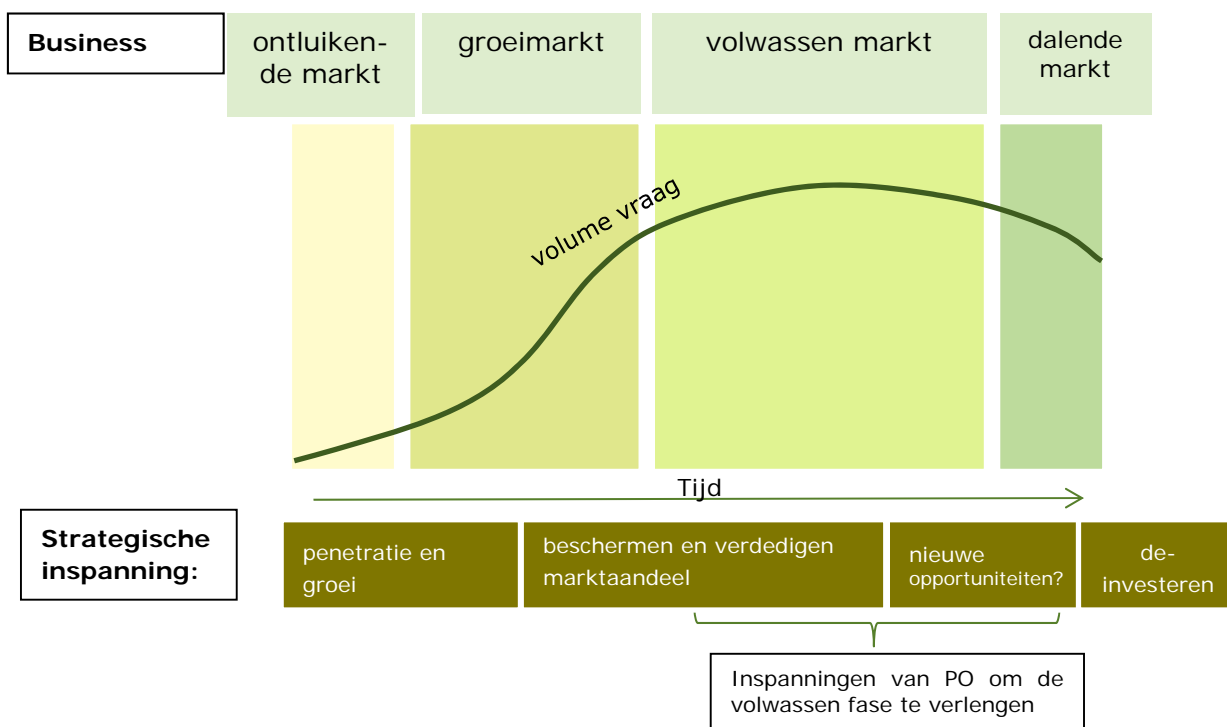
Wanneer de inbreuk op de erkenningscriteria weliswaar ernstig zijn, maar slechts tijdelijk van aard, kan de erkenning tijdelijk geschorst worden. Deze periode loopt niet langer dan twaalf maanden. Indien binnen twaalf maanden geen corrigerende maatregelen getroffen worden wordt dit beschouwd als een ernstige inbreuk en wordt de erkenning definitief ingetrokken.

Wanneer een PO minder leden telt of minder omzet heeft dan de bij ministerieel besluit <sup>34</sup> vastgestelde minimum, zal deze ook zijn erkenning verliezen.

### 3 LEVENSFASEN IN FUCTIE VAN DE MARKT WAARIN DE PO OPEREERT

In de bovenstaande modellen werden de coöperaties bekeken op basis van hun structuur of hun eigen performantie. Hieronder volgt een methode om te kijken vanuit de markt waarin de producentenorganisatie zal opereren.

Men kan verschillende fasen onderscheiden in de strategische inspanningen die een PO zal moeten leveren op basis van het stadium waarin de markt van het product zich bevindt (Afbeelding 19).



Afbeelding 19: Marktfasen en strategie van de PO (bron: USDA).

Naargelang het punt op de gegeven curve waar de gegeven markt zich bevindt, zullen de PO's hun strategie moeten aanpassen. Voor PO's met een breder gamma van producten kan het ook zijn dat de situatie verschillend is per product en kan ook de strategie per product verschillen. Dalingen in één bepaalde marktsector kunnen soms ook gecompenseerd worden door stijgingen in een ander marktsegment.

<sup>34</sup> Voor zuivel: minimum 40 leden, voor groenten en fruit minimum 40 leden én een omzet van 5 miljoen euro/jaar, voor andere sectoren nog te bepalen.

Voor de meeste traditionele landbouwproducten kunnen we wellicht van een **volwassen markt** spreken. Deze wordt gekenmerkt door groeistagnatie en sterke concurrentie i.v.m. marktaandeelen, afnemend aantal landbouwers, groter wordende bedrijven, hoge controlekosten, kleiner marges enz... De meeste marktdeelnemers en zeker ook de meeste PO's zullen zich in de volwassen markt moeten begeven en er alle zorg voor te dragen om hun marktaandeel te beschermen of om nieuwe opportuniteiten te zoeken. Deze PO's zullen er ook alles aan proberen te doen om de volwassen fase zo lang mogelijk te laten duren. Dit zou kunnen suggereren dat deze PO's eerder conservatief zijn in de aanpak van hun interne structuur en hun marktstrategie. Dit maakt ook dat zij én hun leden meer nood hebben om zich aan te passen om te overleven. Dit is niet altijd even gemakkelijk want de leden zijn wellicht gewend geraakt aan een bepaalde status quo.

Voor bepaalde producten zit men mogelijk in een **jonge en ontlukende markt** voor producten met bijvoorbeeld een nieuwe toegevoegde waarde, nieuwe variëteiten, nieuwe presentatievormen, nieuwe verwerkte producten, enz... In dit geval zal de PO veel strategische inspanningen moeten leveren gericht op penetratie en groei, met daaraan gekoppelde marketing en/of promotie, voorlichting enz...

Deze figuur zal mogelijk een complexe marktsituatie oversimplifiëren omdat er soms een veelvoud van andere factoren een invloed kunnen hebben. Toch denk ik dat dit als referentie kan dienen om te gebruiken in de verklaring en de communicatie. Als leden beter begrijpen wat de specifieke problemen van de markt zijn, zullen ze ook sneller bereid zijn om mee te denken en om nieuwe doelstellingen na te streven.

Wanneer de PO niet ingrijpt wanneer de markt gaat **inkrimpen**, zal ze zeker zelf ook achteruitgaan en op een bepaald moment moeten de-investeren. Een deel van de curve waar men waarschijnlijk liever niet in terecht komt.

De directie en het management zullen zeker samen met de leden moeten bespreken in welke fase men zich bevindt en uitleggen waarom bepaalde nieuwe beleidskeuzes zullen nodig zijn en/of al genomen werden.

#### 4 TYPISCHE PROBLEMEN IN DE NIEUWE LIDSTATEN

Het organiseren van de producenten in de nieuwe lidstaten blijkt uit de Europese statistieken slechts zeer traag op gang te komen. De problemen om producentenorganisaties of coöperaties op te richten in de nieuwe lidstaten zijn mogelijk nog veel groter dan in de oudere lidstaten.

Wellicht bestaan er wel verschillende informele structuren maar algemeen kan aangenomen worden dat er omwille van hun communistische voorgeschiedenis in de nieuwe lidstaten een zeer groot wantrouwen bestaat ten opzichte van coöperaties. Het beeld van collectivering van de productiestructuren ligt nog te vers in het geheugen, ook al zijn PO's van vandaag, afzetcoöperaties voor producten die de producenten zelf en zelfstandig voortbrengen.

In die landen is ook een vrij groot wantrouwen ten opzichte van inmenging vanuit de overheid. Men zit niet te wachten op een overheid die gaat toezien op de producentenorganisaties. Bovendien hebben hun administraties weinig ervaring met dit concept van afzetcoöperaties.

In het EU-concept moet de basis, in het bijzonder de producenten zelf, initiatief nemen, terwijl in het verleden, individueel initiatief als gezagsondermijnd gezien werd en moest vermeden worden. Dat maakt ook dat landbouwers en producenten dikwijls niet de ervaring hebben om dit te doen en ook pioniers en leiderschap zijn schaars. Dit vergt een mentale omslag. In sommige nieuwe lidstaten zoals Polen en Hongarije lukt het al wat beter.

Aan de oprichting van een organisatie zijn natuurlijk ook kosten verbonden en in de meeste landen is subsidiëring slechts mogelijk nadat een organisatie erkend werd door de overheid. Er moet dus een periode overbrugd worden zonder extra middelen vanuit de overheid.

In heel wat nieuwe lidstaten is de huidige eigendomsstructuur van de grond, na de decollectivering, bovendien zeer gefragmenteerd. Hierdoor is het voor sommige landbouwers moeilijk is om de nodige gronden te kunnen beschikken en blijft er in verschillende landen nog veel grond ongebruikt.

Landbouw is bovendien niet altijd meer even attractief en vele mensen verlaten de landbouw én het platteland. Bestaande infrastructuur is dikwijls gedateerd en versleten en voldoet niet langer aan de eisen van moderne bedrijfsvoering. De gemiddelde oppervlakte per bedrijf is dikwijls zeer klein en in heel wat gevallen gaat het uiteindelijk nog om overlevingslandbouw. Het gaat dus dikwijls om zeer veel en zeer kleine bedrijven. Als een aantal kleine bedrijven zich organiseren in een PO zal het relatieve marktgewicht van die PO wellicht ook nog relatief klein zijn en bovendien zijn er heel wat overheadkosten die door een beperkte basis moeten worden gedragen. De investeringsmiddelen zijn meestal zeer beperkt.

Een andere hinderende factor, die in feite niets met landbouw zelf te maken heeft, is het feit dat wanneer producenten via een PO gaan verhandelen, alles geregistreerd zal worden en ook btw en taxes betaald moeten worden. Het aandeel van de zgn. "gray market" is in die contreien echter nog steeds zeer groot. Ook btw en belastingstelsels zijn niet altijd in het voordeel van de landbouwsector en coöperaties in sommige van de nieuwe lidstaten. Dit is zeker een factor die officieel misschien ontkend wordt maar die zeker een rem op de ontwikkeling kan zetten.

In de Europese Unie is men dan ook ijverig op zoek naar een manier om positieve incentives te kunnen geven in de nieuwe lidstaten.

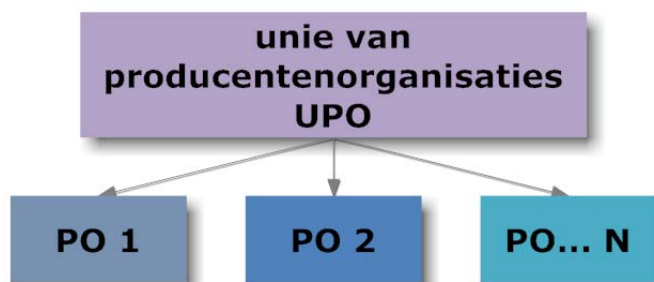
Wellicht zijn er voor onze PO's nog opportuniteiten om partnerschappen of peterschappen te ontwikkelen met groepen uit de nieuwe lidstaten en kunnen win-win situaties ontwikkeld worden.



# UNIE VAN PRODUCENTENORGANISATIES (UPO)

Samenwerkingsverbanden zoals coöperaties kunnen groeien door het fuseren van kleinere coöperaties tot een grotere eenheid. Maar er kunnen diverse gevoeligheden en persoonlijke, fiscale, sociale, lokale, commerciële redenen zijn waardoor een fusie niet onmiddellijk aangewezen is. Dit mag samenwerken echter niet in de weg staan.

Een unie van producentenorganisaties (UPO) is in feite een koepelorganisatie die opgericht wordt door en op initiatief van erkende producentenorganisaties. De erkende PO's moeten beschikken over de zeggenschap bij beslissingen en op democratische wijze de unie controleren. Deze koepel of unie moet daarom in Vlaanderen eveneens een coöperatieve vennootschap zijn (juridische rechtspersoon).



Afbeelding 20: UPO als koepelorganisatie.

De UPO mag de activiteiten van een PO uitoefenen zelfs wanneer de betrokken producten nog steeds door de bij haar aangesloten leden worden afgezet. Ze kunnen de productie van leden-PO's verkopen, maar moeten niet.

Terwijl bij een fusie verschillende organisaties 100% gaan versmelten, laat de UPO toe om bepaalde gebieden te gaan uitkiezen waar men gaat samenwerken zonder verplicht te zijn om volledig in elkaar op te gaan. M.a.w. de PO's die lid zijn van de UPO bepalen zelf en uiteraard op een democratische manier, over wat er gezamenlijk zal uitgevoerd en ondernomen worden op het koepelniveau. Het gezamenlijke pakket kan dus van UPO tot UPO verschillen. Sommigen gebruiken dit vehikel om enkel gezamenlijke afspraken te kunnen maken en informatie over prijzen te kunnen uitwisselen of bijvoorbeeld gezamenlijk onderzoek uit te voeren. Anderen gaan zo ver dat de koepel ook voor de gehele of voor een deel van de productie zal instaan voor de vermarkting.

Erkende unies kunnen namens hun leden optreden en de UPO is de enige toegelaten vorm waarbinnen de leden samen naar de markt gaan en niet door de mededingingsregels uitgesloten worden (zie ook verder onder hoofdstuk 6.1.1.1).

Een UPO kan ook bestaan uit PO's van verschillende lidstaten en wordt zo een transnationale unie van producentenorganisaties of TUPO. Fusies over de grenzen heen zijn altijd een stukje complexer en moeilijker, maar het vormen van een TUPO kan een perfecte opstap zijn naar transnationale samenwerking.

Wat betreft de erkenningsprocedure kan verwezen naar het hoofdstuk m.b.t. de erkenning van PO's.

Het concept van UPO's was oorspronkelijk in het leven geroepen om aan kleinere PO's de kans te geven om toch een grotere schaal te kunnen bereiken zonder al meteen te moeten gaan fuseren eerst en vooral omdat kleine PO's uiteraard slechts een beperkte impact hebben op de markt.

In de praktijk van groenten en fruit waar het systeem al sinds 1997 bestaat stellen we echter vast dat het niet noodzakelijk de kleinere PO's zijn die als eerste gaan beslissen om samen te werken terwijl dat initieel wel voor hen bedoeld was. We stellen vast dat de meeste initiatieven komen van grote of middelgrote PO's. Zo waren onze Vlaamse PO's de allereersten in de Europese Unie op UPO's op te richten. Op de Europese schaal zijn de Vlaamse PO's voor groenten en fruit na deze van Nederland gemiddeld het grootst.

