



# Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw

## Deel I: Mogelijkheden en knelpunten voor samenwerking

Mei 2011



Departement Landbouw en Visserij  
Afdeling Monitoring en Studie

Eline de Regt  
Anne Vuylsteke



Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 1: Mogelijkheden en knelpunten voor samenwerking.  
*Eline de Regt & Anne Vuylsteke*

*Mei 2011*

**Rapport, 34 blz.**

*Depotnummer: D/2011/3241/142*



Departement Landbouw en Visserij  
Afdeling Monitoring en Studie  
Ellipsgebouw (6de verdieping)  
Koning Albert II - laan 35, bus 40  
1030 Brussel  
Tel. 02 552 78 20 - Fax 02 552 78 21  
✉E-mail: [ams@vlaanderen.be](mailto:ams@vlaanderen.be)

Vermenigvuldiging en/of overname van gegevens zijn toegestaan mits de bron expliciet vermeld wordt:

de Regt E. & Vuylsteke A. & (2011) *Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 1: Mogelijkheden en knelpunten voor samenwerking*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

Graag vernemen we het als u naar dit rapport verwijst in een publicatie. Als u een exemplaar ervan opstuurt, nemen we het op in onze bibliotheek.

Wij doen ons best om alle informatie, webpagina's en downloadbare documenten voor iedereen maximaal toegankelijk te maken. Indien u echter toch problemen ondervindt om bepaalde gegevens te raadplegen, willen wij u hierbij graag helpen. U kunt steeds contact met ons opnemen.

Wilt u op de hoogte gehouden worden van onze nieuwste publicaties, schrijf u dan in op de AMS-nieuwsflash via de onderstaande link:

<http://www.vlaanderen.be/landbouw/studies/nieuwsflash>

**STIMULEREN VAN SAMENWERKING IN DE  
LAND- EN TUINBOUW.**

**DEEL 1: MOGELIJKHEDEN EN  
KNELPUNTEN VOOR SAMENWERKING**



# Inhoud

---

VOORWOORD .....	II
SAMENVATTING .....	III
1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING .....	1
1.1 <i>Inleiding</i> .....	1
1.2 <i>Probleemstelling</i> .....	1
1.3 <i>Definitie samenwerkingsverband</i> .....	2
1.4 <i>Opbouw van het rapport</i> .....	2
2 DRIJFVEREN VOOR SAMENWERKING: TUSSEN THEORIE EN PRAKTIJK .....	4
2.1 <i>Transactiekosten: de theoretische verklaring</i> .....	4
2.2 <i>Praktische argumenten voor samenwerking</i> .....	5
2.2.1 Veranderingen in de markt, de agro-voedingsketen en de maatschappij .....	7
2.2.2 Meerwaarde voor bedrijven .....	8
3 PROBLEMEN EN KNELPUNTEN BIJ SAMENWERKING .....	12
3.1 <i>Onvolkomenheden in de interne samenwerking</i> .....	12
3.2 <i>Vereiste bekwaamheden en/of kennis ontbreken</i> .....	13
3.3 <i>Onzekerheid over institutionele en maatschappelijke aspecten</i> .....	14
3.4 <i>Concentratie in de keten</i> .....	15
3.5 <i>Ontbreken van een infrastructuur</i> .....	15
4 SAMENWERKING IN HET BUITENLAND: LESSEN UIT SAMENWERKINGSVERBANDEN IN HET BUITENLAND .	16
4.1 <i>Methode</i> .....	16
4.2 <i>Activiteiten</i> .....	16
4.2.1 Gezamenlijke vermarkting / nieuwe markt .....	18
4.2.2 Productdifferentiatie .....	19
4.2.3 Kennis, informatie en begeleiding .....	19
4.3 <i>Doelstellingen</i> .....	20
4.3.1 Realiseren van een hogere toegevoegde waarde .....	20
4.3.2 Bemiddeling en lobby .....	20
4.3.3 Consument en producent dicht bij elkaar brengen .....	21
4.3.4 Stimuleren van nieuwe ontwikkelingen en verspreiden van kennis .....	21
4.3.5 Delen van de kosten .....	21
4.4 <i>Steun en rol van de overheid</i> .....	22
4.5 <i>Aangehaalde moeilijkheden en/of problemen</i> .....	22
4.6 <i>Vergelijking met Vlaanderen</i> .....	23
5 CONCLUSIE .....	24
BRONNEN .....	30
TABELLEN .....	34
KADERS .....	34
AFKORTINGEN .....	35
BIJLAGE: INITIATIEVEN IN DE INVENTARIS .....	I

## Voorwoord

---

Samenwerking biedt heel wat mogelijkheden voor land- en tuinbouwers, zodat de beleidsaandacht voor dit thema zeker niet nieuw is (zie bv. Van Gijseghem & Gabriels, 2007). Ondanks de meerwaarde die samenwerking kan bieden voor de betrokken ondernemers, worden de partners in een samenwerkingsverband vaak geconfronteerd met knelpunten en problemen. Deze hebben zowel betrekking op de interne organisatie en functioneren van het samenwerkingsverband als op de omgeving waarin het samenwerkingsverband opereert. In bepaalde gevallen kan de overheid beleidsinstrumenten uitwerken om hieraan tegemoet te komen.

Een (niet-limiterend) overzicht van mogelijkheden, drijfveren voor samenwerkingsverbanden en knelpunten wordt gepresenteerd in dit rapport. Hierdoor geldt het als een 'eerste kennismaking' met de voor- en nadelen van samenwerking in de landbouwsector. Het tweede rapport rond samenwerking, nl. "Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 2: Mogelijkheden in het kader van het Europese Plattelandsbeleid" (Vuylsteke & de Regt, 2011), gaat in op de mogelijkheden die het Europese plattelandsbeleid biedt om samenwerking te ondersteunen.

Beide rapporten zijn complementair in hun doelstelling om samenwerking tussen producenten en in de keten te stimuleren. Deel 1 is eerder algemeen en beschrijft de voor- en nadelen voor de samenwerkingsverbanden zelf, terwijl deel 2 specifiek ingaat op beleidsinstrumenten die binnen het plattelandsbeleid beschikbaar zijn om samenwerking in de land- en tuinbouw te stimuleren.

Wij willen graag Wim Haentjens (Afdeling Landbouw- en Visserijbeleid), Rudy Geerts (Afdeling Structuur en Investerings), Michael Van Zeebroeck (Afdeling Monitoring en Studie), Leen Bas (Afdeling Monitoring en Studie) en Dirk Van Gijseghem (Afdeling Monitoring en Studie) bedanken voor de feedback tijdens de uitvoering van de studie en het nalezen van het rapport.

Deze studie werd uitgevoerd in opdracht van de afdeling Landbouw- en Visserijbeleid van het Departement Landbouw & Visserij. De afdeling Monitoring en Studie van het Departement Landbouw & Visserij voerde de studie uit. Het project liep van mei 2010 tot en met april 2011.

## **Samenvatting**

---

De land- en tuinbouwproducenten werden de voorbije jaren geconfronteerd met voortdurende veranderingen, zowel in de voedselketen als in de bredere maatschappij. Hierdoor is een hernieuwde aandacht voor samenwerking en de resulterende meerwaarde voor de land- en tuinbouwer ontstaan. De veranderingen vragen namelijk ook om evoluties in de primaire productie en in de afzet van land- en tuinbouwproducten. Omdat de gevraagde investeringen (in tijd, middelen en arbeid) vaak de schaal van het individuele bedrijf overschrijden, kan samenwerking een interessante oplossing zijn. Dit rapport schetst daarom de context waarin samenwerkingsverbanden actief zijn en geeft enkele buitenlandse ervaringen weer.

### ***Mogelijkheden***

Verandering is vaak de aanleiding voor samenwerking tussen landbouwers, maar uiteindelijk moet samenwerking vooral een meerwaarde opleveren voor de deelnemers. Het is belangrijk dat de beoogde meerwaarde duidelijk is voor alle partners en dat deze vertaald kan worden in een gezamenlijke visie en een duidelijke strategie. Drie grote groepen kunnen onderscheiden worden: (i) het verbeteren van de efficiëntie en kostenbesparing, (ii) het verbeteren van de bedrijfspositionering en (iii) het benutten van complementaire competenties.

De verschillende vormen van meerwaardecreatie leiden tot verschillende activiteiten die door samenwerkingsverbanden opgenomen worden. In veel gevallen is er sprake van gezamenlijke vermarkting waarbij vaak ingezet wordt op productdifferentiatie. Vooral in (financieel) slechtere tijden, blijkt er belangstelling te zijn voor het verhogen van rendement door samenwerking. In een beperkt aantal gevallen blijkt samenwerking ook nodig met het oog op bemiddeling en lobby. Zo wil men pleiten voor een gunstige en ondersteunende omgeving (politiek, economisch, technisch en institutioneel) voor de activiteiten van het samenwerkingsverband. Ten slotte willen samenwerkingsverbanden ook nieuwe ontwikkelingen en de verspreiding van kennis stimuleren.

### ***Knelpunten***

Samenwerking biedt niet enkel een meerwaarde voor de bedrijven, maar kent ook knelpunten en problemen. Deze hebben zowel betrekking op de interne organisatie en functioneren (tijd, middelen, arbeid) van het samenwerkingsverband als op de omgeving waarin het samenwerkingsverband opereert. Op het vlak van de interne werking spelen betrokkenheid bij het initiatief en vertrouwen een belangrijke rol. Daarnaast is er nog werk voor de boeg met betrekking tot de toegang tot kennis en begeleiding. Uit de analyse van de buitenlandse initiatieven blijkt dat (op het vlak van de omgeving van samenwerkingsverbanden) het beleid en institutionele kader onvoldoende afgestemd is op (kleine) samenwerkingsverbanden. Hierdoor wordt het aanvragen en zoeken naar steun, bijvoorbeeld, dan ook als complex en tijdrovend ervaren.

### ***Rol van de overheid***

De buitenlandse ervaringen leren dat de overheid vaak een ondersteunende rol heeft als het gaat om samenwerkingsverbanden, maar veroorzaakt soms ook bepaalde knelpunten en problemen.

De ondersteunende rol van de overheid kan verschillende vormen aannemen. Zo is er nood aan een stimulerend beleidskader dat gericht is op het ondernemerschap van de bedrijfsleider. Het zijn de geïnteresseerde land- en tuinbouwers die het initiatief moeten nemen om een samenwerking op te starten, terwijl verwacht wordt dat de overheid de goede randvoorwaarden creëert.

De overheid kan die (ondersteunende) rol vooral oppakken bij de opstart van nieuwe samenwerkingsverbanden. Steun, zowel financieel als niet-financieel, blijkt namelijk erg belangrijk te zijn voor samenwerkingsverbanden. Het belang van de steun verschilt in functie van de fase waarin het samenwerkingsverband zich bevindt, met een piek bij de start.

De overheid kan haar ondersteunende rol op verschillende manieren vormgeven. Deze aspecten worden besproken in het rapport “Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 2: Mogelijkheden in het kader van het Europese Plattelandsbeleid” (Vuylsteke & de Regt, 2011).



# **1 Inleiding en probleemstelling**

---

## **1.1 Inleiding**

Samenwerking tussen producenten speelde altijd al een belangrijke rol in het vermarkten en/of verwerken van producten. Samenwerkingsverbanden, zoals coöperatieve groente- en fruitveilingen, coöperatieve melkverwerking en andere voorbeelden, ontstonden onder andere om de onderhandelingspositie van primaire producenten in de keten te versterken, om diverse kosten te reduceren en om nieuwe activiteiten in de keten op te nemen.