De verklaring zou kunnen zijn dat het voor goed werkende PO's die vertrouwd zijn met het concept van samenwerken geen al te grote stap is om samenwerking op een nog hoger niveau te tillen. Nieuwe en kleine PO's zijn wellicht nog te sterk bezig met de opbouw en het zelfbehoud. Zij die al een relatieve grootte hebben, zijn in de praktijk dus de eersten die van zichzelf vinden dat ze nog niet groot genoeg zijn.

# OMVANG VAN EEN PO OF COÖPERATIE

Voor de erkenning van producentenorganisaties moeten de lidstaten, op basis van de Europese regelgeving, per sector, zelf criteria vaststellen met betrekking tot het minimum aantal leden of een minimum omzet, of een combinatie van beiden. Dit schept de mogelijkheid om rekening te houden met de lokale omstandigheden en de verschillen tussen de sectoren. Dit is altijd een delicate evenwichtsoefening.

De omvang van een PO moet voldoende groot zijn om enig gewicht in de markt te kunnen brengen, anderzijds mag de drempel ook weer niet te hoog gelegd worden, omdat het anders veel te moeilijk wordt om nieuwe initiatieven een kans te geven om te starten.

In de tabel hieronder worden een aantal van de overwegingen m.b.t. de erkenningscriteria systematisch samengevat.

Tabel 3: Overwegingscriteria bij het vaststellen van erkenningscriteria.

Voordelen van hoge criteria	Nadelen van hoge criteria
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ concentratie van het aanbod</li> <li>▪ grote sterke producentenorganisaties</li> <li>▪ Schaalvoordelen in organisatie en logistiek</li> <li>▪ bescherming bestaande producentenorganisaties</li> <li>▪ beperkingen aantal dossiers en controleopdrachten voor de overheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ instapdrempel te hoog voor vernieuwende initiatieven</li> <li>▪ instapdrempel te hoog voor groeperingen voor biologische producenten</li> <li>▪ producenten gevangen in traditionele PO's</li> <li>▪ verstarring van traditionele PO's</li> <li>▪ producenten die de PO uit onvrede verlaten komen in het grijze circuit en zijn moeilijker te controleren</li> </ul>

Voordelen van lage criteria	Nadelen van lage criteria
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vernieuwende projecten worden mogelijk</li> <li>▪ biologische projecten kunnen gemakkelijker beginnen</li> <li>▪ nieuwe verenigingen kunnen nieuwe impulsen geven aan de sector</li> <li>▪ lage criteria hebben als voordeel dat producenten gemakkelijker in een nieuwe PO in het gecontroleerde circuit terecht komen</li> <li>▪ bestaande PO's moeten zich waarmaken en hun leden verdienen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ doel van concentratie wordt trager bereikt</li> <li>▪ groter aantal kleine PO's die elkaar kunnen beconcurreren</li> <li>▪ mogelijke negatieve prijzenspiraal door groter aantal aanbieders</li> <li>▪ mogelijke versnippering van bestaande PO's</li> <li>▪ versnippering middelen</li> <li>▪ kleinere PO's hebben relatief hoge overheadkosten en meer logistieke beperkingen (geen schaalvoordelen)</li> </ul>

Voordelen van hoge criteria zijn onder meer de concentratie van het aanbod met als gevolg sterkere PO's met grotere schaalvoordelen m.b.t. organisatie en logistiek, bescherming bestaande PO's en voor de overheid een beperking in het aantal dossiers/controleopdrachten.

Nadelen van hoge criteria zijn o.m. de hoge instapdrempel voor vernieuwende initiatieven. Producenten kunnen zich gevangen voelen in traditionele PO's wanneer deze dreigen te verstarren. Wanneer producenten uit een PO stappen zijn ze moeilijker te controleren en kunnen ze onder de radar verdwijnen. Dit moet zeker vermeden worden.

Voor de sector in kwestie is het wellicht beter dat uittredende leden opgevangen kunnen worden in andere PO's dan dat deze als opportunistische free-riders de markt opgaan en grotere aantallen concurrenten zullen gaan worden. Opgaan in andere PO's verhoogt het aantal marktdeelnemers niet.

Lage criteria hebben het voordeel dat vernieuwende projecten mogelijk zijn en makkelijker kunnen beginnen, nieuwe producentenorganisaties kunnen impulsen geven aan de sector, producenten kunnen gemakkelijker toetreden en komen dus in het gecontroleerde circuit. Wanneer de kans bestaat dat nieuwe PO's gemakkelijk opgericht kunnen worden zullen bestaande PO's een tandje moeten bijsteken.

Lage criteria hebben echter ook het nadeel dat de doelstelling "concentratie van het aanbod" moeilijker bereikt wordt. De kans bestaat dat een groter aantal kleine PO's elkaar blijven beconcurreren en dat zelfs bestaande PO's kunnen versnipperd worden. Door een groter aantal aanbieders kan de prijs in een negatieve spiraal komen. Kleinere PO's hebben trouwens ook relatief hogere overheadkosten en meer logistieke beperkingen.

Voor de diverse sectoren zal het debat over de minimumerkenningsvoorwaarden binnen afzienbare tijd gevoerd kunnen worden.

Voor de groente- en fruitsector ligt de lat voor alle producten op minimum 40 leden én een omzet van 5 miljoen euro, behalve door champignons waarvoor het minimum werd vastgesteld op minimum 10 leden en eveneens een omzet van 5 miljoen euro.

Voor de zuivelsector werd het minimum aantal leden bepaald op 40 en voor de biozuivel minimum 10 leden.

# VOOR- EN NADELEN VAN DE PO'S EN COÖPERATIES

Het generieke voordeel van samenwerking in het algemeen en samenwerking in een coöperatief verband is in de voorgaande hoofdstukken al uitvoerig omschreven. Wanneer we nu specifiek gaan kijken naar de effectieve voordelen voor een landbouwcoöperatie en meer bepaald een producentenorganisatie kan daar nog een reeks voordelen aan toegevoegd worden.

In gesprekken met producenten hoort men wel eens dat ze zich afvragen waarom ze lid zouden worden of blijven van een PO, en telkens blijkt dit soort reactie te komen wanneer de producent niet ten volle overtuigd is van de voordelen.

De coöperatie of de producentenorganisatie is natuurlijk niet het ei van Columbus dat ineens alle mankementen aan de marktwerking kan verhelpen. Nochtans kan men een waslijst maken van goede redenen om te gaan samenwerken in een coöperatie:

## 1 VOORDELEN

Het belangrijkste voordeel van een coöperatie is dat men **samen onderneemt** en dat men niet alleen staat bij het nemen van (soms moeilijke) beslissingen. De coöperatie heeft bovendien niet de nadelen van een beursgenoteerd bedrijf. De waarde van het bedrijf verandert niet dagelijks en toevallige externe factoren beïnvloeden de dagelijkse werking minder.

De concentratie van het aanbod kan een **tegenwicht** bieden tegen aankoopcentrales en resulteren in een sterkere onderhandelingspositie. Het is vooral daar dat de coöperatie een buffer kan vormen tegen machtsmisbruik: er is **minder informatie-asymmetrie**<sup>35</sup> en meer **markttransparantie**. De PO's versterken niet alleen de onderhandelings- en concurrentiepositie, maar **verkleinen ook het marktrisico**<sup>36</sup>, **drukken transactiekosten** en zorgen voor innovatie, kwaliteit, voedselveiligheid en milieuvriendelijke productiemethodes.

Als groep heeft men een betere of eenvoudigere **toegang tot de markt** met hoge toegevoegde waarde, men bekomt de cruciale bedrijfsgrootte om supermarkten te

<sup>35</sup> Er is minder ontbrekende informatie.

<sup>36</sup> Bijvoorbeeld risico op niet betaling door afnemer, mogelijkheid om producten uit de markt te nemen, mogelijkheden voor crisismanagement en verzekeringen.

beleveren. De pooling van verschillende producten van verschillende leden creëert als het ware een partnerschap tussen producenten. De PO zorgt voor een betere klantenbinding omwille van het assortiment van producten en diensten die ze kan leveren en het flexibel inspelen op wijzigingen in de vraag. De PO zorgt voor een generiek kwaliteitsbeleid met overwaking van de kwaliteit, traceerbaarheid, voedselveiligheid enz...

Op die manier worden de voordelen van het kleine flexibele familiale bedrijf gecombineerd met de schaalvoordelen van de goed georganiseerde producentenorganisatie.

De producentenorganisaties zullen helpen om risico's te vermijden en te delen. Natuurlijke risico's en bedrijfsrisico's blijven eigen aan de sector maar wat betreft marktrisico's zal de PO een belangrijke rol kunnen spelen. Zij kan hulp bieden bij de vermindering van het afzetrisico en een vangnetfunctie, ze neemt bovendien in sterke mate het risico op niet-verkoop over, dankzij de kredietverzekering bieden ze garantie tegen failliet van afnemers en ten slotte kan de PO ook als ultiem instrument interventie organiseren (de PO kan product uit de markt nemen<sup>37</sup>) of beroep doen op andere vormen van crisisbeheer. In de meeste PO's wordt ook een vaste uitbetalingstermijn aan de leden bepaald en wordt hierdoor het risico op late betaling door de PO gebufferd.

Voor de groente- en fruit sector zijn er bovendien interessante mogelijkheden i.v.m. hagelverzekering en andere talrijke telersgerichte acties (tot 50% steun).

Eén van de grootste verschillen tussen de PO (coöperatie) en andere private marktoperatoren is natuurlijk dat de PO een soort afnameplicht heeft t.o.v. de leden. M.a.w. de PO zal voor het totale pakket van de productie van zijn leden een afzet moeten zoeken. Een private aankoper kan zich beperken tot wat men in het Engels "cherry picking" noemt, hij kan kieskeurig zijn en enkel bepaalde kwaliteiten of hoeveelheden kopen en met de rest blijft de landbouwer of tuinder zitten. Wanneer deze marktdeelnemers toch een totaal pakket afnemen, wordt er in de meeste gevallen sterk afgedongen om het prijsniveau. In dit geval zit de toegevoegde waardecreatie niet langer bij de productie.

Schaalvoordelen zijn er onmiskenbaar, door coöperatief te werken worden kosten gedeeld, ook in onderzoek en ontwikkeling.

Doordat de PO gaat verkopen/onderhandelen, kan de producent zich fulltime bezighouden met zijn bedrijf en de teelten opvolgen want hij "verliest geen tijd op de markt".

Voor een organisatie als een PO is het ook veel makkelijker om de keten te controleren want de afstand tussen primaire productie en consumptie heeft de neiging langer te worden o.a.

<sup>37</sup> enkel voor die sectoren waar de iGMO dit voorziet en toelaat!

omwille van voorverpakte producten en mengsels, convenience food (ready to use), het toenemend belang van de catering en de altijd evoluerende behoeften van de consument.

Dankzij de PO wordt kennisdeling mogelijk en krijgt men technische hulp en hulp bij opslag, verpakken, distributie en verkoop ter beschikking. De toegang tot nieuwe variëteiten (clubbrassen), het onderzoek met het oog op innovatie en de gezamenlijke promotiemaatregelen zowel voor generieke promotie als voor promotie voor merken, eigen aan de PO, wordt gemakkelijker.

De PO kan er toe bijdragen dat een sector lokaal blijft functioneren zelfs als die internationaal gaat opereren, maar ook dat leveranciers van productiemiddelen en van afnemers (klanten) in de regio actief blijven d.w.z. lokale verankering.

Wanneer een product louter als primair product wordt afgezet is de incentive om lid te worden wellicht minder sterk. Wanneer de coöperatie wat kan of moet toevoegen aan het product zoals sortering, verpakking, koeling, kwaliteitscontrole enz. dan is de producent natuurlijk beter af via de coöperatie.

Een coöperatie heeft per definitie een zeer grote betrokkenheid van de leden en net dat, kan een grote vorm van vertrouwen uitstralen naar de buitenwereld. Bij de consument leeft er blijkbaar een grote sympathie voor coöperaties en naar de klant toe kunnen extra garanties en services aangeboden worden.

Het is niet gemakkelijk om alle voordelen van de PO concreet te gaan becijferen. De leden kijken in de eerste plaats wellicht naar de prijs die zij voor hun product krijgen, maar bovenop krijgen zij een reeks van diensten en directe en indirecte voordelen die niet altijd even tastbaar zijn, maar die men niet uit het oog mag verliezen. Dank zij het lidmaatschap krijgt men bijvoorbeeld ook toegang tot onderzoek, bepaalde rassen, promotie enz... Het zuiver –financiële voordeel hiervan blijft moeilijk te becijferen. Misschien is er op het einde van het jaar ook nog een coöperatieve teruggave (ristorno). Dit zijn allemaal factoren die men, wanneer men eerlijk wil zijn en een correcte vergelijking wil maken, mee in rekening zou moeten brengen als men prijzen met of zonder PO gaat vergelijken. Het zou wel eens kunnen dat zelfs, in het onwaarschijnlijke geval van een lagere prijs voor het product, het eindresultaat toch nog positiever is via de PO.

In afbeelding 21 worden de meeste van deze voordelen schematisch opgelijst.

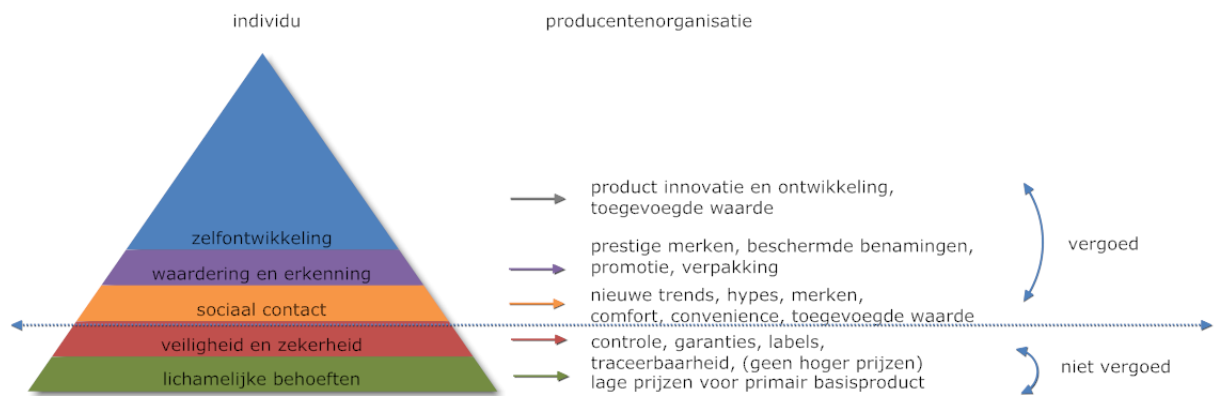


Afbeelding 21: Voordelen samenwerking in afzetcoöperaties.