Door de hoge organisatiegraad in Vlaanderen leek de belangstelling voor nieuwe samenwerkingsvormen doorheen de jaren te verminderen, maar deze tendens is vandaag doorbroken als gevolg van diverse evoluties in de sector en in de markt. Marsden (2003) vat deze veranderingen samen als een (gedeeltelijke) verschuiving van het traditionele, productiegerichte landbouwmodel naar een nieuw marktgericht model met aandacht voor duurzame productie en plattelandontwikkeling. Het groeiende belang van kwaliteitsstandaarden, de groeiende aandacht voor milieu en duurzaamheid, de veranderende consumentenvoorkeuren en de wijzigende consumptiepatronen zijn slechts enkele kenmerken van dit nieuwe landbouwmodel.

In deze context van verandering kan samenwerking een meerwaarde bieden op vlak van informatie-uitwisseling, het definiëren en garanderen van de productkwaliteit, het benutten van opportuniteiten, enz. Bijkomende factoren die samenwerking bevorderen zijn het imperfecte karakter van (landbouw)markten, het feit dat vaak hoge kosten verbonden zijn aan transacties (bv. zoek-, onderhandelings- en controlekosten), de economische en voedselcrisis, de verregaande concentratiebeweging in de verdere schakels in de keten (vooral verwerking en distributie), de toenemende globalisering van de handel, enz.

## **1.2 Probleemstelling**

In Vlaanderen merken we dat er vanuit de sector een hernieuwde aandacht is voor samenwerking en de resulterende meerwaarde voor de land- en tuinbouwer. Dit uitte zich bijvoorbeeld in de organisatie van de studiedag “Samenwerking loont!” door het Innovatiesteunpunt voor land- en tuinbouw (30 november 2010).

Het is echter algemeen geweten dat samenwerking niet alleen voordelen heeft - zoals een daling van de kosten, een verbeterde onderhandelingspositie, de realisatie van nieuwe mogelijkheden en/of het gezamenlijk vermarkten van producten (Aubert et al., 2006) -, maar dat dit ook gepaard kan gaan met problemen en knelpunten. Samenwerking vraagt namelijk een aanzienlijke investering van de partners, zowel in termen van tijd, middelen als menselijk kapitaal. Steun, door de overheid en/of private actoren, is in vele gevallen belangrijk om deze uitdagingen op te vangen en een nieuwe samenwerking op te starten.

Dit rapport wenst een beeld te scheppen van de mogelijkheden die samenwerking kan bieden en de knelpunten die ermee gepaard kunnen gaan. Om dit te staven en er lessen uit te leren, worden cases uit het buitenland beschreven. Het gaat zowel om cases die in de literatuur beschreven worden als initiatieven die bestudeerd werden in het kader van dit rapport.

Bij de analyse vertrekken we vanuit het standpunt van de individuele land- of tuinbouwer en gaan we na wat zijn of haar mogelijkheden zijn om een nieuw samenwerkingsverband op te starten. Tegelijk impliceert deze keuze dat we in dit rapport niet dieper ingaan op meer algemene thema's rond samenwerking, zoals inter-professionele akkoorden (IPA), de relaties tussen actoren in klassieke ketens, de rol van (grote) coöperaties, enz.

Aangezien samenwerking één van de mogelijke strategieën is voor de landbouwer-ondernemer om opportuniteiten te benutten, spelen we op die manier ook in op acties rond "Landbouwer = Ondernemer<sup>2</sup>". We maken in het rapport geen onderscheid tussen samenwerking met collega's (horizontale samenwerking) enerzijds en samenwerking met andere actoren uit de agro-voedingsketen (verticale samenwerking) anderzijds.

Het spreekt voor zich dat ook de overheid een rol speelt bij het faciliteren en ondersteunen van samenwerking. We kiezen er echter voor om de beleidsmaatregelen die gebruikt kunnen worden om samenwerking te stimuleren in een afzonderlijk rapport te bespreken (zie Vuylsteke & de Regt, 2011). De focus ligt daarbij op maatregelen in het kader van het EU beleid voor plattelandsontwikkeling. Deze aanpak heeft als groot voordeel dat dit beleid een uniform kader biedt waarbinnen maatregelen opgestart kunnen worden. Als er dus, na verder onderzoek, voldoende interesse en draagvlak zou bestaan voor een bepaald instrument, dan zou dit in principe vrij eenvoudig geïntroduceerd kunnen worden binnen het volgende Vlaamse Programmeringsdocument voor Plattelandsontwikkeling (PDPO III).

### **1.3 Definitie samenwerkingsverband**

Samenwerkingsverbanden worden in dit rapport gedefinieerd als organisaties waarbij meerdere partners betrokken zijn. Het kan zowel gaan om horizontale samenwerking tussen verschillende land- en tuinbouwers als om de verticale samenwerking tussen land- en tuinbouwers en andere ketenactoren.

Samenwerkingsverbanden kunnen een vennootschapsvorm aannemen. De vennootschapsvorm als juridische structuur kan aangenomen worden door zowel individuele bedrijven als groepen. In dit rapport en in het tweede rapport rond het stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw (Vuylsteke & de Regt, 2011) worden enkel samenwerkingsverbanden met een vennootschapsvorm als juridische structuur weerhouden indien het een coöperatieve vennootschap betreft.

### **1.4 Opbouw van het rapport**

Het rapport is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Hoofdstuk 1 bevat de inleiding en probleemstelling. De focus van dit rapport ligt op de samenwerking zelf en gaat na wat de motivaties, mogelijkheden, problemen en knelpunten zijn van samenwerkingsverbanden waarbij land- en tuinbouwers betrokken zijn. De hoofdstukken 2 en 3 richten zich op de literatuur en beschrijven respectievelijk de drijfveren voor samenwerking (verandering en transactiekosten) en de belangrijkste knelpunten voor samenwerking. Het vierde hoofdstuk zet vervolgens de stap naar de realiteit van ca. 30 buitenlandse samenwerkingsverbanden en gaat na welke lessen geleerd kunnen worden uit een selectie van buitenlandse samenwerkingsverbanden.

De conclusie, aangevuld met ideeën voor verder onderzoek, is te vinden in hoofdstuk 5. Het gaat voornamelijk om actiepunten, die enerzijds moeten leiden tot een vlottere start van samenwerkingsverbanden en anderzijds tot een beter functioneren van bestaande initiatieven.

## 2 Drijfveren voor samenwerking: tussen theorie en praktijk

---

Uit de algemene inleiding bleek dat de aandacht voor samenwerkingsverbanden stijgt. De drijfveren waarom land- en tuinbouwers willen samenwerken zijn een belangrijke verklarende factor voor deze evolutie. Dit hoofdstuk probeert om die diverse drijfveren op een systematische manier te beschrijven en maakt onderscheid tussen de meer zichtbare, praktische argumenten (zowel in de markt, de keten en maatschappij als op het bedrijfsniveau) en de theoretische onderbouw (het reduceren van transactiekosten).

### 2.1 Transactiekosten: de theoretische verklaring

Voor we dieper ingaan op de praktische argumenten voor samenwerking, geven we in deze paragraaf een kort overzicht in de theoretische verklaring, met name transactiekosten. Transactiekosten helpen namelijk om de vele voor- en nadelen van samenwerking meer systematisch te bekijken. De transactiekostentheorie gaat er van uit dat er kosten verbonden zijn aan elke transactie<sup>1</sup>, ongeacht de manier waarop deze transactie georganiseerd is. Deze kosten zijn samen te vatten als kosten die nodig zijn om informatie te verzamelen (informatiekosten), kosten die samenhangen met het onderhandelen en het bereiken van een akkoord tussen partners (onderhandelingskosten) en kosten die verbonden zijn aan de implementatie van een akkoord en/of controles die hieraan vasthangen (controlekosten). De transactiekostentheorie verwacht dat economische, rationele actoren zich zo gaan organiseren dat de transactiekosten geminimaliseerd worden. Dit betekent dat de omvang van de transactiekosten ook kan helpen om de verschillende bestuurs- of organisatiestructuren (*governance structure*) te verklaren.

Meer informatie over transactiekosten en hun theoretische achtergrond is weergegeven in Kader 1

---

<sup>1</sup> Transacties omvatten niet enkel het vermarkten van producten of diensten, maar ook het garanderen van de kwaliteit of de transfer van kennis.

## **2.2 Praktische argumenten voor samenwerking**

Hoewel de theorie een instrument geeft om het bestaan van organisatievormen te verklaren en eventueel ook te optimaliseren, bekijken land- en tuinbouwbedrijven samenwerking niet door deze bril. Hoewel transactiekosten vaak aan de basis liggen, redeneren bedrijfsleiders veel meer vanuit praktische argumenten.

In deze paragraaf bekijken we de argumenten vanuit twee invalshoeken. Verandering, zowel in de markt, de keten als de maatschappij, vormt de rode draad doorheen de eerste invalshoek. Land- en tuinbouwers opereren in een veranderende context en het zijn net die veranderingen die voor veel primaire producenten de aanleiding zijn om meer te gaan samenwerken, zowel met collega's als met de andere schakels in de keten. De tweede invalshoek gaat uit van de meerwaarde die samenwerking kan opleveren voor de partners.

### Kader 1. Transactiekosten - verdieping

In de literatuur wordt doorgaans beroep gedaan op de Neo Institutionele Economie (New Institutional Economics) en meer bepaald transactiekostentheorie om het bestaan van verschillende organisatievormen te verklaren (Ménard, 2004a; Williamson, 1979; 1991).

#### **Transactiekosten**

De transactiekostentheorie gaat er van uit dat er kosten verbonden zijn aan elke transactie (het vermarkten van producten of diensten, maar ook het garanderen van de kwaliteit of de transfer van kennis), ongeacht de manier waarop deze transactie georganiseerd is. Men verwacht dan ook dat economische, rationele actoren zich zo gaan organiseren dat de transactiekosten geminimaliseerd worden.

Er wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen drie groepen van transactiekosten (Hobbs, 1998; Révion et al., niet gepubliceerd; Verhaegen en Van Huylenbroeck, 2002): (i) informatiekosten (nodig om de informatie te verzamelen die toelaat om producten te verkopen), (ii) onderhandelingskosten verbonden aan de realisatie van een akkoord tussen partners en (iii) controlekosten als gevolg van de implementatie en de controle van de gemaakte afspraken.

In de praktijk is het quasi onmogelijk om transactiekosten te meten en duidelijk in beeld te brengen, maar men gaat er van uit dat de omvang van de transactiekosten bepaald wordt door de frequentie van de transactie, de onzekerheid die gepaard gaat met een transactie en de specificiteit van de goederen of diensten die vermarkt worden (Révion et al., niet gepubliceerd; Verhaegen & Van Huylenbroeck, 2002; Williamson, 1979).

#### **Drie organisatiestructuren**

De omvang van de transactiekosten kan ook helpen om de verschillende bestuurs- of organisatiestructuren (*governance structure*) te verklaren. Op basis van de specificiteit van de transactie en de transactiekosten onderscheidt Williamson spotmarkten, hybride organisatiestructuren en hiërarchieën. Deze organisatiestructuren kan men ook terugvinden in de land- en tuinbouw:

- De wereldmarkt voor bulkproducten is een voorbeeld van de vrije markt. Er zijn (bijna) geen afspraken tussen verkoper en koper en het evenwicht tussen vraag en aanbod bepaalt de prijs.
- De hiërarchie is de meest doorgedreven vorm van afspraken tussen de partners. Deze situatie komt voor als de transactiekosten zo hoog worden, dat het voordeliger is om een product zelf te maken in plaats van te kopen. De integraties in de intensieve veehouderij zijn voorbeelden van deze organisatievorm.
- Hybride organisatiestructuren hebben een gemiddelde coördinatiegraad en verwijst naar een zeer diverse groep van samenwerkingsverbanden. Het gaat om “regelingen waarbij er een weloverwogen coördinatie bestaat tussen de partners en dit voor een subgroep van hun activiteiten” (Ménard, 2004b). In de land- en tuinbouw zijn telersverenigingen, coöperaties van melkveehouders, kwaliteitssystemen (zoals Flandria of Meritus), contracten voor aardappelen of diepvriesgroenten, boerenmarkten, voedselabonnementen, enz. allemaal voorbeelden van hybriden.

In het specifieke geval van alternatieve voedselketens hebben initiatieven drie gemeenschappelijke kenmerken (Wiskerke, 2008): (i) de partners hebben de gemeenschappelijke doelstelling om een kwaliteitsproduct te vermarkten met een sterke duurzaamheidsbelofte, (ii) bij deelname in een samenwerkingsverband dragen alle partners (zowel producenten als verwerkers) een deel van hun beslissingsmacht over aan het collectief coördinatiecentrum van het samenwerkingsverband en (iii) de partners proberen, ondanks de collectieve actie, een bepaalde graad van onafhankelijkheid te handhaven (Révion et al., niet gepubliceerd).

## **2.2.1 Veranderingen in de markt, de agro-voedingsketen en de maatschappij**

De agro-voedingssector kende de voorbije decennia een evolutie naar meer kwaliteitsgedreven markten. Die evolutie ging o.a. gepaard met een groeiend belang van productclaims, de uitwerking van proces- en productienormen, nieuwe vormen van dynamiek in het platteland en innovatieve voorbeelden van samenwerking (Marsden et al., 2000).

Zes ontwikkelingen, zowel in de markt, de ketens als de maatschappij, worden geïdentificeerd: (i) de imperfectie van traditionele landbouwmarkten, (ii) wijzigende relaties in de afzetketen door de concentratie in verwerkings- en distributiesector, (iii) een stijgend belang van kwaliteitsnormen, (iv) veranderende eetgewoonten en consumentenvoorkeuren, (v) duurzame plattelandontwikkeling en (vi) multifunctionele landbouw en de nood aan markten voor publieke goederen en diensten (Kirwan et al., 2003; Jahn et al., 2007; Révion et al., 2004).

### ***2.2.1.1 Imperfecties van traditionele landbouwmarkten***

Het feit dat de transactiekosten in traditionele markten hoog zijn (zie Kader1) vormt een belangrijke motivatie voor samenwerking. Op die manier kunnen bedrijven de kosten om transacties te realiseren delen of het risico dat verbonden is aan transacties beperken (Aubert et al., 1996; Révion et al., 2004).

### ***2.2.1.2 Veranderende samenstelling van de marktrelaties***

De verwerkings- en distributiesector ondergingen een sterke concentratiebeweging, waardoor retailers nu een meer centrale plaats hebben in de keten. Door deze verschuiving hebben distributeurs een grotere marktmacht gekregen en veranderden de relaties met andere actoren. Tegelijk zijn de verwerkings- en distributiebedrijven meer internationaal gaan aankopen, zodat Vlaamse land- en tuinbouwers vandaag concurreren met hun collega's over de hele wereld. Ten slotte zijn veel lokale, kleine winkels (een traditionele partner van land- en tuinbouwers die hun afzet zelf in handen namen) verdwenen (Jahn et al., 2007; Mazé, 2002; Révion & Chappuis, 2005).

### ***2.2.1.3 Groeiend belang van kwaliteitssystemen en standaarden voor voedselveiligheid***

De voedselcrisis in de jaren '90 hebben tot een groeiend consumentenbewustzijn geleid. Zowel overheid als bedrijven speelden hierop in door de introductie van productcertificatie, labels, wettelijke normen en de implementatie van de wetgeving rond productaansprakelijkheid. Private kwaliteitsnormen worden daarnaast ook gebruikt als strategische instrumenten. Ze dragen bij tot marktdifferentiatie en dragen zo bij tot het beschermen van het marktaandeel en de uitbouw van een reputatie op basis van productkwaliteit en voedselveiligheid (Fearne et al., 2001; Hinrichs & Welsh, 2003; Loader & Hobbs, 1999; Révion et al., 2004).

### ***2.2.1.4 Veranderende consumentengewoonten en -voorkeuren***

Het profiel van consumentenhuishoudens is sterk veranderd doorheen de jaren. Een toenemend aantal gezinnen heeft een dubbel inkomen, er zijn meer eenpersoonshuishoudens, meer vrouwen gaan werken en de bevolking vergrijsst.

Hierdoor zijn de maaltijden met het gezin op vaste tijdstippen geleidelijk vervangen door meer individuele maaltijden op flexibele tijdstippen (*snacking & grazing*), nam het belang van gemakvoeding (*convenience food*) toe en is het percentage maaltijden buitenshuis toegenomen.

Anderzijds zijn steeds meer mensen geïnteresseerd in voedselkwaliteit, authenticiteit, milieu en dierenwelzijn. Dit leidt tot een groeiende vraag naar biologische productie en/of een voorkeur voor regionale en streekproducten (Jahn et al., 2007; Linneman et al., 2006; Vuylsteke et al. 2004).

### **2.2.1.5 Plattelandsontwikkeling**

Het besef groeit dat het evenwicht tussen landbouwproductie, maatschappelijke behoeften, plattelandsontwikkeling en de multifunctionele output van landbouw hersteld moet worden. Door de integratie van landbouw, natuur, landschap, toerisme en private en publieke rurale diensten evolueert men naar een model van plattelandsontwikkeling, dat een brede kijk heeft op landbouw en voedselmarkten. Tegelijk stelt men ook vast dat nieuwe actoren hun intrede doen op het platteland en dat partnerschappen een groeiende rol hebben in het plattelandsontwikkelingsbeleid (cfr. Leader aanpak) (Ilbery & Maye, 2005; Marsden, 2003; Roep & Wiskerke, 2004).

### **2.2.1.6 Multifunctionele landbouw en markten voor publieke goederen en diensten**

Steeds meer land- en tuinbouwers verbreden hun activiteiten met nieuwe, niet-agrarische activiteiten. Vaak is het niet evident om dergelijke publieke goederen en diensten te laten vergoeden. De inspanningen van land- en tuinbouwers worden quasi uitsluitend vergoed door de overheid (bv. via beheersovereenkomsten) in plaats van door de private actoren die er voordeel uit kunnen halen. Samenwerking tussen primaire producenten en nieuwe partners, maar ook de deelname in nieuwe ketens kan hier een oplossing bieden (Danckaert & Carels, 2009; Danckaert et al., 2011; OESO, 2001; Renting et al., 2003; Van Huylenbroeck et al., 2009).

Hoewel de beschreven evoluties zeer divers zijn, overstijgen ze allen het niveau van het individuele land- of tuinbouwbedrijf. Zo is het niet realistisch dat een individuele land- of tuinbouwer alleen een kwaliteitssysteem zal uitwerken of meer marktmacht zal verwerven. In deze omstandigheden is samenwerking, onder welke vorm ook, vaak de aangewezen oplossing. Uit Kader 1 blijkt dat deze samenwerkingsverbanden zeer diverse vormen kunnen aannemen.

## **2.2.2 Meerwaarde voor bedrijven**

Los van de evolutie waarop het samenwerkingsverband een antwoord is, kan de meerwaarde van samenwerking voor de bedrijven zeer divers zijn. Samenwerking is meestal geen doel op zich, maar een middel voor rendementsverbetering, ondernemerschap en sociale kwaliteit. Samenwerking is op langere termijn nodig om trends en ontwikkelingen te kunnen pareren. Op kortere termijn is het een kans om financiële problemen op lange termijn te vermijden (Smit et al., 2009).



Ongeacht de richting van samenwerking (horizontaal met collega's of vertikaal met actoren uit andere schakels in de keten), kan er op basis van de literatuur onderscheid gemaakt worden tussen drie grote groepen van meerwaarde: (i) efficiëntie en kostenbesparing, (ii) bedrijfspositionering en (iii) benutten van competenties (Bijman, 2004; de Wolf et al., 2009; Family Farmers, 2010; Jacobs, 2010; Vuylsteke et al., 2008).

### ***2.2.2.1 Verbeteren van de efficiëntie en kostenbesparing***

Een eerste meerwaarde van samenwerking is het verhogen van de efficiëntie en de reductie van kosten. Door (bepaalde) activiteiten te bundelen, kunnen namelijk schaalvoordelen benut worden, dalen de transactiekosten en kunnen risico's gedeeld worden.

De efficiëntie stijgt ook als men zich, via samenwerking, kan toeleggen op die activiteiten waarin men het beste is (bv. het afsplitsen van activiteiten zoals verwerking en vermarkten van producten). Dit kan leiden tot een betere kwaliteit van de processen en diensten en daardoor tot een betere productkwaliteit.

Een ander voordeel van samenwerking is dat investeringen in innovatie, technologie en schaalvergroting sneller terug verdiend worden. Samen met anderen ontstaat ook meer ruimte voor de "echte" ondernemersgeest, waarbij buiten de dagelijkse kaders gedacht en gehandeld kan worden.

Ook het Nederlandse ministerie van landbouw (LNV, 2006) ziet dat met samenwerking (zoals het uitsparen van bemiddelings- en keuringskosten) en afstemming in de keten (zoals de uniformiteit van de afgeleverde dieren te verbeteren) nog veel te verdienen is.

### ***2.2.2.2 Verbeteren van de bedrijfspositionering***

Door samen te werken willen bedrijfsleiders ook hun positie en de marktmacht vergroten. We vermeldden hoger al dat de concentratie in de verwerkings- en distributiesector geleid heeft tot veranderde relaties in de keten, vaak ten nadele van primaire producenten. Door beter samen te werken kunnen deze producenten een grotere marktmacht ontwikkelen in de keten (*countervailing power*) en hun positie op de markt verbeteren. Vooral in tijden van crisis en toenemende druk op de marges van de verschillende schakels in de keten, blijkt dit een belangrijk argument te zijn voor samenwerking.

Het verbeteren van de bedrijfspositionering is ook een valabel argument in korte ketens. Samenwerking en de uitwisseling van producten kan bv. leiden tot het samenstellen van een breder assortiment, zodat beter voldaan wordt aan de consumentenvraag.

Ten slotte is samenwerking gericht op de bedrijfspositionering ook gelinkt aan grotere mogelijkheden tot belangenverdediging. Historisch zijn veel landbouworganisaties vanuit deze visie ontstaan.

### ***2.2.2.3 Benutten van complementaire competenties***

Een derde meerwaarde van samenwerking is de mogelijkheid om competenties, vaardigheden en kennis samen te leggen. Het uitgangspunt is dat niet iedereen beschikt over dezelfde interesses en competenties rond vermarkting, verwerking, communicatie, management, enz. en dat het ook zeer moeilijk is voor een persoon om over alle benodigde competenties te beschikken. Door samen te werken kan dus toegang gecreëerd worden tot een brede waaier van kennis en netwerken, wat het innovatief vermogen kan versterken. Anderzijds laat het ook toe dat elke partner zich toelegt op de activiteiten waarin hij het beste is.

Een ander aspect is dat men in een samenwerkingsverband *sparring partners* vindt, waardoor strategische beslissingen beter doordacht genomen kunnen worden en problemen sneller en makkelijker opgelost. Ondernemerschap blijft evenwel de gemeenschappelijke noemer.

Deze argumenten zijn ook van toepassing voor samenwerking in de Vlaamse land- en tuinbouw. Vuylsteke et al. (2008) voerden een enquête uit bij samenwerkingsverbanden in het kader van het IWT-project “*Samenwerking en systeeminnovatie als voorwaarden voor de ontwikkeling van duurzame productiesystemen*”. De auteurs bevroegen 62 Vlaamse samenwerkingsverbanden waarbij land- en tuinbouwers betrokken zijn en polsten o.a. naar de aanleiding voor het ontstaan van de initiatieven en de beoogde doelstellingen.