Nu wil ik graag een zijsprong maken naar de behoeftenpiramide van Maslow<sup>38</sup> om de voordelen van de producentenorganisatie nog verder te illustreren. Elk mens heeft een bepaalde behoeftenopbouw en doorloopt de zogenaamde *behoeftehiërarchie van Maslow*: eerst voldoe je aan je basisbehoeften, daarna voldoe je pas aan minder noodzakelijke of meer luxueuze behoeften. Pas indien je aan alle ontberingsbehoeften voldaan hebt kun je met andere woorden aan zelfactualisatie gaan doen en ben je psychisch gezond. Trekken we de parallel door naar de PO's dan spreken we uiteraard niet over de psychische gezondheid van de producentenorganisatie maar over de economische gezondheid.

<sup>38</sup> Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) was een Amerikaans klinisch psycholoog.





Afbeelding 22: Behoeftenpiramide Maslow.

De mogelijke bijdrage van de producentenorganisatie aan het vermarkten van de land- of tuinbouwproducten kan vergeleken worden met het doorlopen van de behoeftenpiramide. Ook hier moet eerst voldaan zijn aan een aantal basisvoorwaarden voor men toegevoegde waarde kan creëren<sup>39</sup>. Om op de markt te komen moet men minimale inspanningen leveren m.b.t. controle, voedselveiligheid, traceerbaarheid, zonder dat men daar, spijtig genoeg, niet noodzakelijk extra voor vergoed wordt. Of men dit nu doet als individu of als lid van een PO zou hier in feite geen verschil mogen uitmaken, de regels zijn voor iedereen dezelfde. Maar de PO kan wel bijkomende hulp en ondersteuning verschaffen aan de leden en mogelijk bijkomende garanties verschaffen door bijvoorbeeld traceerbaarheidssystemen te introduceren en te ondersteunen. Hoger stijgen op de ladder om in te spelen op nieuwe hypes, trends of om bepaalde kwaliteitslabels te gaan gebruiken, is voor een individu uiterst moeilijk. Hier wordt de potentiële bijdrage van de PO belangrijker. Voor de PO is het dan ook zeer belangrijk dat de toegevoegde waarde die in de keten moet gecreëerd worden bij de producenten blijft. En hier is de PO uiteraard het verlengstuk van die producenten zodat schaalvoordelen kunnen beginnen spelen.

## 2 MEDEDINGING<sup>40</sup>

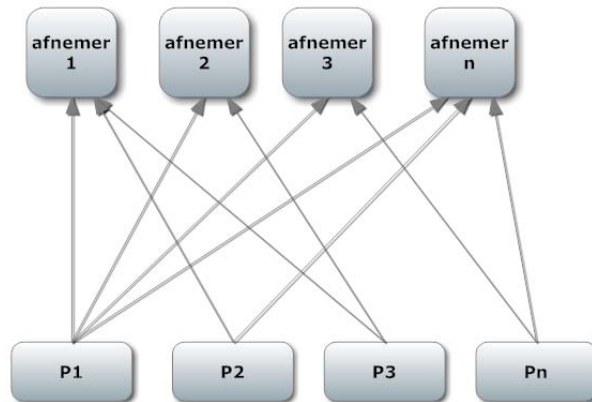
Een belangrijk voordeel van PO's en coöperaties dat soms uit het oog verloren wordt, is het feit dat een PO of coöperatie, in naam van de leden, toch gezamenlijke afspraken kan maken. Om dit duidelijker te maken zijn hierna een aantal situaties schematisch voorgesteld.

<sup>39</sup> Zie ook onder het hoofdstuk opdracht van de PO.

<sup>40</sup> Het thema mededinging werd nog verder toegelicht en behandeld in de publicatie "Mededinging en de integrale GMO", deze kan gedownload worden via: [http://lv.vlaanderen.be/nlapps/data/docattachments/PB\\_20120820\\_LV-publicatie%20mededinging%20en%20de%20integrale%20GMO.pdf](http://lv.vlaanderen.be/nlapps/data/docattachments/PB_20120820_LV-publicatie%20mededinging%20en%20de%20integrale%20GMO.pdf)

### Situatie 1: Individuele producenten maken afspraken met individuele afnemers

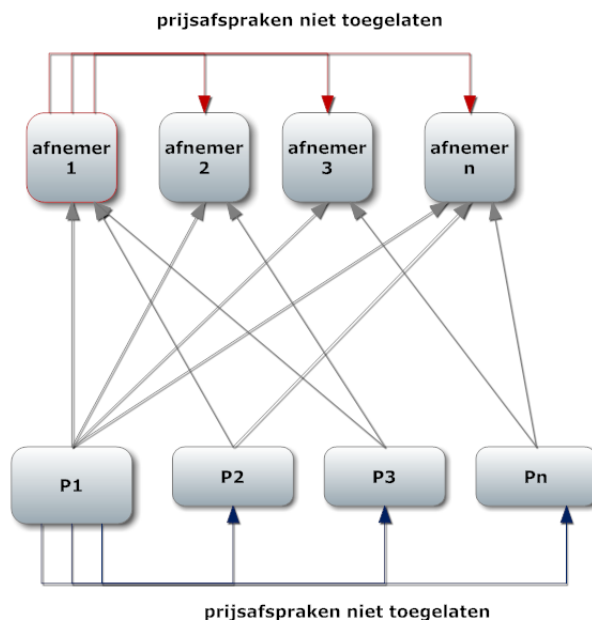
Dit is toegelaten aangezien er geen horizontale afspraken gemaakt worden. Dit maakt ook dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen succes en dat men moet omgaan met honderden concurrenten.



Afbeelding 23: Individuele afspraken (mededinging).

### Situatie 2 Horizontale prijsafspraken tussen producenten of afspraken tussen afnemers

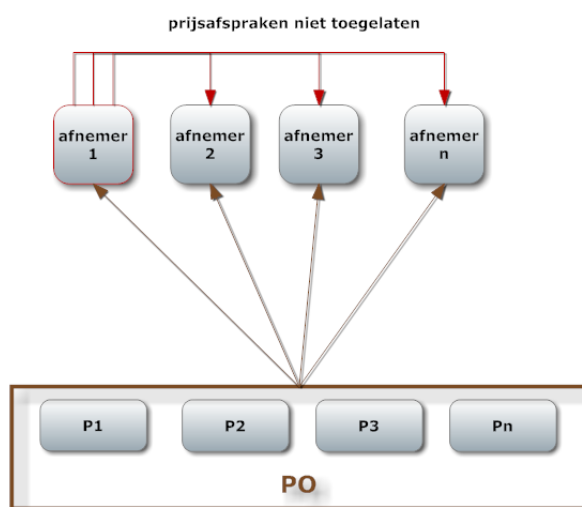
Horizontale afspraken (zowel tussen leveranciers als tussen afnemers) zijn niet toegelaten op basis van de algemene mededingingsregels.



Afbeelding 24: Horizontale afspraken niet toegelaten (mededinging).

### Situatie 3: De PO mag/moet handelen in naam van en voor rekening van de leden

Dit is toegelaten voor zover de PO geen dominante machtspositie<sup>41</sup> heeft. In geval van groenten en fruit is de PO verplicht de totaliteit van de productie af te zetten, dit betekent leveringsplicht met alleen uitzonderingen voor directe thuisverkoop. Voor zuivel “kan” de PO onderhandelen voor de gehele of een gedeelte van de productie van de leden. Voor andere sectoren zijn er nog geen bepalingen vastgesteld maar kan dit ook zonder probleem indien de PO een coöperatieve is en eigenaar is van het product.

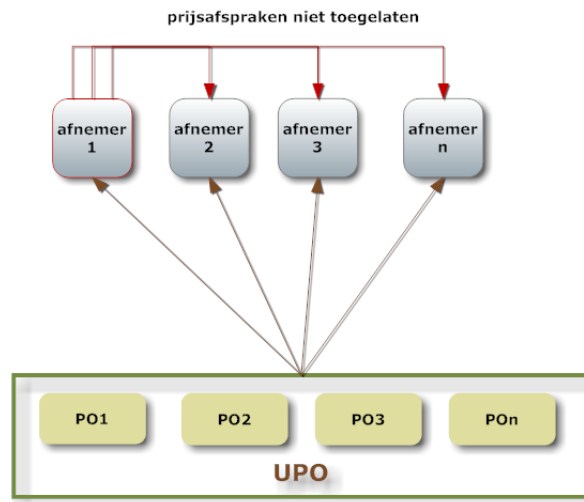


Afbeelding 25 onderhandelingen door PO = toegelaten (mededinging)

### Situatie 4: De UPO handelt in opdracht van de PO's voor de gehele of gedeeltelijke productie

Dit is toegelaten voor zover de UPO geen dominante machtspositie heeft. De enige mogelijkheid voor PO's om samen bepaalde afspraken te maken is ofwel te fuseren tot één organisatie ofwel zich te organiseren in een erkende UPO. De UPO mag dezelfde activiteiten of taken uitvoeren als PO's. Een UPO mag op zijn beurt uiteraard ook geen machtspositie innemen. De UPO moet niet, maar mag wel verkopen, PO's bepalen zelf welke activiteiten naar de UPO, naar de koepel, gedelegeerd worden.

<sup>41</sup> Hierbij is her vooral het misbruik van een dominante positie die gevisieerd wordt.



Afbeelding 26: Onderhandelingen door UPO toegelaten (mededinging).

### 3 NADELEN OF BEPERKINGEN VAN EEN COÖPERATIE

Enkele veel voorkomende nadelen zijn de volgende:

Het oprichten van een coöperatie vergt tijd en inspanning aangezien statuten opgemaakt<sup>42</sup> dienen te worden (zie ook het hoofdstuk 'fasen in de levenscyclus van de PO').

De coöperatie werkt met en voor haar leden, daardoor kan het democratisch besturingsproces traag verlopen, uiteraard hangt dit ook af van de grootte van de coöperatie (zie ook onder punt m.b.t. de werking en de besluitvorming). Men zegt wel eens dat coöperaties of PO's te behoudsgezind zijn en dat het hun aan slagkracht ontbreekt, nochtans verzekert de PO-structuur dat er goed contact gehouden wordt met de basis en de wortels van de doelgroep.

Het bestuur moet ruimte hebben om te ondernemen, echter kan het individuele belang van een lid soms tegenstrijdig met het gemeenschappelijk belang zijn (zie ook bij loyaliteit leden).

Doordat het vermogen van de coöperatie van alle leden gezamenlijk is, kan het vermogen niet altijd optimaal efficiënt beheerd worden. Ook de eventuele winst is gezamenlijk. Dit zogenaamde 'vermogen in de dode hand' kan niet door leden individueel onttrokken worden. Uittredende leden krijgen hun inbreng terug.

<sup>42</sup> Er is veel maatwerk mogelijk, men zal dus grondig moeten discussiëren over hoe men al dan niet de coöperatie ziet.

Een coöperatie, als instituut, gaf en geeft dikwijls zwakke stimulansen om te investeren omwille van diverse problemen waarvan er toch een aantal bij de leden liggen. Dit hangt ook nauw samen met de typologie van de leden zoals al hoger beschreven in het hoofdstuk 'betrokkenheid en loyaliteit van de leden'.

In de eerste plaats heb je het "**free rider probleem**", m.a.w. zij die willen profiteren van de verkoops- of andere activiteiten zonder echt de kosten te willen delen (zoals zwartrijders).

Ten tweede heb je ook het "**horizon probleem**". Wanneer investeringen moeten gedaan worden op lange termijn gebeurt het wel dat oudere leden niet meer willen investeren, jonge leden hebben zelf weinig middelen en leden die het moeilijk hebben kunnen de PO terughouden om te investeren.

Als derde is er het "**portfolio probleem**", leden kunnen hun aandeel in het coöperatieve niet aanpassen aan het niveau van risico dat ze persoonlijk willen nemen en bovendien is de winst op aandelen beperkt (dividend-ristorno).

Wanneer de specificiteit van de coöperatie toeneemt, vergroten potentieel de nadelen van de organisatie. Investerings met een hogere specificiteit lopen het risico op minder betrokkenheid van (een deel van) de leden, omdat ze niet over de specifieke kennis beschikken om een oordeel te vormen en om hun fiat te geven.

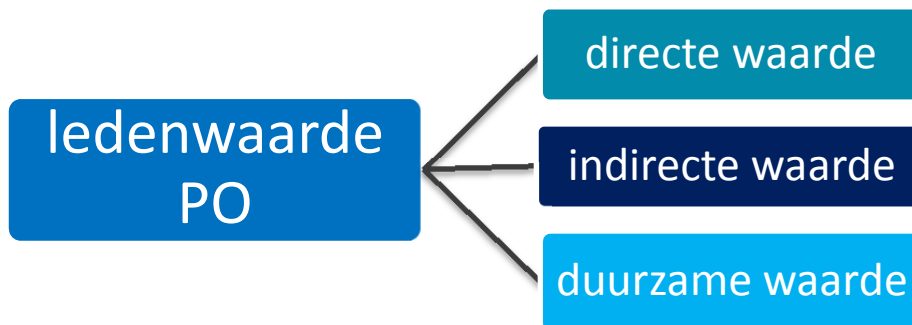
Wanneer de specificiteit verhoogt zonder een directe relatie met de oorspronkelijke activiteiten van de coöperatie (en daarmee met de basisactiviteiten van de leden), lijken leden minder geïnformeerd over de overeenkomstige waarde en de risico's voor de aandeelhouders-leden. Dit kan tegenzin onder de leden opwekken om te accepteren dat een groot deel van de inkomsten zal worden ingehouden, tenzij een aanvaardbare mate van winstgevendheid op andere investeringen (met inbegrip van hun eigen bedrijf) zal worden gerealiseerd.

Coöperaties die vooral beroep doen op interne fondsen om te investeren, zullen dikwijls onder-investeren ten opzichte van vergelijkbare conventionele firma's. Dat is zeker zo aangezien de individuele aanspraak van een lid op het rendement niet overdraagbaar is en als de gemiddelde lidmaatschapsduur korter is dan de afschrijving van de investering. Het probleem wordt steeds erger, als gevolg van ongunstige veranderingen in de verouderende samenstelling van het ledenbestand. De stijgende gemiddelde leeftijd van de leden is te wijten aan dalende instroom van nieuwe jonge leden.

De PO moet een meerwaarde bieden aan de productiesector en meer specifiek aan de producent. Vanuit een marktgedreven benadering dient het voor de PO de doelstelling te zijn dat de individuele producent, in elk onderdeel van het programma en werking van de PO, strategievoordelen ervaart hetzij rechtstreeks, hetzij onrechtstreeks. Als een producent het gevoel heeft er goedkoper van af te komen buiten de PO en geen inzicht heeft in de

kostenstructuur op zijn afrekeningen wordt het uiterst moeilijk die producent te motiveren om lid te blijven. Wat nogmaals het belang van communicatie met de leden onderstreept.

Afbeelding 27: Ledenwaarde PO.



De onrechtstreekse voordelen van het lidmaatschap zijn in vele gevallen onvoldoende bekend. Dit geeft dan soms ook aanleiding tot opportunistisch gedrag van individuen.

Naast de directe en indirecte waarde is er ook nog wat men duurzame ledenwaarde kan noemen. De PO investeert, materieel of immaterieel, in de toekomst van de sector, de organisatie én van de leden en zorgt voor het overleven van de sector of de verankering van een bepaalde activiteit in de regio.

Lid zijn van een PO wordt dikwijls als duur ervaren, omwille van de cumulatie van verschillende heffingen, afhoudingen, retributies of commissies. Dit wordt zeker nog sterker wanneer de kostprijs die de PO gaat doorrekenen soms hoger ligt dan wat men in de vrije markt kan vinden. Klare communicatie en transparante berekeningen zouden hier al veel argwaan kunnen wegnemen. Producenten zijn zich ook niet altijd bewust van de diensten die ze krijgen en wat deze diensten kunnen/mogen kosten. De kost van de dienstverlening moet in elk geval minstens marktconform zijn en het schaalvoordeel zou moeten doorwegen!

Wanneer het lidmaatschap louter en alleen maar als “kostenpost” beschouwd wordt, is men wellicht niet goed bezig. Ofwel heeft de PO moeite om zijn meerwaarde te demonstrenen of heeft ze de aangerekende kosten niet transparant genoeg aangetoond. Ofwel scheelt er mogelijk wat met het engagement van het lid en is men misschien blind voor de voordelen?

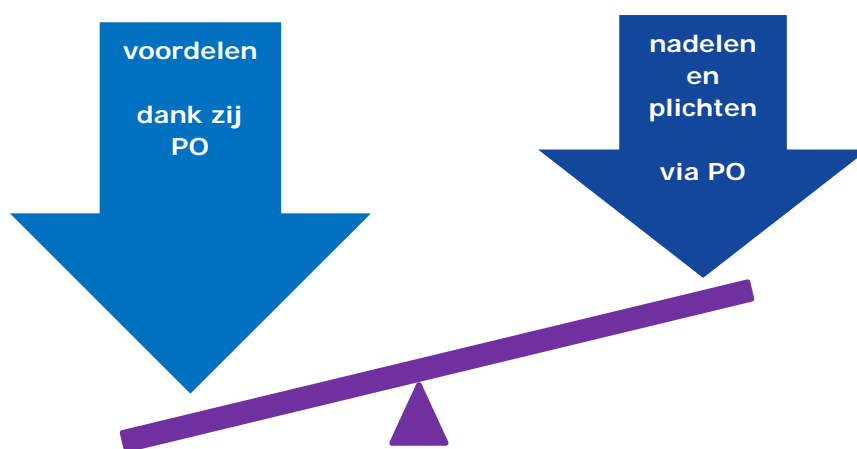
Naarmate de economische situatie moeilijker wordt zal het relatieve gewicht van al die genoemde nadelen ook veel sterker gaan doorwegen en zullen de plichten veel zwaarder ervaren worden dan de rechten.

Het bijzondere aan PO's is dus dat leden ook als eigenaar controle hebben in de organisaties en dat de focus gelegd wordt op waardecreatie voor de leden. Om de ledenwaarde van de

coöperatie of PO, objectief te berekenen moet men dus zowel rekening houden met directe, indirecte en duurzame ledenwaarde en de samenhang van deze elementen bekijken.

De coöperatie heeft de verplichting jaarlijks de jaarstukken op te stellen en een administratie te onderhouden. Deze last mag niet onderschat worden en moet vooraf ingecalculereerd worden.<sup>43</sup>

Als auteur van deze nota ga ik er in elk geval vanuit dat de voordelen om te werken via een PO absoluut zwaarder doorwegen dan de plichten of nadelen.



Afbeelding 28: Balans rechten en plichten via PO.

## 4 UITDAGINGEN VOOR PO'S EN COÖPERATIES VANDAAG

### 4.1 Macro-economische uitdagingen

De belangrijkste externe macro-economische uitdagingen kunnen als volgt samengevat worden:

Tabel 4 macro-economische uitdagingen

Aspect van de macro-omgeving	Belangrijkste ontwikkelingen
Demografisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groei wereldbevolking van 6 miljard naar 9 miljard (minder groei in Europa)</li> <li>• meer multiculturele kenmerken door groei, immigratie</li> <li>• <b>Wijziging houding consumenten</b> (veranderingen in de gewenste producten: kwaliteit, kenmerken, enzovoort;)</li> </ul>

<sup>43</sup> Voor de groente- en fruitsector komt daar boven op nog de uitgebreide administratie en beheer van het actiefonds en het operationeel programma. Voor andere sectoren zal dit eenvoudiger zijn.

<b>Sociaal-economisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisering, <b>people, planet en profit</b>, voedselveiligheid en kwaliteit, aandacht voor gezondheid, verbinding boer en burger</li> </ul>
<b>Ecologisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>klimaat</b>sopwarming, toenemende aandacht voor milieu, uitputting hulpbronnen,</li> </ul>
<b>Economisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• groeiende welvaart, globalisering, liberalisering van markten, opkomst van lagelonenlanden en 'nieuwe' economieën, zoals China en India</li> <li>• <b>markt</b>imperfectie: nood aan: ketenintegratie, ketenverkorting, ketenversterking</li> <li>• <b>rendementen van producenten primaire producten staan zwaar onder druk</b></li> <li>• veranderingen in de concurrentieomgeving: aantallen concurrenten, aantallen klanten, prijzen, enzovoort;</li> </ul>
<b>Politiek-juridisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• steeds meer wet- en regelgeving voor milieu, welzijn, gezondheid, voedselveiligheid en natuur</li> <li>• <b>mededingingsregelgeving</b></li> </ul>
<b>Technologisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innovaties gericht op duurzaamheid (milieu, dierenwelzijn), mechanisering, automatisering en robotisering</li> </ul>

In crisistijden is een PO geen wondermiddel tegen de crisis, maar wellicht wel een lange termijn oplossing. De land- en tuinbouw moeten 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 niet alleen gedicteerd door het maximale inkomen maar ook door traditie, leeftijd, cultuur. De PO zou aan deze factoren moeten kunnen werken om de producent te helpen bij de maximalisatie van zijn inkomen. 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.

#### 4.2 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 dat 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.
- **Geografische spreiding** van de leden. Hierdoor 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, die een negatieve invloed op de winstgevendheid en marktdominantie kan 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. Het zogenaamde horizon probleem is eerder in de nota al geïdentificeerd. 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 meer gestudeerd, omarmen

sneller nieuwe technologie maar 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.

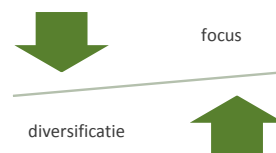
Een aantal van de hierboven geciteerde punten zullen dan ook wellicht onvermijdelijk leiden naar het moeilijke debat "kostenmaker - kostendrager". Grote leden zullen voor de diensten betalen in verhouding tot de geleverde producten maar kunnen misschien schaalvoordelen ondervinden. Kleinere of speciale producten vereisen een specifieke aanpak en mogelijk meer kosten. 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.

Coöperaties die alleen maar werken om de grootste gemene deler van de producenten tegemoet te komen zouden wel eens nieuwe kansen kunnen laten liggen. Coöperaties 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 coöperaties lijkt 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 en teruggrijpen naar het model zoals geschetst in afbeeldingen 15 en 16 en zichzelf heruitvinden.

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



Afbeelding 29 focus vs. diversificatie

diversificatie.

De aandachtige lezer van deze nota zal begrijpen dat er in PO's, coöperaties heel wat latente conflictzones kunnen bestaan. Als men niet oppast, zou dit de organisatie kunnen verlammen en een verspilling van energie en waarde betekenen. Als men echter probeert om de netwerkklogica te begrijpen zou men dit ook kunnen aanwenden als een concurrentievoordeel door het ontwikkelen van een positief krachtenveld.

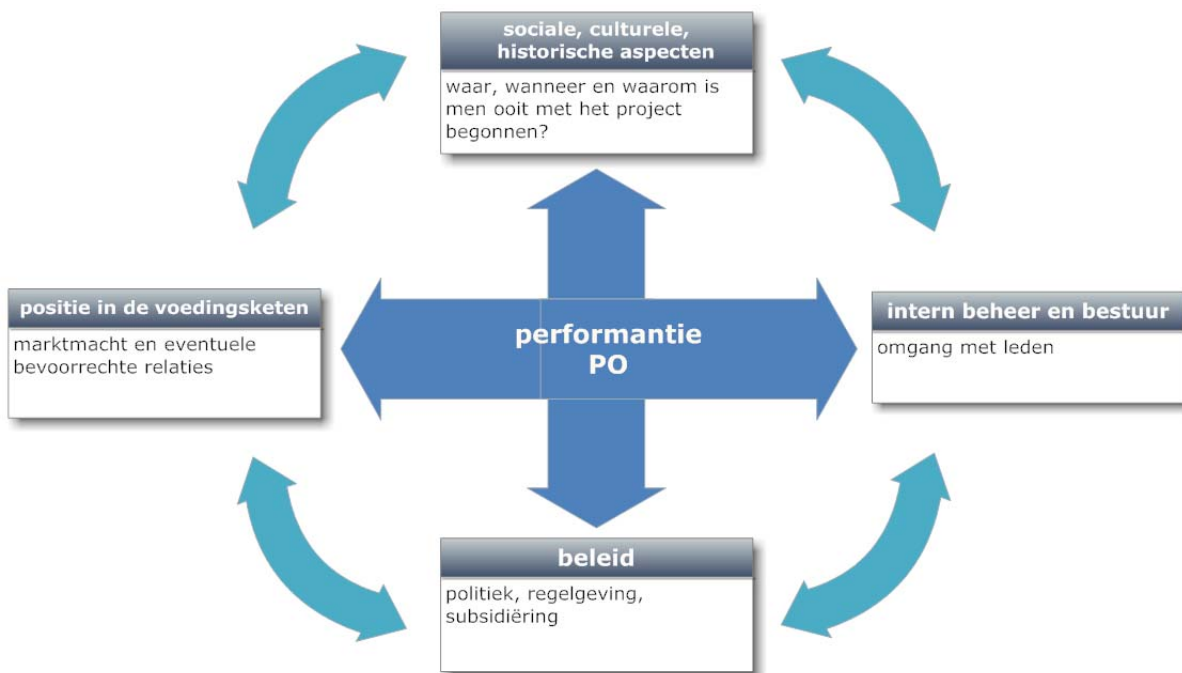


Afbeelding 30: Latente conflictzones – krachtveld.

#### 4.3 Bestuurlijke structuur

Uit al wat hier voorheen beschreven werd mag het duidelijk zijn dat één van de grootste uitdagingen voor coöperaties die willen groeien, ligt in het versterken van de bestuurlijke structuur met daaraan gekoppeld een optimale communicatie. Groei vereist ondernemerschap, van managers en bestuurders. Als een voorzitter ook manager is, belemmert dat vaak professionalisering en groei. Daar waar het toezicht op het professionele management zwak is en niet goed geregeld lopen coöperaties het risico lopen van hun leden te vervreemden. In het algemeen geldt dat groei van de onderneming en professionalisering van het management samen moeten gaan met versterking van het toezicht. Dit klassieke probleem van corporate governance is een uitdaging voor alle coöperaties, in alle sectoren en alle lidstaten van de EU.

#### 4.4 Aantrekkelijke PO?



Afbeelding 31: 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 subsidiëring<sup>44</sup>. 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 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.

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

<sup>44</sup> Subsidies mogen niet de enige drijfveer zijn om met een Po te beginnen

opnieuw zoeken naar nieuwe voordelen en diensten om aan hun leden te kunnen aanbieden waardoor ze zich van niet-coöperatieve actoren kunnen onderscheiden.

De PO kan enerzijds het volume van verhandelde producten proberen uit te breiden en een groot marktaandeel op te bouwen. Anderzijds kan de PO door productdifferentiatie een prominentere rol proberen te gaan spelen in heel specifieke marktsegmenten. Gezien de hoge organisatiegraad in Vlaanderen en het dalende aantal producenten lijkt het pad van volumegroei niet echt realistisch. Groei van één producentenorganisatie zou kannibaliserend kunnen werken op een andere PO behalve door het aantrekken van buitenlandse producenten. Bulkproductie is ook niet aangewezen o.a. door de beperkte beschikbaarheid van grond in Vlaanderen en het hoge niveau van productiekosten. Er is ook geen gebrek aan bulkproductie. Toegevoegde waarde creëren op de bestaande productie lijkt dan wel een voor de hand liggende methode.

Het gebruik van een onafhankelijke ingangscntrole, eventueel door een derde partij (een onafhankelijk bedrijf), van de geleverde producten door de leden aan de coöperatie kan bijdragen tot onpartijdigheid.

Dat kan enerzijds om te voorkomen dat leden een te hoge prijs willen ontvangen voor lage kwaliteitsproducten. Anderzijds kan ook de kritiek ondervangen worden dat kwaliteit gebruikt wordt in het nadeel van de producent of dat normen flexibel gebruikt worden à la tête du client en bepaalde vrienden van directie of bestuur (zogezegd) bevoordeeld zouden worden.

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 intensiveren moet hieraan meer tijd besteed worden.