De resultaten, weergegeven in Tabel 1, tonen aan dat de initiatieven bij de start verschillende (hoofd)doelstellingen voor ogen hadden. Vooral het versterken van de marktpositie bleek zeer belangrijk te zijn. Dit gebeurt voornamelijk door collectieve afzet van producten en kwaliteitsdifferentiatie (resp. 37% en 35%). De bevroegde initiatieven startten om opportuniteiten te benutten (42%), als een antwoord op problemen (21%) of om in te spelen op de voordelen van een korte(re) keten (18 %). Uit de analyse blijkt ook dat er vaak een (logisch) verband is tussen het doel en de aanleiding. Zo hebben initiatieven die voordelen zagen in ketenverkorting vaker als doel om producten af te zetten. Kwaliteitsdifferentiatie is dan weer gerelateerd aan opportuniteiten en problemen/crisissen.

**Tabel 1. Aanleiding en doel van 62 Vlaamse samenwerkingsverbanden**

Aanleiding voor de start	Doel van het initiatief					Totaal
	Collectief aanbod	Samenwerking afzet	Collectieve afzet	Facilitatie	Differentiatie	
Opportuniteit	4		7	3	12	26
Probleem/crisis			4	2	7	13
Project			1	1	1	3
Voordelen korte keten		5	6			11
Nieuw afzetkanaal			4	1		5
Succes bestaand initiatief		1			2	3
Andere			1			1

Bron: Vuylsteke et al. (2008)

Op basis van de doelstellingen en de interne organisatievorm van de initiatieven, onderscheidden de auteurs drie groepen:

- ***Samen lokale afzet realiseren***

Deze samenwerkingsverbanden hebben doorgaans geen formele organisatiestructuur, omvatten minder dan vijf partners en combineren voedings- en niet-voedingsproducten. Voorbeelden van deze groep zijn boerenmarkten en voedselteams.

- ***Selectie van de producent***

Door de deelnemende producenten zorgvuldig te selecteren is het vaak niet nodig om eigen product- en productienormen op te stellen die de kwaliteitsclaim onderbouwen. Deze initiatieven hebben veelal afspraken als coördinatiemechanisme, het gaat om middelgrote tot grote groepen en het kan zowel om horizontale samenwerking als om de combinatie van horizontale en verticale samenwerking gaan. De CVBA Biemelk Vlaanderen of de Hagelandse Haspengouwse Veeboeren Coöperatie zijn twee voorbeelden uit deze groep.

- ***Nadruk op het product en de uitwerking van eigen product- en productievoorwaarden***

In tegenstelling tot de tweede groep is er hier geen selectie van leden. Er worden eigen product- en productievoorwaarden opgesteld en iedereen die voldoet aan de gestelde voorwaarden mag deelnemen. Andere kenmerken van deze groep zijn de formele coördinatiemechanismen (externe monitoring en nieuwe bestuursentiteit) en kwaliteitsdifferentiatie als doelstelling. Kwaliteitslabels, zoals Flandria en Meritus, zijn typische voorbeelden van deze derde groep.

Iedere ondernemer kijkt op zijn eigen manier naar zijn bedrijf, zijn omgeving en naar zichzelf. Er is meestal niet één bepaalde strategie die wordt gevolgd: “zoveel ondernemers, zoveel strategieën”. Wel vormt iedere strategie meestal een mix van bepaalde deelstrategieën. De Nederlandse overheid beschouwt samenwerking tussen primaire producenten als een ‘strategie’ voor de toekomst. Door samen te werken kan men namelijk genieten van de voordelen van een grootschalig bedrijf, terwijl het individuele bedrijf beheerd kan worden door één ondernemer of één gezin (LNV, 2006).

### **3 Problemen en knelpunten bij samenwerking**

---

Ondanks de (economische) voordelen die gerealiseerd kunnen worden, is samenwerking tussen primaire producenten onderling en met andere ketenactoren niet altijd vanzelfsprekend. Veel land- en tuinbouwers zijn gesteld op hun onafhankelijkheid en zijn daarom niet geneigd om samen te werken. Maar ook als primaire producenten wel samenwerken, vraagt dit een investering van de partners (zowel in tijd als in middelen) om het initiatief op te starten en om de werking te garanderen. Het doel van dit hoofdstuk is om een kort overzicht te geven van de problemen en knelpunten die land- en tuinbouwers ondervinden bij samenwerking.

In de volgende paragrafen beschrijven we vijf groepen van problemen en/of knelpunten waarmee samenwerkingsverbanden geconfronteerd worden. We baseren ons daarbij op de lessen uit Europese onderzoeksprojecten (SUS-CHAIN en COFAMI) en aanvullende informatie. Het gaat hierbij voornamelijk om buitenlandse initiatieven, zodat niet steeds een onmiddellijke link gelegd kan worden met het Vlaamse beleid (Jahn et al., 2006; 2007; LNV, 2006; Roep et al.; 2006; Smit et al., 2009; Ten Hove, 2009; Vercauteren et al., 2006; Vuylsteke, 2010; Vuylsteke et al., 2008; Vuylsteke & Van Huylenbroeck, 2005; niet gepubliceerd; Wiskerke, 2008).

Problemen die ontstaan bij samenwerking kunnen verschillende oorzaken hebben. Interne factoren (zoals de nood aan kennis), maar ook externe factoren kunnen leiden tot een moeilijke of zelfs onhoudbare samenwerking.

#### **3.1 Onvolkomenheden in de interne samenwerking**

Op het vlak van interne organisatie en werking van samenwerkingsverbanden geldt dat er al voor de start van een samenwerkingsverband aanzienlijke problemen kunnen ontstaan. Een vlotte opstart kan dus genoemd worden als kritische succesfactor en wordt bepaald door verschillende factoren. Smit et al. (2009) stellen dat betrokkenheid en vertrouwen een essentiële rol spelen, zowel bij de opstart als tijdens de werking van het samenwerkingsverband.

De betrokkenheid van de partners is een eerste belangrijk element. De partners moeten zich "thuis" voelen in het samenwerkingsverband en zich achter het gemeenschappelijke doel kunnen scharen, zodat zij in het initiatief willen investeren. Het vereist tijd, toewijding en energie om de verschillende verwachtingen op elkaar af te stemmen. Dit proces kan vergemakkelijkt worden door het identificeren van win-win-situaties en redelijkheid van de verschillende partners. Bij het aangaan van een samenwerkingsverband moeten de partners een belangrijke stap nemen: ze hebben het gevoel hun autonomie, eigen identiteit, zeggenschap en beslissingsrecht te verliezen. Een samenwerkingsverband vraagt nl. om inspraak en dus ook gedeelde macht. In bepaalde gevallen dient ook gevoelige informatie uitgewisseld te worden, wat vertrouwen vraagt. Als het uiteindelijke resultaat van de samenwerking nog onzeker is (zoals bij de gezamenlijke ontwikkeling van een nieuwe technologie), speelt vertrouwen een nog grotere rol (Smit et al., 2009).

Naast het opbouwen van betrokkenheid bij het initiatief en de vertrouwensband tussen de partners dienen beide aspecten ook voldoende door te dringen bij eventuele medewerkers.

Verschillen in de bedrijfscultuur hangen vaak samen met organisatorische verschillen en kunnen leiden tot problemen zoals misverstanden, botsingen e.d. Enkele voorbeelden hiervan zijn de beloningsstructuur, de werkverdeling, de werkdruk en de autonomie van de medewerkers.

Daarnaast vraagt samenwerken vaak een ander ondernemerschap dan de meeste bedrijfsleiders nu gewend zijn. Ze zijn niet langer alleen eindverantwoordelijke, maar moeten beslissingen nemen in samenspraak met de andere partners. Dit vergt veel overleg, extra administratie om de processen helder te krijgen en in een aantal gevallen ook nieuwe organisatorische en juridische vormen.

Smit et al. (2009) stellen dat wederzijdse afhankelijkheid of complementariteit tussen partners noodzakelijk is voor een succesvolle samenwerking. Die kan betrekking hebben op elkaar aanvullende of ondersteunende functies op uiteenlopend gebied: kennis en management, logistiek en distributie, informatietechnologie, R&D, toegang tot markten, machines en laboratoriumfaciliteiten, personeel, e.d.

Samenwerkingsverbanden dienen er rekening mee te houden dat doelstellingen kunnen veranderen doorheen de tijd en in functie van de (economische) omgeving. Het opschalen (groter volume produceren en afzetten) van een initiatief is doorgaans geen doel op zich, maar moet weloverwogen en evenwichtig plaatsvinden. Groei kan namelijk leiden tot veranderingen op het vlak van de marketing, verankering en organisatie, waardoor een nieuwe afstemming nodig is.

Hoewel veel samenwerkingsverbanden starten om een hoger rendement te realiseren, komt dit idee vaak naar voren in (financieel) slechtere tijden, terwijl de belangstelling een stuk minder is in economisch goede tijden. Dit is meteen ook een gevaar waar samenwerkingsverbanden rekening moeten mee houden. Een initiatief kan namelijk alleen slagen als men in voor- en tegenspoed vasthoudt aan de ingezette koers.

### **3.2 Vereiste bekwaamheden en/of kennis ontbreken**

Het verwerven van nieuwe vaardigheden en bekwaamheden is een uitdaging, zowel bij de start als bij de verdere ontwikkeling van samenwerkingsverbanden. Niet alleen het samenwerken zelf vraagt nieuwe vaardigheden van de betrokkenen, maar vaak nemen samenwerkingsverbanden ook andere activiteiten op waarvoor nieuwe bekwaamheden en kennis nodig zijn. Het gaat bv. om juridische kennis en verder ook kennis rond management, marketing, communicatie met consumenten en het toepassen van nieuwe productiemethodes en -technieken.

Uit het onderzoek blijkt dat vooral de capaciteiten die de trekkers zelf in huis hebben van doorslaggevend belang is. Het gaat niet alleen om ondernemerschap (identificeren van de mogelijkheden), maar er is ook nood aan charisma en leiderschap om een groep op sleeptouw te nemen.

Een heel specifieke bekwaamheid omvat de het mobiliseren van geschikte steun (financieel, personeel, infrastructuur, etc.) voor het initiatief. Het gaat daarbij niet alleen om de beschikbaarheid van steunmaatregelen (zoals beschreven in Vuylsteke & de Regt, 2011), maar groepen moeten ook in staat zijn om de geschikte steunmaatregelen en ondersteunende diensten te identificeren en de steun kunnen aanvragen.

Niet alleen de partners in het samenwerkingsverband, maar ook voorlichting, opleiding, adviesdiensten, landbouwstudieclubs, praktijknetwerken, enz. spelen hierbij een rol. Bij de bestudeerde initiatieven blijkt er enerzijds een probleem te zijn met de toegang tot kennis en onderzoeksresultaten, maar anderzijds zijn er ook onvoldoende voorlichtingsdiensten die zich specifiek richten op de noden van samenwerkingsverbanden. Zo zijn land- en tuinbouwers goed vertrouwd met de traditionele vorming en voorlichting (gericht op technische en technologische aspecten van de productie), maar weten zij onvoldoende waar ze terecht kunnen voor begeleiding en advies rond management, marketing, communicatie, organisatorische aspecten, enz.

### **3.3 Onzekerheid over institutionele en maatschappelijke aspecten**

Een derde groep van problemen en/of knelpunten wordt veroorzaakt door het wettelijke kader (harde instituties) en de maatschappelijke normen en waarden (zachte instituties) waarbinnen een samenwerkingsverband actief is.

Problemen met het wettelijk kader blijken in de praktijk moeilijk te overwinnen. Het landbouwbeleid gaat vaak uit van de meer traditionele activiteiten en organisatiestructuren in de land- en tuinbouwsector. Gevolg is dat het wettelijk kader en de beschikbare instrumenten niet altijd goed afgestemd zijn op innovaties in verband met de producten, de processen, de manieren waarop producten vermarkt worden en de organisatiestructuren tussen actoren.