Directeurs of bestuurders die vooral of alleen maar bezig zijn met de verkoop van de producten, of met nieuwe projecten moeten er te allen tijde over blijven waken dat ze naar hun producenten moeten blijven luisteren. Wanneer men te snel (of te traag) wil gaan, verliest men misschien alle steun. Bestuursleden die verschillende subgroepen van de leden vertegenwoordigen kunnen alleen maar overeenkomen om elkaar te steunen wanneer hun meest vitale belangen niet tegenstrijdig zijn.

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 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.

#### 4.5 Verticale ketenintegratie

De marktvoorwaarden voor land- en tuinbouwproducten zijn veranderd en behoeven meer klantgerichtheid en meer verticale integratie in de productie en afzetketen. Doordat producentenorganisaties zeer producentgericht moeten zijn is het niet altijd even gemakkelijk om ook klantgericht te werken.

Elke economische operator wil natuurlijk een marge genereren boven op de recuperatie van de gemaakte kosten. PO's moeten daarom zelf op zoek gaan naar de gepaste marge die ze kunnen creëren. Hiervoor kunnen indien nodig nieuwe structuren binnen de coöperatie gecreëerd worden of dochterbedrijven opgericht worden of bedrijven overgenomen worden of kan tenslotte geïnvesteerd worden in aanverwante bedrijven.

Het verhogen van verticale coördinatie in een specifieke agrifood-keten kan een impact hebben op de investeringsbeslissingen van elk van de deelnemende bedrijven afzonderlijk. Investeringsbeslissingen door bedrijf 1 in een fase van de keten moet worden gecoördineerd met de activiteiten van bedrijven 2 en 3 in andere stadia om een optimale ketenperformantie te verkrijgen. In het meest eenvoudige model is bedrijf 1 de productie, bedrijf 2 de verwerker en bedrijf 3 de retail.

Aangezien er complementariteit is tussen de activiteiten van 1, 2 en 3, zal elke investering (ten minste gedeeltelijk) specifiek de relatie tussen 1, 2 en 3 kunnen beïnvloeden. De maximale winst die een belegging kan genereren wordt bovendien alleen verkregen als alle bedrijven in de keten samenwerken. Kortom, het verbeteren van verticale coördinatie in een agrofoodketen kan een verbeterde inzet van relatie-specifieke activa tot gevolg hebben.

Als een tussenschakel zich terugtrekt uit de ketting nadat "de boer" zijn investering gedaan heeft, kan deze laatste een verlies lijden (namelijk dat deel van de investering, dat specifiek was voor de relatie met de volgende schakel). De tussenschakel kan een hold up plegen, dat wil zeggen dat hij zijn ex-post onderhandelingspositie gebruikt om meer van de marge op te eisen.

De retailer heeft een gelijkaardige onderhandelingsmacht ten opzichte van de boer. Deze dreiging kan er toe leiden dat de boer zich onthoudt van een efficiënte investering.

Een mogelijke oplossing (zij het een zeer vergaande) voor het probleem, is verticale integratie, namelijk de landbouwer (via zijn coöperatie) neemt de verwerker of

tussenschakel over en wordt de eigenaar van de apparatuur. Zodra de boer de volledige zeggenschap heeft over de verwerker wordt hij niet meer geconfronteerd met het risico.<sup>45</sup> Hij zal de investering die specifiek is voor de relatie met de verwerker zelf doen. Dit argument van de bescherming van de investeringen van de boer en van opportunistisch gedrag door de verwerkers is altijd al een belangrijke reden voor de oprichting van boerencoöperaties (Søgaard, 1994).

Het lijkt eenvoudig, maar men mag natuurlijk niet de illusie wekken dat de landbouwproductiesector in de nabije tijd meteen de handel en verwerker kan of wil overnemen. Hiervoor ontbreekt het in de eerste plaats zeker aan financiële middelen en ten tweede neemt men natuurlijk ook de bedrijfsrisico's over.

Verticale integratie is in de zuivelsector vergevorderd, zeker in die gevallen waar de coöperatie zelf de verwerker is. Verticale integratie kan, maar moet niet altijd zo ver gaan!

Wat wel een betrachting zou moeten zijn van de PO, is om zoveel mogelijk van de toegevoegde waarde die in de keten gecreëerd kan worden zo dicht mogelijk bij de producten te houden. Dit geeft niet alleen meer marktmacht maar laat ook toe om meer de vruchten te laten plukken van de eigen inspanningen. Als je kijkt naar de kleine Oost-Europese tuinder/landbouwer die zijn product in bulk afgeeft aan de tussenhandel, en waar deze tussenhandel meerwaarde gaat creëren door te sorteren en verpakking, zie je meteen de zwakke positie van die producent.

Nogmaals, het voorgaande moet niet gezien worden als een pleidooi voor de coöperaties om meteen handelshuizen of verwerkers over te nemen of tussenhandel uit te schakelen. Er bestaan heel wat geslaagde voorbeelden maar misschien nog meer totaal mislukte voorbeelden van dit model.

Maar, het zou in elk geval een aansporing moeten zijn om minstens via ketenoverleg toenadering te zoeken, hetzij in een beperkte bedrijfskolom<sup>46</sup>, hetzij in brancheorganisaties<sup>47</sup> (BO).

#### **4.6 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, samenwerking over de grenzen mogen niet uitgesloten worden.

<sup>45</sup> een voorbeeld hiervan zijn de zuivelcoöperaties die zelf de verwerking in handen hebben

<sup>46</sup> samenwerking tussen één PO en één andere marktoperator

<sup>47</sup> beide concepten van samenwerking vallen een beetje buiten de scope van deze nota maar voor brancheorganisaties zie ook de publicatie: "Mededinging en de integrale GMO, Producentenorganisaties en brancheorganisaties" en "Samenwerking in de keten producentenorganisaties en brancheorganisaties" op de website van het beleidsdomein Landbouw en Visserij.

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 (zie ook verder).

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 (zie ook verder bij groenten en fruit). 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 die eerder in deze nota uitvoerig besproken werden een nieuwe grotere dimensie kunnen verwerven. De zelfvoorzieningsgraad voor vele land- en tuinbouwproducten is zeer hoog in België en door naar het buitenland te gaan kan men schaalgrootte verwerven. Op deze wijze verhoogt men niet alleen de schaalgrootte maar kan men eventueel profiteren van het netwerk van de buitenlandse collega en zo markttoegang krijgen tot de markten, klanten in de andere lidstaten. Hierbij moet men natuurlijk er over waken dat men de klanten van de collega niet af gaat snoepen anders zou de samenwerking wellicht een kort leven toegemeten zijn.

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.

#### **4.7 Consumentenverwachtingen**

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 maximale voedselveiligheid, handig verpakte voeding maar toch een lage ecologische impact, de groots mogelijke diversiteit maar toch minste food miles, 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 iPads of Nespresso's willen. Je ken het je ook plastisch voorstellen zoals een rijke Duitser die met de grote Mercedes of BMW toch gaat winkelen in de Aldi of de Lidl. 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 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.

Coöperaties 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.

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 doorvertalen op basis van de vragen en verwachtingen van de consumenten in de verschillende markten.

Naarmate de verstedelijking wereldwijd oprukt en ook in vele groeielanden de middenklasse toeneemt, en hier aan 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 markt vraag 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.

#### **4.8 Onderzoek en innovatie**

Toegang tot onderzoek en innovatie is wel heel moeilijk als individueel producent. De gezamenlijke aanpak via de PO, de UPO (of zelfs de brancheorganisaties) 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 onderzoeksbureau, -instellingen, 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 terug omgezet in financiële meerwaarde. Dit vergt een multidisciplinaire aanpak en soms out of the box denken. Netwerking is wellicht 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.

Van daar 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 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. Dit hangt samen met een goed bestuur van de organisatie en zeker ook met een duidelijke interne communicatie naar personeel én boven al met de leden.

#### 4.9 Oneerlijke handelspraktijken

Recente studies van zowel de Europese Commissie<sup>48</sup> en het Europees Economisch en Sociaal Comité<sup>49</sup> bevestigen dat oneerlijke handelspraktijken geen uitzondering zijn.

De retailers vormen een oligopolie<sup>50</sup> in zowat elke lidstaat. Door hun omvang zijn de retailers ook beter geplaatst om te genieten van het globalisatie-effect. Bovendien gaan deze retailers in concurrentie met elkaar door o.a. vooral te focussen op de prijs. Hierdoor zullen/moeten ze ook goedkoper gaan inkopen. De prijs betaald aan de leveranciers, in casu de landbouwer, staat daardoor niet altijd meer in verhouding tot hun kosten.

Dit heeft als gevolg dat er in feite (de facto) geen contractuele vrijheid meer is want de leveranciers (o.a. de PO's) moeten grote concessies doen om toch nog te kunnen blijven leveren en de retailers kiezen zonder aarzelen voor die leveranciers, die het meest flexibel zijn. Doordat het aanbod nog steeds vrij versnipperd is zullen ze altijd wel iemand vinden die bereid is toe te geven.

De praktijken waarover het meestal gaat, zijn de eenzijdig opgelegde voorwaarden. Hierdoor ontstaat ook een neerwaartse prijsspiraal, late betalingen, er moet soms betaald worden om te mogen/kunnen leveren. Er worden soms bijdragen geëist voor promoties enz. Leverancierskortingen worden afgedwongen. De retail gaat dus als het ware het commerciële risico doorschuiven naar leveranciers. Er wordt ook melding gemaakt van retroactieve kortingen op de prijs en zelfs onrechtmatige facturatie voor soms fictieve diensten. De leveranciers van primaire producten moeten dit slikken en hebben weinig of geen keuze. Nochtans hebben beide schakels elkaar nodig: de retailer heeft leveranciers van primair product nodig en de land- en tuinbouwers hebben een partner nodig om het product tot bij de consument te brengen.

Hiertegen weerstand bieden is als individueel producent uiteraard zeer moeilijk. PO's krijgen hier ook mee te maken maar hopelijk kunnen ze door hun groter marktgewicht hier toch gemakkelijker mee omgaan.

<sup>48</sup> GROENBOEK INZAKE ONEERLIJKE HANDELSPRAKTIJKEN IN DE FOOD- EN NON-FOOD TOELEVERINGSKETEN TUSSEN ONDERNEMINGEN IN EUROPA /\* COM/2013/037 final - 2012/ download: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0037:FIN:NL:HTML>

<sup>49</sup> Advies van het Europees Economisch en Sociaal Comité: ["De handelsrelaties tussen grootwinkelbedrijven en leveranciers van voedingsmiddelen"](#) (16 januari 2013). download: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.nat-opinions.25763>

<sup>50</sup> een handvol retailers controleren de markt

# CONCLUSIES

Het GLB (het Europese gemeenschappelijke landbouwbeleid) is in de loop van de jaren grondig gewijzigd. De marktondersteuning is sterk afgebouwd en het vangnet voor de verschillende sectoren hangt zeer laag. Net daarom is het inzetten op een betere samenwerking binnen de keten en een versterkte positie van de producent binnen de keten van uiterst groot belang. Het nieuwe GLB (post 2013) zal voor alle landbouwsectoren nieuwe mogelijkheden creëren binnen de integrale GMO. De uitzondering voor producenten- en brancheorganisaties op de mededingingswetgeving en de mogelijke financiële ondersteuning van producentengroeperingen en -organisaties via Pijler II bieden nieuw potentieel.

In de keten zijn coöperaties/producentenorganisaties als tegenmacht onmisbaar tegenover de sterke positie van supermarkten en andere afnemers. Om een interessante en sterke onderhandelingspartner te blijven, maar ook om voldoende te kunnen investeren in innovatie, moeten coöperaties verder groeien, ook internationaal. Deze groei het lastiger om leden betrokken te houden en vereist gepaste inspanningen en communicatie.

Coöperaties en producentenorganisaties moeten zich ontwikkelen tot een economische onderneming met een coöperatieve missie en werking. Ze moeten dus proberen om de vereisten van de complexe en hoog competitieve economische markt te verzoenen met de democratische en materiële belangen van hun leden en dit binnen een reglementair kader dat regionaal, nationaal en/of Europees vastgelegd werd.

Het opzetten van PO's, UPO's, BO's brengt een aantal rechten en plichten mee voor de deelnemers, maar heeft onmiskenbaar vele voordelen op voorwaarde dat de structuur en het bestuur berust op grote transparantie, communicatie, wederkerigheid, solidariteit.

Elke sector moet de oefening maken om te kijken waar dit potentieel benut kan worden om de betrokken sector performanter te laten functioneren.

De overheid kan faciliteren en een wetgevend kader scheppen, maar de uiteindelijke initiatieven moeten van de sectoren zelf komen.

# CASE: GROENTEN EN FRUIT

De sector groenten en fruit is al zeer lang vertrouwd met het fenomeen van coöperaties en producentenorganisaties. Deze sector wordt door de Europese Commissie ook gebruikt als voorbeeld voor de andere sectoren om ook daar PO's ingang te doen vinden. Daarom leek het mij ook aangewezen om eens te gaan kijken hoe het er in die sector in Vlaanderen aan toe gaat en de evoluties tegen het licht te houden. De nieuwsgierige lezer van deze bijlage moet er wel voor gewaarschuwd worden dat het subsidiemechanisme waarvan de groente- en fruitsector kan genieten niet kan aangeboden worden aan de andere sectoren<sup>51</sup>.

## 1 GESCHIEDENIS EN TRENDS IN VLAANDEREN

### 1.1 Zo begon het...

In het begin werden groenten en fruit verkocht van op de boerderij en op de lokale markten. In de steden ontwikkelden zich dan langzaam aan gespecialiseerde markten voor groenten en fruit waar de tuinbouwer zelf zijn producten kwam aanbieden.

Mechelen voor groenten en Sint-Truiden voor fruit, kregen al snel een centrumfunctie in de groeiende handel. Productiebedrijven gingen zich meer specialiseren en de handel begon het lokale niveau te overstijgen. Hierdoor groeide ook de nood aan een meer georganiseerd verkoopsysteem en werden vanaf het einde van de 19<sup>de</sup> eeuw coöperaties opgericht die gingen verkopen naar het Nederlandse model van veilingen:

- 1899 Hal der voortbrengers, Brussel
- 1914 Tuinbouwershallen in Antwerpen
- 1923 Hasselt (eerste klok in België in 1927)
- 1938 Hoogstraten
- 1939 Veiling Haspengouw
- 1942 Tongeren en Roeselare
- 1945 Sint-Katelijne-Waver
- 1945 Heverlee
- 1946 Glabbeek

Dit waren de verre voorlopers van onze huidige producentenorganisaties. De klokverkoop was het meest typische kenmerk van deze veilingen.