Een voorbeeld is de wetgeving rond voedselveiligheid. De bijhorende regelingen zijn doorgaans afgestemd op *mainstream* productie, waardoor ze in de praktijk moeilijk toepasbaar blijken voor kleine initiatieven. Toch zijn overheden niet geneigd om uitzonderingen op de wetgeving toe te staan door de sterke link met volksgezondheid.

Daarnaast zijn er ook beperkingen op vlak van de steunmaatregelen en ondersteuningsmogelijkheden door de overheid. Samenwerkingsverbanden zijn in veel gevallen geen prioritaire doelgroep, waardoor het institutionele kader vaak onvoldoende attractief is voor (startende) samenwerkingsverbanden.

Ten slotte bepaalt het wettelijk kader ook de spelregels binnen het economisch systeem. Het is ook de reden waarom heel wat land- en tuinbouwers meer transparantie vragen over het beleid en het wettelijk kader. Beleidsbeslissingen kunnen namelijk een sterke invloed hebben op de bedrijfsvoering.

Naast het wettelijk kader worden samenwerkingsverbanden ook beïnvloed door de normen en waarden die gelden binnen de maatschappij. Dit leidt niet alleen tot opportuniteiten (bv. vraag naar een duurzame productie en een kwaliteitsvolle voeding), maar ook tot problemen. Vooral de consument en zijn gedrag spelen een belangrijke rol. Het is voor samenwerkingsverbanden zaak om de impact van de consument niet te onderschatten en in te spelen op de bewustwording rond lokale, authentieke producten en de nabijheid van consumenten.

Een belangrijke beperking, vooral voor samenwerkingsverbanden die mikken op differentiatie, is dat slechts een klein deel van de consumenten bereid is om een meerprijs te betalen voor kwaliteitsvolle en/of duurzame producten. Dit is o.a. een gevolg van het gebrek aan kennis van consumenten over de producten en het productieproces, maar ook het grote aantal labels, merken, certificatieschema's, enz. speelt hierbij een rol.

Ten slotte moeten samenwerkingsverbanden goed nadenken over het imago dat men wil creëren bij de consument en hoe men dit onderscheidend vermogen kan verankeren.

Het realiseren van een gedifferentieerd product vraagt een grote investering, maar als dit onvoldoende lukt, stijgt het risico op ontmaskering en de inwisselbaarheid en wordt het product meer gevoelig voor concurrentie.

### **3.4 Concentratie in de keten**

De concentratiebeweging in de verwerkings- en distributiesector is niet alleen een aanleiding voor samenwerking (zie 2.2.1), maar concentratie en de grotere marktmacht van distributeurs hebben ook negatieve gevolgen voor samenwerkingsverbanden. Zij moeten namelijk in concurrentie treden met grote actoren en worden daardoor geconfronteerd met een stijgende competitieve druk. Dit leidt o.a. tot een stijgende kostprijs van de plaats in de winkelrekken van supermarkten en het verdwijnen van KMO's die traditioneel de producten van samenwerkingsverbanden verwerking, opslaan, bewaren en vermarkten.

Als antwoord op deze evolutie in de keten hebben samenwerkingsverbanden nood aan institutionele erkenning en betrokkenheid van bredere sociale organisaties om een plaats te vinden en te kunnen groeien. Het vormen van een brede strategische alliantie, vooral met niet ketenpartijen, is cruciaal. Om niet bij voorbaat uitgespeeld te worden en sterker te staan bij onderhandelingen met mogelijke afzetpartners, moet het nodige tegenwicht worden opgebouwd.

### **3.5 Ontbreken van een infrastructuur**

Een vijfde groep van mogelijke problemen verwijst naar een gebrekkige infrastructuur. Op vlak van ontsluiting en toegang tot de consument zijn er in Europa weinig problemen, zodat de problemen vooral betrekking hebben op de beschikbaarheid van een geschikte verwerkingsinfrastructuur (bv. zuivelfabriek of slachthuis). Gezien de hoge kost, kan dergelijke infrastructuur vaak alleen verworven worden met de financiële steun van en/of in nauwe samenwerking met de plaatselijke of regionale autoriteiten.

Het ontbreken van geschikte infrastructuur kan de verdere ontwikkeling van een initiatief belemmeren en zo leiden tot afhankelijkheid van een externe partner, die niet noodzakelijk dezelfde waarden of de ideeën heeft als de initiatiefnemers.

## **4 Samenwerking in het buitenland: lessen uit samenwerkingsverbanden in het buitenland**

---

Na de meer theoretische beschrijving van de argumenten voor samenwerking en de mogelijke problemen en knelpunten, focust dit hoofdstuk op de realiteit van samenwerkingsverbanden in het buitenland. We starten met de beschrijving van de methode en gaan daarna dieper in op de aspecten doelstellingen en activiteiten, aanleiding en doel, steun en rol van de overheid en knelpunten en problemen.

### **4.1 Methode**

Om de theoretische bevindingen open te trekken naar de realiteit van samenwerkingsverbanden, werd gezocht naar een aantal buitenlandse initiatieven. De klemtoon ligt daarbij op initiatieven uit Nederland, Frankrijk en Duitsland, maar ook een aantal andere landen werden meegenomen in de analyse. De initiatieven werden toevallig gekozen (*convenience sampling*), zodat geen uitspraak gedaan kan worden over de representativiteit van de steekproef.

In de steekproef zitten o.a. de initiatieven die bestudeerd werden tijdens de case studies van de Europese projecten SUS-CHAIN en COFAMI, maar daarnaast werden ook andere initiatieven toegevoegd aan de selectie. Het ging dan voornamelijk om initiatieven die via enkele maatregelen binnen het Rural Development Programme (RDP) gefinancierd werden.

In het SUS-CHAIN-project werden per land twee casestudy rapporten opgesteld, die een initiatief in detail beschrijven en vergelijken met satellietinitiatieven. Daarnaast werden deze 14 initiatieven ook beschreven in het boek *“Nourishing Networks – Fourteen lessons about creating sustainable food supply chains”* (Roep & Wiskerke, 2006). De lessen die men kan leren uit een initiatief vormen daarbij het uitgangspunt. Ook in het COFAMI-project werden eveneens case studies uitgevoerd en werden de rapporten op de website gepubliceerd (zie Bronnen).

De informatie over de geselecteerde initiatieven werd bijgehouden met behulp van Microsoft Access database. Na de identificatie van de velden waarover informatie verzameld zou worden (naam, land, activiteiten, doel, aanleiding, partners, rol van de overheid en bron), werd voor elk geselecteerd samenwerkingsverband een zelfde formulier ingevuld. Zo werd dezelfde soort informatie voor elk initiatief op een overzichtelijke wijze verzameld.

Om de gegevens gemakkelijk te kunnen analyseren, werd de informatie uit Microsoft Access geëxporteerd naar Microsoft Excel en werden kruis- en frequentietabellen opgesteld. De beschrijvingen (zie “Bijlage: initiatieven in de inventaris”) werden gebruikt om de analyse verder te verrijken. Uiteindelijk werden 32 initiatieven geïdentificeerd en beschreven.

### **4.2 Activiteiten**

Het overzicht in Tabel 2 toont dat de activiteiten die opgenomen worden door de initiatieven vaak uiteen lopen. Bijna 70% van de initiatieven combineert ook meerdere activiteiten.



Tabel 2. Activiteiten van de onderzochte initiatieven (n = 32)

Activiteit	Kostenbesparing	Betere onderhandelingspositie	Verkennen nieuwe technologie	Gezamenlijke vermarkting / nieuwe markt	Productdifferentiatie	Promotie	Kennis, informatie, begeleiding	Lobby	Andere
Naam									
Bio-direct (CH)	-	-	-	x	-	-	-	-	-
Regionalmarke Eifel (DE)	x	-	-	-	x	-	x	x	-
Preili organic farmers' cooperatives (LV)	x	-	-	x	-	-	x	x	-
Latraps (LV)	x	-	-	x	-	-	x	-	-
Latvian Beef Cattle Breeder's Association (LV)	-	-	x	x	x	-	x	x	-
Alliance pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (FR)	-	-	-	x	x	-	-	-	-
Asprocarne Piemonte (IT)	x	x	-	x	x	x	x	-	-
Mangio Carne Bio (IT)	-	-	-	x	x	x	-	-	-
Bio Weide-Beef (CH)	-	x	-	-	x	-	-	-	-
Van Eigen Erf (NL)	-	-	-	x	x	x	-	-	-
Beaufort Kaas (FR)	-	-	-	x	x	-	-	-	-
Groene Woud (NL)	-	x	-	x	x	x	-	-	-
De Hoeve (NL)	-	-	x	x	x	-	x	-	-
Upländer Bauernmolkerei (DE)	-	-	-	x	x	-	-	-	-
Natura Beef (CH)	-	-	x	x	x	-	-	-	-
Rankas Piens Dairy (LV)	-	-	-	x	-	-	-	-	-
CONO: Beemsterkaas (NL)	-	-	-	x	x	x	-	-	-
Cooperativa Agricola Firenzuola (IT)	-	-	-	x	-	-	-	-	-
Pecorino di Pistoia (IT)	-	-	-	x	x	x	-	-	-
Praktijknetwerk rundveehouders (NL)	-	-	-	-	-	-	x	-	-
Praktijknetwerk aanleg houtwallen (NL)	-	-	-	-	-	-	x	-	-
Fair Flowers Fair Plants (NL)	-	-	-	x	x	-	x	-	-
Haalbaarheidsstudie duurzame energie uit bioafval (NL)	-	-	-	-	-	-	x	-	-
Pascalisatie van zachtfruit (NL)	-	x	x	-	-	-	-	-	Verlagen risico
Nieuw stallensysteem pluimveehouderij (Rondeel-ei) (NL)	-	-	x	-	-	-	-	-	-
Zorgboerderij Veldzicht (NL)	-	-	-	-	-	-	-	-	Diversificatie naar zorg
Boerderijkamers in Noord-Holland (NL)	-	-	-	-	-	-	-	-	Diversificatie naar toerisme
Het Tuinpad (NL)	-	-	-	-	-	x	-	-	-
Struinen en Vorsen (NL)	-	-	-	-	-	x	x	-	-
LIVAR kloostervarken (NL)	-	-	-	x	x	-	-	-	-
CUMA de la Pomme d'Or (NL)	x	-	x	-	-	-	-	-	-
Inter-CUMA voor het gebruik van een sorteerstation aan te schaffen (FR)	x	-	x	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal (32 initiatieven)</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Bron: eigen analyse

Daarnaast toont de analyse ook aan dat ‘gezamenlijke vermarkting of het aanboren van nieuwe markten (59%)’, ‘productdifferentiatie (50%)’ en het ‘verzamelen en verspreiden van kennis, informatie en begeleiding (34%)’ de drie activiteiten zijn die het meeste voorkomen. ‘Kostenbesparing (19%)’ en een ‘betere onderhandelingspositie (13%)’ gelden qua activiteit als middenmoot.

De activiteit ‘gezamenlijke vermarkting’ gaat in 74% van de gevallen gepaard met ‘productdifferentiatie’. Dit is logisch, aangezien het gebruik van een herkenbaar logo, label of traceerbaarheidssysteem vaak afzetbevorderend werkt voor de producenten en garanties biedt aan de afnemers.

Het ‘verkennen van een nieuwe technologie’ hangt in 42% van de initiatieven samen met ‘productdifferentiatie’.

De invulling van de activiteiten gebeurt vaak zeer individueel door de initiatieven. Daarom geven de volgende paragrafen een overzicht van de drie activiteiten die het meest frequent voorkomen in de steekproef.