<sup>51</sup> behalve de mogelijke startsteun zoals eerder beschreven voor producentengroeperingen

## 1.2 Van klein naar groot...

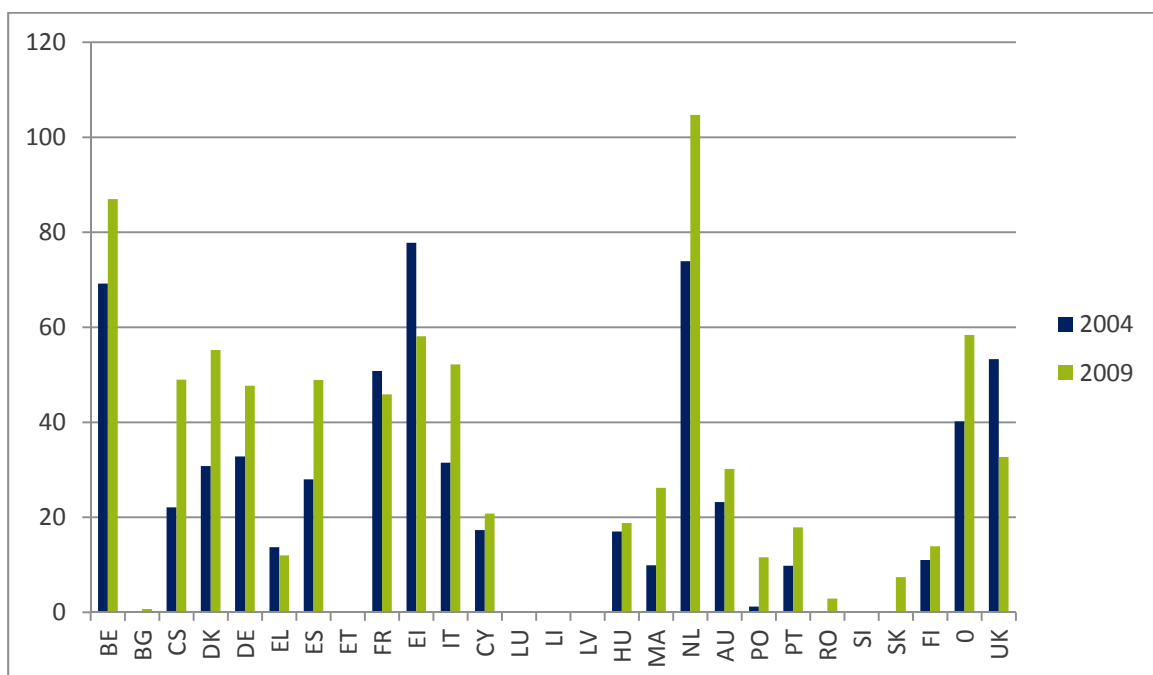
De eerste “veilingen” waren kleine lokale initiatieven die al snel een vlucht namen en uitgroeiden tot grotere entiteiten. In de 2<sup>de</sup> helft van de twintigste eeuw kwamen allerlei fusies tot stand waardoor het aantal veilingen terugliep.

De grotere veilingen behielden of creëerden ook wel lokale aanvoerplatforms.

Nadelen van kleine producentenorganisaties met klokverkoop: grote kopers kunnen niet voldoende bevoorrad worden (dit is later in Vlaanderen opgevangen door de simultaanverkoop over alle veilingen heen). Een grote koper wordt zijn eigen concurrent aan de klok. Grote klanten verkiezen soms stabielere prijzen. Kopen aan de klok maakt het minder gemakkelijk om afspraken te maken over specifieke klantenvereisten m.b.t. verpakking en kwaliteit.

Hoewel wij in Vlaanderen niet de neiging hebben om te denken dat we grote producentenorganisaties hebben staan we binnen Europa wel tweede na Nederland met de grootste producentenorganisaties: Nederland heeft de grootste PO's gevolgd door België. Dit zijn ook de landen met de grootste organisatiegraad gevolgd door Ierland.

Het gemiddelde voor de EU-27 ligt op 43.2%.



Afbeelding 32: Organisatiegraad in % in de EU (aandeel van PO's in de nationale productie) (bron: DG AGRI).

### 1.3 Van veiling naar producentenorganisatie ...

In 1997 kregen al onze veilingen op basis van de nieuwe Gemeenschappelijke Marktordening voor groenten en fruit een erkenning als "producentenorganisatie"<sup>52</sup>. Vanaf die tijd ontstonden ook een aantal nieuwe initiatieven, vooral dan in de sector van de voor de industrie bestemde groenten. De nieuwere producentenorganisaties zijn niet langer "veilingen" in de traditionele zin.

De GMO geeft dankzij de extra financiële steun een nieuwe impuls aan de producentenorganisaties om zich sterk te gaan uitbouwen. Van de coöperaties die louter de verkoop regelden worden de producentenorganisaties een onmisbare dienstenverstrekker voor de producenten. Voortaan kan de producent rekenen op planning van de productie, uitbouw van een performant verkoopsorgaan, promotie en marketing, kwaliteitsbeleid en traceerbaarheid, producentenbegeleiding enz.

### 1.4 Van PO naar UPO en over de grenzen heen...

Ondanks de relatieve schaal van onze producentenorganisaties is het besef groot dat schaalgrootte en samenwerking sleutelwoorden zijn voor de toekomst. Kleine producentenorganisaties hebben een kleine impact op de markt.

Eind jaren negentig zien we dan ook verschillende unies ontstaan waar de individuele producentenorganisaties krachten gaan bundelen in een unie en samen operationele programma's gaan uitvoeren.

De samenwerking situeert zich op diverse vlakken

- samenwerking in operationele programma's
- commerciële samenwerking
  - vb. LAVA
- samenwerking rond speciale topics
  - vb. EFC voor ontwikkeling van nieuwe appelrassen

De huidig erkende UPO's zijn:

- Fruitbiz.be (Belgische Fruitveiling, Sint-Truiden en Veiling Borgloon)
- INCO (Veiling Hoogstraten en Veiling Zundert NL)
- LAVA (BelOrta, Veiling REO, Veiling Hoogstraten, LTV)

Ook voor de individuele producenten lijken de grenzen tussen de lidstaten te verdwijnen. Momenteel (2011) hebben onze producentenorganisaties talrijke leden van over de grenzen:

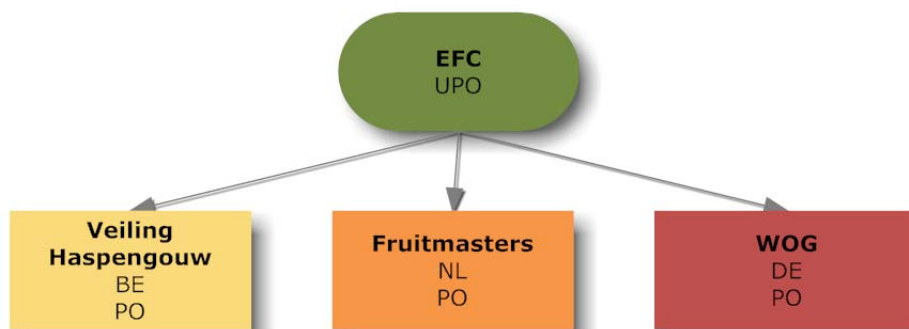
<sup>52</sup> In die tijd werden ze nog telersvereniging genoemd.

- 549 Nederlanders lid in Vlaanderen
- 343 Fransen lid in Vlaanderen
- 43 Duitsers lid in Vlaanderen
- 2 Tsjechen lid in Vlaanderen
- 100 Belgen lid in Nederland

In de sector voor de verwerkte groenten zijn er ook minder en minder grenzen en zijn BND en VEGRAS transnationale producentenorganisaties geworden. Bij BND zijn de buitenlandse producenten rechtstreeks lid van de coöperatie, bij VEGRAS zijn de leden uit NL-B-FR gegroepeerd per nationale subcoöperatie.

Samenwerking tussen producentenorganisaties stopt ook niet bij de grenzen van de lidstaten.

De European Fruit cooperation (EFC) was de eerste transnationale unie met hoofdzetel in Vlaanderen die een nieuw tijdperk inluidde door samenwerking tussen de Vlaamse Veiling Haspengouw, het Nederlandse Koninklijke Fruitmasters en het Duitse Württembergische Obst Genossenschaft. Daarna volgde ook INCO met als partners Veiling Hoogstraten, Veiling Profruco en de Nederlandse Veiling Zundert (Afbeelding 34).

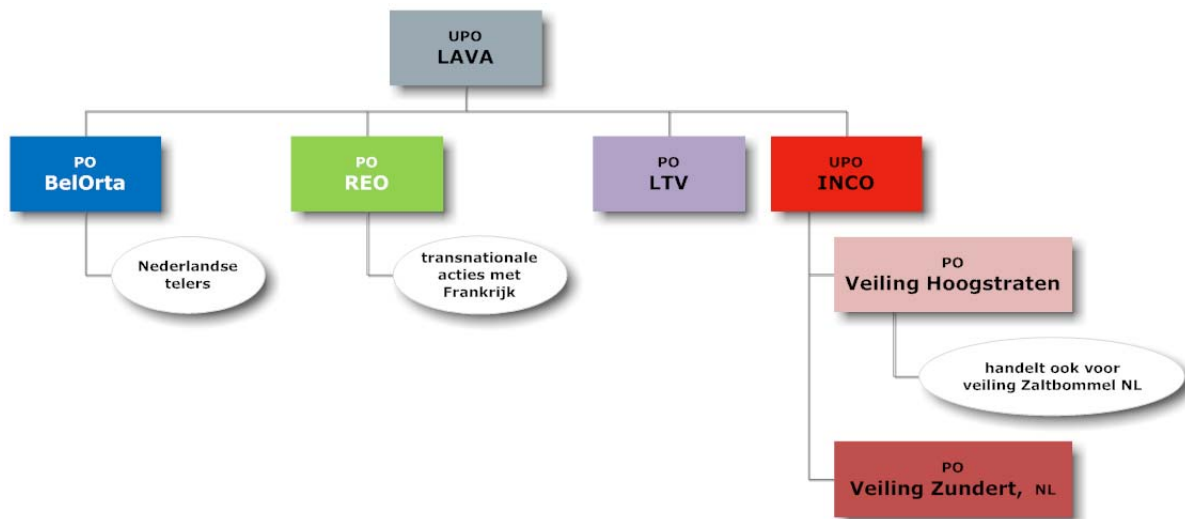


Afbeelding 33: Transnationale UPO EFC.

Ook binnen diverse operationele programma's wordt over de grenzen heen samengewerkt zonder dat hier sprake is van fusies of groeperingen. Zo wordt door Veiling Roeselare (REO) sterk samengewerkt met actoren in Noord-Frankrijk, vooral dan op het gebied van witloof.

De structuur van LAVA wordt complexer en internationaler zoals uit afbeelding 34 blijkt. LAVA heeft 4 (U)PO's onder haar hoede met INCO, BelOrta met Nederlandse producenten, REO met transnationale acties in Frankrijk en LTV.





Afbeelding 34: LAVA: complexe transnationale structuur UPO van UPO.

### 1.5 Nieuwe taken voor de producentenorganisaties ...

Onze veilingen in het bijzonder en producentenorganisaties in het algemeen hebben sinds 1997 een grote evolutie meegemaakt in hun structuur, werking en hun takenpakket. Het zijn in de eerste plaats nog allemaal coöperaties die echter meer en meer moeten functioneren in een super competitieve omgeving. Het commerciële denken moet dus gecombineerd worden met de coöperatieve solidariteit.

Een aantal producentenorganisaties ging in een aantal gevallen taken overnemen van groothandel, exporteur en importeur (in Nederland is deze evolutie nog veel sterker) onder de vorm van:

- aankoop of import van complementaire producten
- aanvulling assortiment
- opvullen van de dode seizoenen met aangekocht product
- zelf exporteren naar derde landen.

Sommige veilingen gaan aanverwante diensten of bedrijven aantrekken op terreinen van de veiling

- vb. Haspengoudcenter in Sint-Truiden
- vb. EPS in Sint-Katelijne-Waver

Meer recent zien we ook overname van of investeringen in commerciële bedrijven die een toegevoegde waarde kunnen leveren in afzet en of verwerking.

Ook het pakket van diensten aan de producenten-aandeelhouders is enorm uitgebreid. De taken van de “oude” (traditionele) en nieuwe producentenorganisaties kan als volgt worden samengevat (zie ook tabel 5):

Tabel 5 traditionele en nieuwe taken PO

	traditioneel	nieuw
klokverkoop	✓	✓
bemiddelingsverkoop		✓
administratieve verkoop	✓	✓
productcontrole	✓	✓
Logistiek	✓	✓
kwaliteitscontrole van processen		✓
planning productie		✓
marketing		✓
Innovatie		✓
groothandel/export/import		✓
verwerking (convenience producten)		✓
Producentenbegeleiding		✓

### 1.6 Verschillen met Nederland?

Zowel in Nederland als in Vlaanderen spelen de PO's een belangrijk rol in de ontwikkeling van de tuinbouwsector. Wanneer we terugblikken op de voorbije 100 jaar kunnen we stellen dat gedurende 80 jaar er een gelijklopende evolutie plaats vond in Nederland en Vlaanderen, maar de laatste 20 jaar noteren we toch wel vrij grote verschillen in de ontwikkeling van de PO's. Dit uit zich zowel in de structuren, als in de wijze van handelen én in de activiteiten die door de PO's ontwikkeld worden.

Terwijl men in Vlaanderen UPO's begon op te richten kende Nederland eind jaren '90 een soort big bang met de creatie van The Greenery met een verregerende verticale integratie en belangrijke wijzigingen op het gebied van structuren van de coöperatie, strategie, prijsvorming, markttransparantie, logistiek, relaties met leden-producenten enz. In

Nederland werd de “veiling” in grote mate over boord gegooid. Van toen af is de evolutie in Vlaanderen en Nederland ook meer en meer gaan verschillen.

Toen ‘The Greenery’ ontstond uit de megafusie van verschillende PO’s gaf dit ook aanleiding tot enige mate van onzekerheid bij de producenten die zich opnieuw gingen organiseren in vele nieuwe PO’s of producenten die lid werden van een Vlaamse PO. De fusie gaf dus aanleiding tot meer versnippering. Hierdoor ontstond er ook een grotere concurrentie tussen de PO’s terwijl er in Vlaanderen op meerdere vlakken samenwerking bestaat tussen de PO’s.