#### **4.2.1 Gezamenlijke vermarkting / nieuwe markt**

De initiatieven die ‘gezamenlijke vermarkting en/of het aanboren van een nieuwe markt’ als activiteit hebben, verschillen op meerdere vlakken van elkaar:

- ***Gangbare producten versus niche producten***

Het merendeel van de initiatieven kiest bewust voor het vermarkten van nicheproducten, zoals biologische producten. Die nicheproducten worden dan gezamenlijk vermarkt (al dan niet aangevuld met (speciale) niet-agrarische producten) of lokaal afgezet, bijvoorbeeld via voedselpakketten. De lokaliteit en authenticiteit van de producten is hierbij van groot belang.

Naast de vermarkting van nicheproducten kiest één initiatief voor het telen en gezamenlijk afzetten van graan en koolzaad. Hiermee willen ze zich keren tegen de grote macht van de twee grote verwerkers in hun land.

- ***Assortiment***

Het aangeboden assortiment verschilt sterk tussen de onderzochte initiatieven. Het merendeel van de initiatieven biedt slechts enkele producten aan (kaas, groenten en fruit, biologisch rundvlees, graan of varkensvlees). In groot contrast hiermee staat een initiatief dat een veelheid aan producten vermarkt via een webshop.

- ***Verkoopkanaal***

Enkele initiatieven zetten specifiek in op de ontwikkeling van een nieuw verkoopkanaal, maar de manier waarop dit gebeurt is zeer verschillend, met een aantal tendensen.

Zeer vernieuwend is bv. een webshop. Hoewel dit niet de meest voor de hand liggende keuze is in de landbouw- en tuinbouwsector, wordt niet steeds steun door de overheid voorzien. Een tweede opvallend verkoopkanaal zijn de voedselpakketten en – abonnementen. Zo ontwikkelde een initiatief een systeem waarbij de klant een bestelling (rundvlees) plaats en die thuisbezorgd krijgt in speciaal ontwikkelde dozen. In andere gevallen moeten de klanten hun pakket zelf komen ophalen. Ten slotte is er ook een samenwerkingsverband dat haar product (rundvlees) afzet via een lokale slagerij en zo inspeelt op het aspect “exclusiviteit”.

- **Promotie**

Vijf initiatieven ondersteunen hun gezamenlijke afzet door promotionele acties. Dit is vooral het geval bij initiatieven die de zichtbaarheid van de regio willen verhogen en die inspelen op lokaliteit en authenticiteit. Het gaat bv. om de organisatie van open dagen en het opstellen van een routekaart voor fietsers (met vermelding van de bedrijven die aangesloten zijn bij het initiatief).

Soms hangt de promotie ook samen met financiële ondersteuning vanuit de overheid. Het betreft vooral provinciale ondersteuning, steun via Interreg-projecten en steun in het kader van het beleid voor plattelandsontwikkeling (maatregel 133 gericht op voorlichting en afzetbevordering).

#### **4.2.2 Productdifferentiatie**

Productdifferentiatie is een tweede activiteit die voorkomt bij veel initiatieven. Hiervoor wordt vaak een logo of label gehanteerd, ondersteund door een lastenboek met kwaliteitscriteria voor product en productie, een certificatiesysteem, voorwaarden rond traceerbaarheid en de inzet van controlemechanismen (zoals inspectie). Het spreekt voor zich dat productdifferentiatie ook nauw verbonden is met de marketing van de producten (imago – exclusiviteit, kwaliteit, veiligheid).

Naast het opzetten van logo's en labels als instrumenten voor productdifferentiatie wordt er ook ingezet op het ontwikkelen van standaarden. Zo zette een Lets netwerk een registratiesysteem voor rundveerassen op.

Maar productdifferentiatie kan ook op andere manieren bereikt worden. Zo kan de keuze van het verkoopkanaal zorgen voor exclusiviteit of kan men kiezen om nicheproducten te produceren.

Zoals bij het gezamenlijk vermarkten is er ook bij productdifferentiatie vaak sprake van promotie. Van de initiatieven onderneemt 44% ook een promotionele activiteit. Meer dan de helft ontving hiervoor een vorm van financiële ondersteuning via een overheidsinstantie (provinciaal, nationaal of Europees). Die steun kan helpen om een kwaliteitskeurmerk te ontwikkelen of de afzet te bevorderen.

#### **4.2.3 Kennis, informatie en begeleiding**

Een derde belangrijke activiteit van de bestudeerde samenwerkingsverbanden is de begeleiding van leden en de organisatie van vormingsactiviteiten. Er zijn diverse redenen om deze activiteit op te nemen en deze verschillen ook per initiatief. Het gaat bijvoorbeeld om het inrichten van vormingsactiviteiten zodat kwaliteitscriteria en traceerbaarheid goed geïmplementeerd worden of het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten en excursies (soms in samenwerking met een kennisinstelling) om kennis te vergaren. Ook de verspreiding van kennis en informatie via het internet (internetplatform) komt in sommige initiatieven aan bod.

Een netwerk kan ook functioneren als voorloper en innovator bij de ontwikkeling van nieuwe methodes. Dit was het geval bij één van de initiatieven. Het desbetreffende netwerk verzorgt de verspreiding van kennis en informatie rond biologische landbouw en stimuleert zo lokale landbouwers om op milieuvriendelijke wijze te produceren en (uiteindelijk) over te schakelen naar biologische landbouw.

## **4.3 Doelstellingen**

De doelstellingen die vooropgesteld worden bij de start zijn zeer verschillend bij de initiatieven in de databank. In deze paragraaf geven we een overzicht van de meest voorkomende doelstellingen.

### **4.3.1 Realiseren van een hogere toegevoegde waarde**

Een aantal initiatieven is gestart als reactie op de afnemende onderhandelingsmacht van primaire producenten en de dalende prijzen in de sector. Deze samenwerkingsverbanden willen de perspectieven verbeteren door in te spelen op kwaliteit, exclusiviteit te realiseren of het aantal tussenschakels te beperken. Ook het vermarkten van regionale producten kan bijdragen tot een hogere toegevoegde waarde.

Het merendeel van de initiatieven zet in op het verkorten van de keten, voornamelijk voor nicheproducten. Een voorbeeld hiervan is het rechtstreeks leveren van biologisch rundvlees bij de consument thuis. De aangesloten biologische rundveehouders kozen voor deze optie omdat ze hun vlees niet op de biologische markt konden verkopen. Het verkorten van de keten kan nog extra voordelen opleveren door de combinatie met andere nevenactiviteiten (zoals bed and breakfast en accommodaties).

De manier waarop de keten verkort wordt, verschilt tussen de initiatieven. Bepaalde initiatieven kiezen er bewust voor om hun lokale producten lokaal af te zetten, terwijl anderen een (exclusief) contract afsluiten met een grote retailer. Op deze wijze willen ze interne competitie met andere lokaal afgezette producten vermijden en kunnen ze toch extra toegevoegde waarde bieden aan de producenten die aangesloten zijn bij het initiatief.

Eén van de onderzochte initiatieven wil “terug naar vroeger” wat betreft de smaak en beleving van varkensvlees. Het netwerk wil vlees van de beste kwaliteit produceren voor de top van de markt. Ook dit is dus een methode voor het verhogen van de toegevoegde waarde.

Er worden ook samenwerkingsverbanden opgericht die zich specifiek richten op het promoten van lokale (of regionale) producten. Het gaat zowel om de promotie voor landbouw- en tuinbouwproducten, als om een gezamenlijke promotie van ondernemers in een regio (agrarisch en niet-agrarisch). Het gaat bv. om de gezamenlijke promotie van ondernemers die actief zijn rond plattelandstoerisme, het aanbieden van duurzame (agro)recreatieve activiteiten en arrangementen in een regio en kwaliteitsdifferentiatie op basis van de regio.

Naast het verhogen van de toegevoegde waarde vermelden enkele initiatieven specifiek dat ze de onderhandelingsmacht van de leden willen vergroten door het samenwerken. Door zich te verenigen kunnen ze een grotere invloed uitoefenen op prijsonderhandelingen, zowel bij de verkoop van producten als de collectieve aankoop van goederen.

### **4.3.2 Bemiddeling en lobby**

Een samenwerkingsverband kan ook opgericht worden om te bemiddelen tussen producenten en de overheid. Een voorbeeld hiervan is een netwerk dat opgericht werd om kansen te creëren voor nieuwe activiteiten. Het netwerk bemiddelt bij de uitbouw van een gunstige en ondersteunende omgeving (politiek, economisch, technisch en institutioneel) voor de activiteit. Het creëren van wederzijds vertrouwen tussen stakeholders en de markt is hierbij van essentieel belang.

In een klein aantal gevallen proberen primaire producenten om, via een samenwerkingsverband, traditionele producten en traditionele landbouw te beschermen. Het gaat bv. om kleine schapenherders die zelf hun melk verwerken, maar die bedreigd worden door de Europese regelgeving op het gebied van voedselveiligheid. Ze verenigden zich om zich hiertegen te beschermen, maar door de erkenning als ‘beschermde oorsprongsbenaming’, krijgen ze ook extra promotie en kunnen bijkomende producenten aangetrokken worden.

### **4.3.3 Consument en producent dicht bij elkaar brengen**

Veel korte ketens hebben als onderliggende doelstelling om consumenten en producenten dicht bij elkaar te brengen. Eén van de onderzochte initiatieven zet zich specifiek in om meer solidariteit tussen consumenten en producenten te krijgen. Het initiatief biedt (door het verspreiden van voedselpakketten) de producenten een alternatief afzetkanaal, terwijl de aangesloten consumenten vers, lokaal, seizoensgebonden, kwaliteitsvol en eerlijk voedsel krijgen. Door de korte lijnen worden de consumenten bewust gemaakt van het milieu, productiemethoden, kwaliteitsvol voedsel, smaak, landbouwkundige kwesties e.d.

### **4.3.4 Stimuleren van nieuwe ontwikkelingen en verspreiden van kennis**

Een vierde groep van doelstellingen heeft betrekking op innovaties en de verspreiding van kennis rond een bepaald thema. In deze gevallen bestaat het samenwerkingsverband niet alleen uit producenten (soms bijgestaan door een landbouwerorganisatie), maar zijn er ook één of meerdere kennisinstellingen betrokken. De thema's die in dergelijk netwerk onder de loep genomen worden zijn divers. Het kan gaan om productiespecifieke vragen, dierenwelzijn, logistiek, technologie, afzet, bedrijfseconomische zaken e.d.

Om de kennis te verspreiden worden voorlichtingsbijeenkomsten en/of excursies georganiseerd. In bepaalde gevallen wordt dit nog aangevuld met andere methoden om de opgedane kennis openbaar te maken (zoals internetfora e.d.).

Andere initiatieven proberen om nieuwe productconcepten of productiemethoden te ontwikkelen. Dit kan leiden tot een betere marktpositie of een verandering van het risicoprofiel. Een voorbeeld hiervan is een initiatief dat een nieuw stallensysteem voor leghennen heeft ontwikkeld. Het eindproduct (het ei), maar ook het productiesysteem zelf kunnen dienen als exportproduct. Vaak start dergelijke project met een haalbaarheidsstudie.

### **4.3.5 Delen van de kosten**

Het beperken van de kosten wordt slechts bij enkele initiatieven specifiek vermeld. De manier waarop ze dit aanpakken is ook verschillend: collectieve aankopen van producten (beperken van tussenschakels) versus gezamenlijk verkopen van producten (beperken van tussenschakels, logistiek, marketing). Vaak kan deze doelstelling ook teruggebracht worden tot de eerder vermelde activiteiten en doelstellingen, zoals het gezamenlijk afzetten van producten en het verkorten van de keten met het oog op een hogere toegevoegde waarde.

Een deel van de initiatieven kiest ervoor om gezamenlijk bepaalde investeringen te doen. De achterliggende reden is dat de investering en/of de operationele kosten te hoog zijn om door één partij gedragen te worden.

#### **4.4 Steun en rol van de overheid**

De rol van de overheid verschilt sterk tussen de bestudeerde initiatieven. Meer dan 70% van de samenwerkingsverbanden kreeg steun door een overheidsinstantie, maar de aard van de steunverlener, de vorm van de steun en het belang van de steun voor het initiatief is sterk verschillend. Hierna proberen we een aantal algemene bevindingen te formuleren, maar het is niet mogelijk om deze te veralgemenen door de beperkte steekproef. Doordat de lessen enkel gebaseerd zijn op buitenlandse samenwerkingsverbanden, zijn ze ook niet altijd direct toepasbaar op de Vlaamse situatie.

Het overzicht van de initiatieven in de databank leert dat er enig verband bestaat tussen de activiteiten van een samenwerkingsverband en de ondersteuning door de overheid (Europees, nationaal of provinciaal). Zo ontvangen de initiatieven die 'promotie' als activiteit hebben in 83% van de gevallen een vorm van steun via een overheidsinstantie (meestal via de provincie of LEADER-projecten). Nederlandse initiatieven rond 'diversificatie' ontvangen dan weer steun in het kader van maatregel 311 uit het Europese beleid voor plattelandsontwikkeling (Rural Development Programma – RDP). In de andere gevallen is het verband tussen de doelstelling en de financiële ondersteuning vanuit de overheid minder duidelijk.

Negen van de 32 bestudeerde initiatieven ontvingen geen steun van overheidswege. In bepaalde gevallen heeft het samenwerkingsverband inderdaad geen directe steun gekregen, maar is er wel een indirecte ondersteuning door de overheid. Zo geven bepaalde landen subsidies voor de omschakeling naar biologische landbouw op zo kennis te ontwikkelen en de risico's die verbonden zijn aan omschakeling te beperken.

#### **4.5 Aangehaalde moeilijkheden en/of problemen**

Het is niet altijd eenvoudig om de problemen en moeilijkheden van samenwerkingsverbanden bloot te leggen. Respondenten zijn vaak niet zo happig om over hun negatieve ervaringen te praten. Volgende problemen en/of moeilijkheden werden aangehaald:

- Producenten kiezen in bepaalde gevallen niet zelf om in een samenwerkingsverband te stappen, maar zien het eerder als een noodzaak om overschotten te verkopen. Deze producenten gebruiken het netwerk dan ook liever als vangnet en zien zichzelf niet als een belangrijke partner of beschouwen het initiatief niet als een belangrijk afzetkanaal.
- Vaak ontbreekt een goed ondersteunend kader om nieuwe activiteiten op te starten.
- Het zoeken naar financiële steun is vaak complex en zeer tijdrovend. Dit wordt nog versterkt door verschillen in eisen tussen de financierende overheidsinstanties.
- Voor samenwerkingsverbanden die geen overheidssteun (kunnen) ontvangen, zou een betere toegang tot vreemd vermogen kunnen bijdragen tot een vlottere opstart.
- Vaak zijn beleidsmaatregelen meer op de maat van grote producentengroepen gemaakt, terwijl ook kleine coöperaties blootgesteld worden aan hoge risico's op het vlak van levensvatbaarheid en duurzaamheid.
- Het ontbreken van steun voor de verdere ontwikkeling van een initiatief is een knelpunt.
- Voor bepaalde initiatieven was publieke steun in de opstartfase van fundamenteel belang. Zonder deze ondersteuning zou het samenwerkingsverband niet geslaagd zijn in haar opzet.

## 4.6 Vergelijking met Vlaanderen

Hoewel de vorige paragrafen vooral gebaseerd zijn op de ervaringen van buitenlandse samenwerkingsverbanden, willen we ook de link leggen naar de Vlaamse situatie.

Uit het overzicht in Tabel 1 blijkt dat het gezamenlijk vermarkten van producten ook belangrijk is voor Vlaamse samenwerkingsverbanden. De lokale afzet van deze producten blijkt zowel bij de buitenlandse als bij Vlaamse initiatieven belangrijk te zijn. Op het vlak van promotie bij de verkoop van de producten zijn er aantal buitenlandse voorbeelden die sterk inspelen op het verhogen van de zichtbaarheid van de desbetreffende regio (bijvoorbeeld via een routekaart voor fietsers). Opvallend is het buitenlandse samenwerkingsverband dat is opgericht om traditionele producten en traditionele landbouw te beschermen. Dergelijke initiatieven komen minder voor in Vlaanderen, maar kenden de voorbije jaren toch een belangrijke ontwikkeling in het kader van het Europese plattelandsbeleid. Zo is er een stijgende interesse voor de erkenning als Europees streekproduct en ziet men ook een toenemende belangstelling voor diverse verbredingsactiviteiten op het landbouwbedrijf.

Een aantal van de bestudeerde buitenlandse initiatieven die aan productdifferentiatie doen hebben hun eigen logo en/of label. Dergelijk label is vaak verbonden aan kwaliteitscriteria, certificatiesystemen en controlemechanismen. Ook in Vlaanderen zien we deze belangstelling terug, zowel bij de grote coöperaties als bij de distributie en andere actoren. VLAM speelt in dit verhaal een centrale rol bij het beheer van de kwaliteitssystemen (in afzonderlijke vzw's) en de promotie voor de kwaliteitsproducten.

Tabel 2 geeft ook voorbeelden van buitenlandse samenwerkingsinitiatieven die begeleiding bieden en vormingsactiviteiten organiseren. De opzet hiervan kan sterk verschillend zijn: van samenwerkingsverbanden tussen primaire producenten en kennisinstellingen tot samenwerkingsverbanden die hun leden ondersteunen bij de productie, implementatie van traceerbaarheidssystemen e.d. Mogelijk kunnen Vlaamse samenwerkingsverbanden hier lessen uit trekken. Ook hier geldt weer dat het oprichten van dergelijke samenwerkingsverbanden in het buitenland vaak gepaard gaat met financiële ondersteuning, terwijl dit in Vlaanderen een stuk moeilijker ligt (zie Vuylsteke & de Regt, 2011).

Opvallend is dat het delen van de kosten slechts bij enkele buitenlandse initiatieven specifiek genoemd wordt als doelstelling. Toch zijn er verschillende mogelijkheden om hiertoe te komen: collectief aan- en/of verkopen, gezamenlijk investeren, enz. Dergelijke initiatieven bestaan ook in Vlaanderen (bv. Topako) maar zijn doorgaans minder zichtbaar.

De steun en de rol van de overheid levert grote verschillen op tussen de bestudeerde buitenlandse initiatieven enerzijds en tussen de buitenlandse en Vlaamse initiatieven. Bij de bestudeerde initiatieven werd meermaals genoemd dat het aanvragen van steun erg complex en tijdrovend is. De complexiteit rondom het aanvragen van steun speelt mogelijk minder in Vlaanderen, hoewel niet alle samenwerkingsverbanden kunnen rekenen op steun vanuit de overheid. Zo zijn niet alle Europese steunmaatregelen vanuit het Europese Plattelandsontwikkelingsprogramma opengesteld voor samenwerkingsverbanden en de lidstaten implementeren de maatregelen elk op hun manier. Meer informatie hierover is te vinden in Vuylsteke & de Regt (2011).

Specifiek voor de problematiek van de korte keten, wordt er momenteel gewerkt aan een actieplan.

## 5 Conclusie

---

De context waarin samenwerkingsverbanden ontstaan, hun doelstellingen en de knelpunten vormen de rode draad doorheen dit rapport.

De land- en tuinbouwproducenten werden de voorbije jaren geconfronteerd met voortdurende veranderingen, zowel in de (organisatie) van de agrovoedingssector als in het beleid en de bredere maatschappij. Het zijn ook die evoluties die een drijfveer kunnen zijn voor samenwerking. De uitdagingen zijn van dien aard dat veranderingen binnen de primaire productie en in de afzet van land- en tuinbouwproducten nodig zijn. Er zijn zeker voorbeelden van individuele bedrijven die dit op een succesvolle manier doen, maar vaak zijn de gevraagde investeringen (in tijd, middelen en arbeid) zo groot dat samenwerking een meer interessante oplossing kan zijn. Transactiekosten bieden hierbij, theoretisch gezien, een verklarende factor. Door stil te staan bij de informatie-, onderhandelings- en controlekosten die verbonden zijn aan een transactie kan namelijk een weloverwogen keuze gemaakt worden. Transactiekosten zijn echter een zeer vaag en weinig bruikbaar begrip in de praktijk. Voor de betrokken land- en tuinbouwers gaat het veeleer om het verhogen van de toegevoegde waarde, het verhogen van de marktmacht, het zoeken van toenadering tot de consumenten, enz. Toch hebben ook deze elementen een sterke link met transactiekosten en de manier waarop deze geminimaliseerd kunnen worden.

### *Mogelijkheden en meerwaarde van samenwerking*

Door de vele verandering van het land- en tuinbouwbedrijf, is het niet langer voldoende dat een bedrijfsleider de juiste beslissingen neemt in verband met productieprocessen en bedrijfsbeheer, maar hij moet ook steeds meer marktgericht denken, opportuniteiten benutten en zo een echte ondernemer zijn.

Ondernemen is kansen zien en grijpen. Door slim in te spelen op de veranderingen die zich aandienen, kunnen nieuwe markten veroverd worden en kan de positie van het eigen bedrijf verbeteren. Om dit te kunnen doen moet de bedrijfsleider wel over voldoende kennis beschikken en ook de vaardigheden hebben om hierop in te spelen. In veel gevallen zal dat alleen lukken door samen te werken met andere ondernemers. Samenwerken met collega-ondernemers is namelijk een aantrekkelijke manier om de kansen die zich voordoen te benutten. Door de handen in elkaar te slaan kan ook innovatie bevorderd worden.

Het uitgangspunt bij de start van een samenwerkingsverband is in ieder geval dat het nieuwe initiatief een meerwaarde oplevert voor de deelnemers. In de praktijk liggen diverse drijfveren en doelstellingen aan de basis van samenwerkingsverbanden, maar allemaal hebben ze als bedoeling om een meerwaarde te creëren. Op basis van het “type” meerwaarde kunnen drie groepen onderscheiden worden:

- ***Het verbeteren van de efficiëntie en kostenbesparing***

Veel samenwerkingsverbanden starten met het idee om kosten te besparen door het bundelen van bepaalde activiteiten. Zo kunnen schaalvoordelen benut worden, dalen de transactiekosten, kunnen risico's gedeeld worden en kan men elkaars expertise gebruiken. Door samen te investeren kunnen ook grotere (innoverende) projecten uitgevoerd worden.



- ***Het verbeteren van de bedrijfspositionering***  
Samenwerking kan de marktmacht vergroten en de positie van het bedrijf in de markt verbeteren. Door samen te werken en een collectieve strategie na te streven kunnen producenten een sterkere positie krijgen. Vooral de mogelijkheden om de kwaliteit en kwantiteit van het aanbod te beheersen en exclusiviteit te garanderen aan de ketenpartijen zijn belangrijke factoren in de uitbouw van marktrelaties. Als te veel producenten individueel gaan reageren op de marktkansen, dreigt de collectieve strategie in het gedrang te komen en kan dit leiden tot negatieve effecten op langere termijn.
- ***Het benutten van complementaire competenties***  
Samenwerkingsverbanden kunnen toegang verlenen tot een brede waaier aan kennis en netwerken, waardoor de partners elkaar kunnen aanvullen. Hierdoor kan iedere partner zich toeleggen op die activiteiten waarin hij het beste is (specialisatie). Verwacht wordt dat dit zal leiden tot een betere kwaliteit van processen en diensten en dus een betere productkwaliteit.