In Vlaanderen is de ontwikkeling minder brutaal en werd meer gekozen voor de weg van de geleidelijkheid. De ontwikkelingen op het gebied van simultaanverkoop hebben het voor de veilingen ook veel gemakkelijker gemaakt om met elkaar te gaan samenwerken. In Vlaanderen ontstonden ondertussen een aantal UPO’s terwijl dit niet het geval was in NL.

In Nederland wordt door een aantal producentenorganisaties sterk gebruik gemaakt van dochterbedrijven die de juridische vorm van BV aannamen. Dikwijls worden ze uitgebouwd als onafhankelijke profitcenters en worden ze elk onafhankelijk aangestuurd. Hierdoor krijg je wel eens het effect dat bepaalde afdelingen met elkaar gaan concurreren en dat sommigen andere acties willen ontwikkelen omdat die winstgevender zijn. Hier staat men dus al vrij ver van de coöperatieve gedachte en de collectieve solidariteit.

De verticale integratie in het handelskanaal is in NL dus veel verder gegaan en PO’s hebben ook handelshuizen overgenomen en gaan zelf importeren of exporteren via hun dochterondernemingen. In Vlaanderen bleven de PO’s dichter bij het initiële concept van afzetcoöperaties.

Momenteel zien we in NL toch dat men daar nu ook probeert om de klok wat terug te draaien en bij verschillende PO’s wil men de structuur wat vereenvoudigen en het aantal BV’s of verkoopdochters opnieuw gaan beperken.

In beide landen zijn de PO’s wel internationaal actief en een aantal Nederlandse PO’s werd lid van een Vlaamse UPO.

In NL is de veilingklok in grote mate stilgelegd in het voordeel van bemiddeling en contractverkoop, terwijl deze in de Vlaamse groentesector nog steeds toonaangevend is. De veilingklok betekent een grote mate van transparantie.

In België koopt de retail rechtstreeks bij de PO’s via het simultaannetwerk of voor groenten via bemiddeling door LAVA. In Nederland koopt de retail in grotere mate via een service provider die koopt bij de PO.

In de implementatie (nationale strategie) van de GMO zijn er ook belangrijke verschillen tussen Vlaanderen en Nederland. In Vlaanderen wordt meer de nadruk gelegd op het collectieve karakter van de besteding van middelen op het niveau van de PO en zijn

investeringen op individuele bedrijven beperkt. In Nederland wordt een groot deel van de middelen besteed aan investeringen in de infrastructuur op individuele bedrijven. Dit heeft in het verleden ook tot spanningen geleid tussen leden van de NL PO's omdat niet elk lid op hetzelfde moment beroep kan doen op de beschikbare middelen. Leden binden zich op die manier ook voor langere tijd aan één PO, wanneer ze toch uittreden, zullen ze de investering moeten terugbetalen.

Voor investeringen op de individuele bedrijven kunnen de telers in Vlaanderen beroep doen op tussenkomst van het VLIF<sup>53</sup>. Investeringen op individuele bedrijven binnen de GMO zijn beperkt tot investeringsbedragen van maximaal 30.000 euro per bedrijf per jaar.

### 1.7 Opnieuw fusies?

De laatste jaren is er opnieuw een minigolf van fusies van producentenorganisaties op gang gekomen:

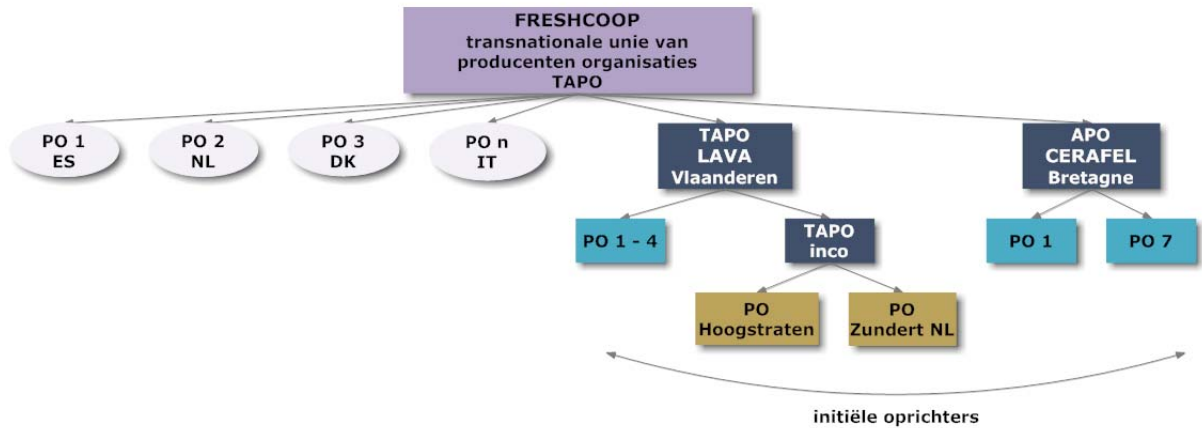
- Rijke Oogst (verwerkte groenten) fuseerde met "De Schakel" in NL;
- Apligeer (verwerkte groenten) uit Wallonië fuseerde met VEGRAS in Vlaanderen;
- Profruco (hardfruit) werd overgenomen door BFV, de aardbeitelers van Profruco gingen over naar Veiling Hoogstraten;
- Greenpartners (St. Kat. Waver) fuseerde met BRAVA tot Coöbra, 2011;
- Coöbra fuseerde met MV tot BelOrta, 2012;
- In juli 2013 werd de intentie tot fusie tussen BelOrta en Veiling Borgloon vanaf 2014 bekend gemaakt.

Opmerkelijk bij deze laatste golf van fusies het aantal 'drop-outs' of afvallers, m.a.w. leden die niet akkoord zijn met de fusie en dus uittreden beperkt is gebleven tot een zeer beperkt aantal.

### 1.8 TUPO<sup>3</sup>

TUPO tot de 3<sup>de</sup> macht is de titel van dit stuk, want blijkbaar worden er weer nieuwe stappen genomen tot een nog grotere dimensie. Op 3 december 2012 werd in Leuven de oprichting ondertekend van FRESCOOP cvba (coöperatie naar Belgisch recht), een samenwerking tussen het Vlaamse LAVA met FLANDRIA als merk en met CERAFEL uit Bretagne (Frankrijk) met als vlaggenschip het merk PRINCE DE BRETAGNE. In mei 2013 werd de aanvraag tot erkenning als TUPO in Vlaanderen ingediend.

<sup>53</sup> Vlaams Landbouwinvesteringsfonds



Afbeelding 35: Transnationale structuur Freshcoop.

Sommige van de oprichters dromen er al van om Freshcoop ook nog uit te breiden met PO's uit Spanje, Italië, Denemarken Italië, Nederland. Bij de oprichting zullen echter LAVA en CERAFEL de formule uittesten.

De volgende erkende PO's en UPO's maken deel uit van de oprichters van Freshcoop:

- PO : **Société d'Initiatives et de Coopération Agricoles**, SICA, te Saint-Pol-de-Léon, Frankrijk
- PO : **Union des Coopératives de Paimpol et Tréguier**, UCPT te Paimpol, Frankrijk
- PO: **Terres de Saint Malo**, TSM, te Saint-Malo, Frankrijk
- UPO : CERAFEL, te Saint Martin des Champs, Frankrijk
- PO: **Diamant cvba** (met haar rechtsopvolger BelOrta cvba), te Sint-Katelijne-Waver, België,
- PO: **Veiling Hoogstraten cvba**, te Hoogstraten, België
- PO: **REO-veiling cvba**, te Roeselare, België
- UPO: **LAVA cvba**, Logistieke en Administratieve Veilingassociatie te Leuven, België.

Dit initiatief is in de eerste plaats opmerkelijk omdat 2 grote merken van verse groenten gaan samenwerken maar ook omdat LAVA en CERAFEL, die toch geen kleine jongens zijn het nodig vinden om krachten te gaan bundelen.

CERAFEL telt 7 PO's en vertegenwoordigt ruim 2700 producenten die samen 700.000 ton groenten vermarkten voor een waarde van 400 miljoen euro. LAVA telt 5 PO's, 4200 producenten, verhandelt 610.000 ton groenten en fruit voor een omzetwaarde van 535 miljoen euro.

In een eerste fase wil Freshcoop vooral bijdragen tot een uitwisseling van marktinformatie en optimalisering van de klokverkoop. Ook op het gebied van onderzoek en ontwikkeling hoopt men de nodige synergie te kunnen ontwikkelen.

Vanuit het oogpunt van de overheid is dit wellicht wel een interessante evolutie, maar het resulteert wel in zeer complexe dossiers over UPO's van UPO's van UPO's.

De Europese regelgeving laat die misschien wel toe, maar o.a. de huidige Europese mechanismen van rapportering hebben zulke complexiteit niet voorzien. Naarmate meer lidstaten betrokken zijn wordt ook de controle veel moeilijker en stelt zich voor die lidstaat die de UPO erkend ook een aantal financiële verantwoordelijkheden. Zal Vlaanderen moeten/kunnen opdraaien voor eventuele fouten die in het buitenland gebeuren?

Tot op heden werd nog geen erkenning aan Freshcoop toegekend omdat nog een aantal knopen moeten ontward worden o.a. de samenwerking met de Frans autoriteiten.

## 2 ERKENNINGSCRITERIA VAN DE PRODUCENTENORGANISATIES IN VLAANDEREN

In 1997 werd gestart met de erkenning van producentenorganisaties op basis van de Europese minimumcriteria. Op basis van deze lage criteria was het mogelijk om ook kleinere producentenorganisaties te erkennen.

In 1998 werden de erkenningscriteria voor Vlaanderen op 100 leden en een minimum omzet van 200 miljoen BEF gesteld. Voor Wallonië werd de lat gelegd op 40 leden en een omzet van 60 miljoen BEF.

In 2001 werden de erkenningscriteria voor Vlaanderen teruggebracht van 100 naar 40 leden en een omzet van 1,5 miljoen euro. En in Wallonië zakte men naar 15 leden en een omzet van 0,5 miljoen euro.

In 2010 werden de erkenningscriteria in Vlaanderen opnieuw aangepast: 40 leden en een omzet van 5 miljoen euro. Voor producentenorganisaties in de sector champignons is een uitzondering voorzien: zij moeten minimum 10 leden hebben en een omzet van 5 miljoen euro.

## 3 EVALUATIE GMO 2009-2011

Binnen de Gemeenschappelijke Marktordening Groenten en Fruit is een evaluatie van de Nationale Strategie verplicht (artikel 125 en 127 van Verordening (EU) nr. 543/2011 van de Commissie van 7 juni 2011 tot vaststelling van nadere bepalingen voor de toepassing van Verordening (EG) nr. 1234/2007 van de Raad, wat de sectoren groenten en fruit betreft).

*Policy Research Corporation* evalueerde in 2012 in opdracht van de Vlaamse overheid de Nationale strategie voor duurzame operationele programma's in de groenten- en fruitsector om zo de implementatie voor de nationale strategie te toetsen, in het bijzonder door het geven van duiding van de mate waarin de algemene doelstellingen en de specifieke

doelstellingen zijn (of kunnen worden) gerealiseerd. Deze evaluatie had betrekking op de jaren 2009, 2010 en 2011 en gebeurde ten opzichte van de nulmeting die gedefinieerd werd als het gemiddelde van de prestaties van de jaren 2006-2008. Het rapport geeft een beschrijving van de context waarin de evaluatie moet worden geplaatst en de zogenaamde 'exogene' factoren eigen aan de sector, die een grote invloed hebben op de sector. Daarnaast wordt op basis van de nulmeting de benutting van de subsidies geanalyseerd en onderling vergeleken. Ook werd de effectiviteit van de subsidies nagegaan en hoe efficiënt de OP's in deze periode zijn geweest.

Het geaggregeerde actiefonds voor Vlaamse producentenorganisaties bedraagt meer dan 100 miljoen EUR jaarlijks. Unies van producentenorganisaties vertegenwoordigen bijna 90% van deze actiefondsen. Ongeveer 85% van het geaggregeerd actiefonds gaat naar acties terwijl de rest aan de aankoop of andere vormen van verwerving van vaste activa worden besteed. LAVA richt zich vooral op het verbeteren van het behoud van het milieu en op het verbeteren van het simultaansysteem. Fruitbiz en EFC richten hun activiteiten vooral op de verdere verbetering van de productkwaliteit en op het zoeken naar nieuwe variëteiten. De kleine PO's in de versmarkt zijn nog jong en investeren daarom gemiddeld meer in vaste activa en richten zich op de verbetering van de productkwaliteit. Dit is niet verwonderlijk aangezien eerst en vooral de productkwaliteit gegarandeerd moet worden vooraleer de verkoop geoptimaliseerd moet worden. De PO's gericht op het industriesegment richten zich ook vooral op het bevorderen van de productiekwaliteit, zoals inspanningen gericht op procescontroles.

De waarde van de productie is in 2009 en 2011 gedaald. Dit toont vooral dat de sector zeer afhankelijk is en blijft van omgevingsfactoren zoals de weersomstandigheden en de daaraan gerelateerde productie- en consumptieschommelingen en het aanbod van andere spelers in een open Europese markt. De maatstaf "Waarde van Afgezette Productie" (WAP) is volgens *Policy Research* dan ook weinig geschikt om uitspraken te doen over de effectiviteit van OP's. Een betere maatstaf is rendabiliteit. De rendabiliteit in termen van winstgevendheid per oppervlakte-eenheid blijkt in 2009 en vooral in 2010 gestegen te zijn ten opzichte van de nulmeting<sup>54</sup>. Een stijging in de rendabiliteit kan potentieel wijzen op een versterking van de positie van de producent door acties van de PO of UPO. In 2011 is de winstgevendheid naar alle waarschijnlijkheid (fors) gedaald omwille van ongunstige marktomstandigheden.

De aansluitingsgraad en de in handel gebrachte productie zijn ongeveer even hoog gebleven als in de nulmeting. De participatiegraad aan de acties van de aangesloten producenten was zeer hoog en bedroeg meer dan 90% in het actieterrein van productieplanning en productkwaliteit en ongeveer 60% in milieuacties en acties tot bevordering van de afzet. De waarde van de investeringen in vaste activa bedroeg gemiddeld 21.8 miljoen EUR jaarlijks en

<sup>54</sup> Raes et al, 2012.

er werd vooral geïnvesteerd in vaste activa voor het actieterrein van de productieplanning, productkwaliteit en bevordering van de afzet. Voor deze investeringen lag de conversiefactor, zijnde de verhouding tussen de waarde van de investeringen en de uitgaven voor de aankoop van vaste activa, tussen de 1 en 1.5. Er werd minder geïnvesteerd in het actieterrein van de milieuacties, maar voor deze investeringen werd een conversiefactor van bijna 3 gehaald.

In onderstaande tabel wordt gevisualiseerd welke van de algemene en specifieke doelstellingen in de evaluatieperiode zijn gerealiseerd, waarbij een ✓ wel gerealiseerd betekent, een ✗ niet gerealiseerd betekent en een - wil zeggen dat er geen eenduidig antwoord gegeven kan worden. Er kan worden geconcludeerd dat de PO's het aanbod succesvol hebben geconcentreerd en dat er commerciële schaalvoordelen zijn gerealiseerd. Er wordt ingezet op acties die ertoe kunnen leiden om een grotere invloed op de prijsvorming te krijgen, maar tot nu toe is er nog geen stabiliteit van prijs en inkomen. De marktdominantie aan de vraagzijde in combinatie met het grote aanbod (en toenemende onzekerheden inzake globalisering en klimaat) maken stabiliteit in prijs en in het bijzonder in inkomen onverminderd moeilijk.

Tabel 6: Samenvatting evaluatie doelstellingen GMO (bron: Policy Research Corporation).

Algemene doelstellingen	Vergroten van het concurrentievermogen	✓
	Aantrekkelijker maken van het lidmaatschap van de PO	✓
	Behoud en bescherming van milieu	✓
	Stabiliteit van prijs en inkomen	✗
	Grotere samenwerking in de sector	✓
Specifieke doelstellingen	Bevordering van de concentratie van het aanbod	✓
	Bevorderen van de afzet van producten van leden	✓
	Afstemmen van de productie op de vraag wat kwaliteit en hoeveelheid betreft	✓
	Optimalisatie van de productiekosten	-/✗
	Verhoging van de handelswaarde van de producten	-/✗
	Stabilisatie van de producentenprijzen	✗
	Bevordering van kennis en verbetering van het menselijke potentieel	✓
	Ontwikkeling van technische en economische prestaties en bevordering innovatie	✓
	Milieudoelstellingen	✓

*Policy Research* beveelt een verdere samenwerking aan tussen de PO's onder de vorm van UPO's. Er kan op die manier immers nog meer aanbodconcentratie verwezenlijkt worden. Hierbij zou de Europese Commissie meer duidelijkheid moeten scheppen over hoe zij marktdominantie evalueert. Ten tweede beveelt *Policy Research* aan om de communautaire ondersteuning aan PO's of UPO's toe te kennen op basis van een voortschrijdend gemiddelde van de waarde van productie. Dit vergroot de stabiliteit voor PO's en



producenten. Daarnaast, gelet op het in de evaluatie geconstateerde onvoldoende realiseren van stabiliteit in prijs en inkomen, beveelt *Policy Research* aan om de mogelijkheden voor maatregelen in crisisperiodes te vergroten. Verder wordt aanbevolen om de gemeenschappelijke prestatie-indicatoren onder de loep te nemen en enkel de noodzakelijke indicatoren met managementsturingsfunctie te gebruiken in de lijst van prestatie-indicatoren.

Naar de Vlaamse overheid toe beveelt *Policy Research* aan bij de uitvoering van de Nationale strategie meer direct ruggespraak te krijgen van de Europese overheid over wat wel en wat niet binnen PO's en OP's kan en mag. Daarnaast beveelt *Policy Research* aan om een meer nauwgezette controle van de door de PO's aangeleverde informatie te garanderen en de PO's hierin verder te begeleiden.

## 4 SWOT PRODUCENTENORGANISATIES GROENTEN EN FRUIT

Veel trends en ontwikkelingen in markt, beleid en maatschappij vormen **een kans of uitdaging** die met samenwerking kunnen worden aangepakt.

### 4.1 Kansen

Er kan samengewerkt worden in unies of over de grenzen heen, met buurlanden of met nieuwe lidstaten. Er kan ook samengewerkt worden via de bedrijfskolom. PO's krijgen de steun van nationale en Europese overheden. De oprichting van brancheorganisaties kan de samenwerking in de keten bevorderen.

### 4.2 Bedreigingen

Voor Vlaanderen is er grote concurrentie uit Nederland en andere herkomsten. Daarnaast zijn er mogelijke bedreigingen vanwege concentratie van de grootdistributie, de competitieve markt en de liberalisering van de handel.

### 4.3 Zwakten

Mogelijke zwakten zijn de beslissingsstructuur, de loyaliteit van de leden en de communicatie met de leden, gebrek aan investeringsimpulsen en vreemd kapitaal en de kosten die gepaard gaan met overhead en promotie en onderzoek. In sommige subsectoren is er weinig bereidheid tot samenwerking.

### 4.4 Sterkten

PO's hebben in Vlaanderen een sterke traditie en kennis. Ze concentreren het aanbod, plannen de productie, zijn marktgericht en hanteren een strikt kwaliteits- en traceerbaarheidsbeleid. Ze bieden diensten aan producenten maar ook een logistiek apparaat. PO's kunnen crisismaatregelen uitvoeren, maar ook toegepast onderzoek. Promotiemogelijkheden zijn veel groter. PO's staan in voor het kostenbeheer en de beleidskeuzes, ze kunnen ook samenwerken met andere producentenorganisaties.

Tabel 7 SWOT producentenorganisaties groenten en fruit

	<b>Sterkten</b>	<b>Zwakten</b>
<b>Intern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ traditie en knowhow</li> <li>✓ coöperatie = samenwerking</li> <li>✓ marketingapparaat en marktgerichtheid</li> <li>✓ kwaliteitsbeleid en traceerbaarheid</li> <li>✓ schaalgrootte</li> <li>✓ dienstenpakket voor leden</li> <li>✓ logistiek apparaat (sortering, verpakking, koeling...)</li> <li>✓ planning van de productie</li> <li>✓ crisismaatregelen</li> <li>✓ toegepast onderzoek (innovatie)</li> <li>✓ promotie</li> <li>✓ IT en software</li> <li>✓ strategisch management (beleidskeuzes)</li> <li>✓ samenwerking en partnerschap met ander PO's</li> <li>✓ kostenbeheer</li> <li>✓ ledenmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ beslissingsstructuur</li> <li>✓ democratische besluitvorming</li> <li>✓ loyaliteit leden</li> <li>✓ communicatie met leden</li> <li>✓ investeringsimpulsen</li> <li>✓ gebrek aan vreemd kapitaal</li> <li>✓ kosten die via PO's geïnd worden</li> <li>✓ overheadkosten</li> </ul>
	<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<b>Extern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ samenwerking in unies</li> <li>✓ samenwerking over de grenzen</li> <li>✓ samenwerking met nieuwe lidstaten (partneriaat)</li> <li>✓ samenwerking in bedrijfskolom</li> <li>✓ steun van regionale en Europese overheden</li> <li>✓ geografische ligging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ concentratie grootdistributie</li> <li>✓ competitieve markt</li> <li>✓ globalisatie en liberalisering</li> <li>✓ grote concurrentie vanuit NL en andere</li> </ul>

# GEBRUIKTE AFKORTINGEN

Gebruikte afkortingen	
AV	algemene vergadering
BO	brancheorganisatie
cvba	coöpertieve vereniging met beperkte aansprakelijkheid
GLB	Gemeenschappelijk Landbouwbeleid
iGMO	integrale GMO
OP	operationeel programma
PG	producentengroepering
PO	producentenorganisatie
RvB	Raad van Bestuur
TPO	transnationale producentenorganisatie
TUPO	transnationale unie van producentenorganisaties
UPO	unie van producentenorganisaties
WAP	waarde afgezette productie

# AFBEELDINGENLIJST

Afbeelding 1: Marktaandeel coöperaties, totaal EU, per sector, 2010 (bron: DG AGRI). .....	12
Afbeelding 2: Coöperatieve index: marktaandeel in % voor alle coöperaties 2010 (gewogen gemiddelde voor 8 sectoren) (bron: DG-AGRI). .....	13
Afbeelding 3: Voordelen samenwerking. ....	16
Afbeelding 4: Participatie.....	16
Afbeelding 5: Coöperatieve waarden, principes en praktijk. ....	17
Afbeelding 6: Groeiproces van een organisatie (PG-PO-UPO). ....	32
Afbeelding 7: Doen wat moet, doen wat verwacht wordt, toegevoegde waarde creëren. ....	34
Afbeelding 8: Rechtstreeks of onrechtstreeks lidmaatschap .....	35
Afbeelding 9: Typische structuur PO.....	36
Afbeelding 10: relatie leden – PO.....	41
Afbeelding 11: Betrokkenheid leden (bron: Co-operative College, Manchester).....	42
Afbeelding 12: Vereisten voor een voorzitter/bestuurder. ....	45
Afbeelding 13: Van idee naar start.....	53
Afbeelding 14: Beslissingsboom oprichting PO. ....	54
Afbeelding 15: Basis levenscyclus (Bron: Cook en Burress, 2009). ....	55
Afbeelding 16: Iteratieve levenscyclus hypothese. ....	56
Afbeelding 17: Fasen levenscyclus PO deel 1. ....	57
Afbeelding 18: Fasen levenscyclus PO deel 2. ....	62
Afbeelding 19: Marktfasen en strategie van de PO (bron: USDA). ....	67
Afbeelding 20: UPO als koepelorganisatie. ....	71
Afbeelding 21: Voordelen samenwerking in afzetcoöperaties.....	78
Afbeelding 22: Behoeftenpiramide Maslow. ....	79
Afbeelding 23: Individuele afspraken (mededinging). ....	80
Afbeelding 24: Horizontale afspraken niet toegelaten (mededinging). ....	80
Afbeelding 25 onderhandelingen door PO = toegelaten (mededinging) .....	81
Afbeelding 26: Onderhandelingen door UPO toegelaten (mededinging).....	82
Afbeelding 27: Ledenwaarde PO. ....	84
Afbeelding 28: Balans rechten en plichten via PO. ....	85
Afbeelding 29 focus vs. diversificatie .....	88
Afbeelding 30: Latente conflictzones – krachtveld. ....	89
Afbeelding 31: factoren die performantie van PO bepalen.....	90
Afbeelding 32: Organisatiegraad in % in de EU (aandeel van PO's in de nationale productie) (bron: DG AGRI).....	100
Afbeelding 33: Transnationale UPO EFC. ....	102
Afbeelding 34: LAVA: complexe transnationale structuur UPO van UPO. ....	103
Afbeelding 35: Transnationale structuur Freshcoop. ....	107

# TABELLENLIJST

Tabel 1: Lijst 20 grootste coöperaties in de landbouwsector (België, 2010) (Bron: DG AGRI en eigen berekeningen).....	14
Tabel 2: Verschil coöperaties en klassieke vennootschap.....	20
Tabel 3: Overwegingscriteria bij het vaststellen van erkenningscriteria.....	73
Tabel 4 macro-economische uitdagingen .....	85
Tabel 5 traditionele en nieuwe taken PO .....	104
Tabel 6: Samenvatting evaluatie doelstellingen GMO (bron: Policy Research Corporation).....	110
Tabel 7 SWOT producentenorganisaties groenten en fruit.....	113

# LITERATUURLIJST

Bijman, Gijselinckx (2012), Support for Farmers' Cooperatives. Case Study report: Fruit and vegetables co-operatives in the Netherlands and Belgium, Wageningen UR's Agricultural Economics Research Institute LEI
Bijman, Hendrikse (2003), Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetable industry, Chanin and network science
Bijman, Hendrikse, Veerman ( 2000), A marketing co-operative as a system of attributes, Erasmus Research Institute
Bijman, Ilioupoulos, Poppe, Gijselinckx, Hagedoorn, Hendrikse, Kühl, Ollila, Pyykkönen, van der Sangen, (2012), Support fort Farmers' cooperatives. Final report. European Commission
Cook, Buress (2009), A cooperative Life Cycle Framework, University of Missouri
Co-operatives UK (2011), Simply start- up, Co-operatives UK
Departement Landbouw (2007) Nationale Strategie voor duurzame operationele programma's
Develter, Meireman, Raymaekers (2005) Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen, Hoger Instituut voor de Arbeid, Cera
Gijselinckx, Coates, Deneffe (2011) Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen, HIVA KULeuven
Gijselinckx, Develtere, Raymaekers (2007), Coöperatieve vernieuwing en duurzame ontwikkeling, groep ARCO, Hoger Instituut voor de Arbeid, Leuven
Hendrikse (June 2002) On the emergence of new grower's associations: self-selection versus countervailing power, European review of Economics
Hendrikse, Veerman (2000) , Marketing co-operatives: an incomplete contracting perspective, Erasmus Universiteit Rotterdam
Hind (1999), Co-operation Life Cycle and Goals, Journal of Agricultural Economics
Homans G. (1961) Social behaviour: Its elementary forms, Harcourt, Brace, Jovanovich, New York.
Lambrechts G. (1998) Sterkten en zwakten van onze tuinbouwcoöperaties (Ministerie van Middenstand en Landbouw)
Lambrechts G. (2012) Mededinging in de integrale Gemeenschappelijke Marktordening (Departement Landbouw en Visserij)
Menard C. (2000) Institutions, contracts and organisations, E. Elgar Publishing Lt.
Overlegplatform van de land- en tuinbouwcoöperaties, Code voor deugdelijk bestuur van Coöperaties, Boerenbond
Policy Research (2012) Evaluatie nationale strategie voor duurzame operationele programma's
Schrander (2011) Naar een coöperatief bedrijfsmodel nieuwe stijl, thesis MBA 2009-2011, Nyenrode
Smit, Kortstee, Jukema, Meijaard, Oudmaijer, Idema, Pleijster, Braaksma van Staalduinen (2009) "Samen werken aan Samenwerking", LEI Wageningen UR
SØgaard, (1994) Farmers, cooperatives, new food products, Aarhus School of Business, MAPP Centre
Theurl (2012), Waardecreatie voor leden in coöperaties, Institut fur Genossenschaftswesen, Universiteit Münster
USDA (2002), Agricultural cooperatives in the 21st Century, Cooperative Information Report 60
Van Dijk (2012), Kritische factoren die het succes en het falen van coöperaties kunnen verklaren, Nyenrode Business Universiteit
Van Hove (2003) Samenwerken aan de toekomst, de kracht van coöperaties, Cera
Van Opstal, Gijselinckx, De Veltere (2008) Coöperatief ondernemen in België, Acco
Wadsworth, Adapting to change, USDA Rural Business-Cooperative Service