De activiteiten die deze drie doelstellingen in de praktijk moeten brengen zijn zeer divers. Gecombineerd met de diverse groottes, doelgroepen, betrokkenen, enz. van de samenwerkingsverbanden geeft dit aanleiding tot een brede waaier van initiatieven. Het zijn de partners die beslissen hoe zo'n initiatief tot stand komt en hoe dit in de praktijk gerealiseerd zal worden. Toch kunnen er een aantal algemene observaties en ideeën voor verder onderzoek geformuleerd worden:

- Het meest duurzaam zijn partnerschappen die leiden tot een win-win situatie voor alle betrokken partijen. Duurzame en stabiele relaties zijn immers gebaseerd op gelijkheid, collectief belang, wederzijds vertrouwen en een eerlijke verdeling van inkomen, kosten en macht. Er moet dan ook voldoende aandacht besteed worden aan communicatie en coördinatie binnen het samenwerkingsverband.
- Het is belangrijk dat er vanuit een gedeelde visie gewerkt wordt en dat er een duidelijke strategie uitgetekend wordt die kan leiden tot het realiseren van de doelstellingen. Als alle betrokken partijen dezelfde visie delen, zullen ze zich meer verbonden voelen met het initiatief en bereid zijn om er in te investeren. Deze betrokkenheid is ook nodig opdat de partners hun eigen (productie)processen zouden aanpassen aan de geldende voorwaarden (bv. richtlijnen en lastenboeken). Ook het experimenteren en uitwisselen van kennis en ervaringen zijn cruciale aspecten hierbij.
- De strategie van het samenwerkingsverband moet ook vertaald worden naar een geschikte interne organisatie en de keuze van een afzetkanaal. Verschillende aspecten spelen hierbij een rol. Het gaat bijvoorbeeld om de focus van het initiatief (lokale afzet, product of producent), de verschillende deelaspecten van de doelstelling, het bestaan van transactiekosten en de factoren die deze beïnvloeden, het meest aangewezen coördinatiemechanisme, de veranderingen die nodig zijn om te voldoen aan de vereisten van de afnemer, enz. De partners moeten er dan ook over waken dat er voldoende middelen beschikbaar zijn, zowel eigen financiële middelen, menselijk kapitaal en mogelijk ook steun, om die initiële fase te overbruggen.

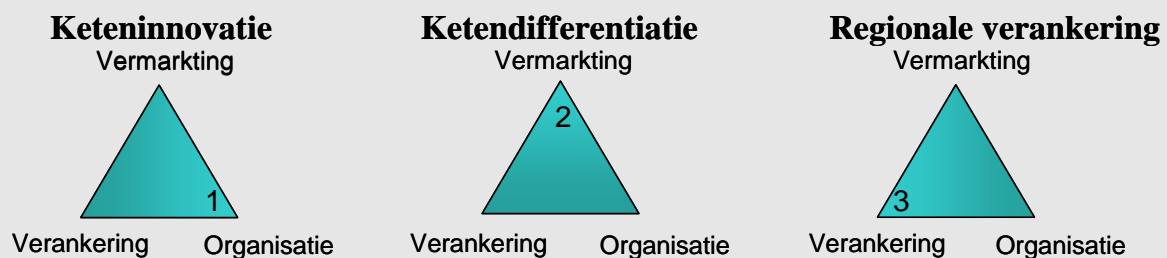
Veel samenwerkingsverbanden mikken (on)rechtstreeks op een hoger rendement en het versterken van de marktpositie, maar de manier waarop dit gebeurt verschilt sterk. Voor het realiseren van een hogere toegevoegde waarde spelen de initiatieven vooral in op kwaliteit, lokaliteit, authenticiteit, exclusiviteit of het verkorten van de keten. Vaak gaat dit ook gepaard met productdifferentiatie en promotie.

Vooral in (financieel) slechtere tijden, blijkt er belangstelling te zijn voor het verhogen van rendement door samenwerking.

Zowel de theoretische argumenten als de bestudeerde initiatieven tonen aan dat gezamenlijke vermarkting en differentiatie belangrijke activiteiten zijn voor samenwerkingsverbanden. De link kan dan ook gelegd worden naar het conceptuele kader dat opgesteld werd tijdens het SUS-CHAIN project (zie Roep et al., 2006; Vercauteren et al., 2006; Wiskerke, 2008). Dit onderzoek toonde aan dat een uitgekende marketing, een sterke materiële en sociaal-culturele verankering en een verantwoorde organisatie voor alle betrokken partijen cruciale factoren zijn voor het slagen van een initiatief (zie Kader 2).

**Kader 2. Marketing, verankering en organisatie als onderscheidende kenmerken van alternatieve voedselketen**

Er zijn allerlei mogelijke vormen van alternatieve voedselketens. Uit het Europese SUS-CHAIN project bleek dat marketing, verankering en organisatie onderscheidende kenmerken zijn. Een goede uitwerking van één van die factoren kan tot een duurzame prestatie op een onderdeel leiden, maar de prestatie van de keten als geheel hangt af de mate waarin deze drie aspecten goed op elkaar worden afgestemd. In de praktijk verloopt het verduurzamen van voedselketens langs verschillende trajecten. Hierbij is sprake van verschillende combinaties van marketing, verankering en beheer. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen keteninnovatie, ketendifferentiatie en regionale verankering (zie onderstaande figuur). Het belang van deze trajecten mag niet onderschat worden, want het creëren van onderscheidend vermogen (differentiatie en afscherming) vormt de sleutel tot meer duurzame voedselketens. Het vermindert de inwisselbaarheid en kwetsbaarheid en leidt tot meer robuuste ketens (minder competitie).



Maar gezamenlijke vermarkting van producten en het realiseren van product- en procesdifferentiatie zijn niet de enige antwoorden op de geschetste veranderingen. In een beperkt aantal gevallen blijkt samenwerking ook nodig met het oog op bemiddeling en lobby. Zo wil men pleiten voor een gunstige en ondersteunende omgeving (politiek, economisch, technisch en institutioneel) voor de activiteiten van het samenwerkingsverband.

Ten slotte willen nieuwe samenwerkingsverbanden ook nieuwe ontwikkelingen en de verspreiding van kennis stimuleren. In veel gevallen wordt dan een kennisinstelling betrokken bij het netwerk. De activiteiten rond kennis, informatie en begeleiding blijken vooral voor te komen bij initiatieven die een nieuwe dienst, teelt of systeem opgestart (of als voorbereiding daarvan). Via begeleiding wil men dan vooral de vernieuwing introduceren en kenbaar maken.

Bron: Roep et al. (2006); Vercauteren et al. (2006); Wiskerke (2008)

### ***Knelpunten bij samenwerking***

Het bleek al verschillende keren dat samenwerking niet alleen meerwaarde biedt, maar dat deze initiatieven ook geconfronteerd kunnen worden met knelpunten en problemen. Deze hebben zowel betrekking op het interne functioneren van het samenwerkingsverband (de opstart vereist een belangrijke investering in termen van tijd, middelen en arbeid) als op de omgeving waarin het initiatief functioneert.

De knelpunten kunnen samengevat worden in vijf groepen:

1. Onvolkomenheden in de interne samenwerking  
Hiertoe behoren verschillende aspecten waar de partners en medewerkers van een samenwerkingsverband tegenaan kunnen lopen (verlies autonomie, zeggenschap, beslissingsrecht e.d.). Betrokkenheid en vertrouwen spelen hierbij een essentiële rol. Ook dient rekening gehouden te worden met veranderende doelstellingen doorheen de tijd en het ondernemerschap.
2. Het ontbreken van de vereiste bekwaamheden en/of kennis  
Samenwerken vraagt nieuwe vaardigheden van de betrokkenen. Daarnaast worden vaak nieuwe activiteiten opgenomen die nieuwe bekwaamheden en kennis vereisen.
3. Onzekerheid over institutionele en maatschappelijke aspecten  
Hiertoe behoort het wettelijke kader. Een knelpunt kan zijn dat men hierop weinig invloed heeft. Ook normen en waarden bepaald door de maatschappij kunnen een sterke stempel drukken.
4. Concentratie in de keten  
Concentratie in de keten heeft geleid tot grote actoren en een sterke competitieve druk.
5. Het ontbreken van de infrastructuur  
Het ontbreken van de geschikte infrastructuur kan de verdere ontwikkeling van een initiatief belemmeren en zo leiden tot afhankelijkheid van een externe partner.

Ook de analyse van de buitenlandse initiatieven brengt een aantal knelpunten aan het licht.

Een eerste knelpunt verwijst naar het feit dat het beleid en de wetgeving vaak onvoldoende afgestemd blijken te zijn op kleinschalige actoren, samenwerkingsverbanden en nieuwe initiatieven. Omdat het noodzakelijk is dat bepaalde wettelijke bepalingen en normen (waarbij soms geen afwijking mogelijk is) toegepast worden (bv. voedselveiligheid), zou begeleiding voorzien kunnen worden. Op andere vlakken zouden kleinschalige initiatieven meer gezien moeten worden als labo voor innovatie en zouden deze dan kunnen dienen als voorbeeld voor de volledige sector. Het zijn vaak vernieuwingen en experimenten die doorgevoerd worden op kleine schaal die in een later stadium de volledige sector kunnen beïnvloeden. Dergelijke innovatie zou gestimuleerd moeten worden door het bieden van een experimenteerruimte, het creëren van een omkaderende structuur voor keteninnovatie, het helpen met de financiering en het bevorderen van de afzet.

Het gebrek aan een ondersteunende omgeving wordt bij de buitenlandse initiatieven genoemd als een tweede knelpunt. Er is nood aan een meer duidelijke ondersteuningsstructuur voor advies en/of begeleiding van nieuwe ketens, aangezien dit op dit moment enkel gebeurt op projectmatige basis. Dat betekent dat men heel afhankelijk is van projectoproepen en dat de toegang voor nieuwe initiatieven beperkt is. Voorstel is om een soort “pool” van (proces)begeleiders op te starten, waar startende initiatieven een beroep kunnen op doen. Dit zou tegelijk ook doorgetrokken kunnen worden naar de initiatieven die al in een verdere fase zitten, door een kenniscentrum op te richten waar mensen terecht kunnen voor informatie. Een derde mogelijkheid om de ondersteunende omgeving te versterken is het stimuleren van contact tussen initiatieven, zodat ze kennis en ervaringen kunnen delen.

Ten slotte melden enkele buitenlandse initiatieven dat hun overheid ook aandacht moet besteden aan de klacht dat het aanvragen van steun complex en tijdrovend is. Een eerste optie daarbij is het vereenvoudigen, waar mogelijk, van de procedures. Afstemming tussen overheidsinstanties is hierbij essentieel, zodat de verschillende procedures ook op elkaar afgestemd kunnen worden. Ten slotte is ook het voorzien van een centraal aanspreekpunt (online of via een loket) een mogelijkheid om tegemoet te komen aan dit knelpunt.

Naast de specifieke oplossingen, blijkt dat een betere samenwerking en/of een meer duidelijke onderlinge taakverdeling een antwoord kan bieden op verschillende knelpunten. Dit heeft niet alleen betrekking op de betrokken overheidsinstanties, maar ook op bredere diensten die betrokken zijn bij vorming, voorlichting en advies. Vandaag is het voor veel initiatieven en andere actoren namelijk onduidelijk tot wie men zich kan richten met welke vragen. Veel hangt af van toevallige factoren of ontmoetingen, zodat er zeker mogelijkheden zijn om deze faciliterende rol van de overheid verder uit te bouwen.

Naast de tegenstelling tussen *mainstream* en alternatieve actoren en activiteiten, werden ook knelpunten geïdentificeerd rond de interne werking van samenwerkingsverbanden, de interactie met de maatschappelijke omgeving waarin een initiatief functioneert, de benodigde infrastructuur en de nood aan voldoende competenties om samen te werken en nieuwe activiteiten op te nemen. Vooral op het vlak van de toegang tot kennis en begeleiding blijkt nog veel werk voor de boeg. De traditionele voorlichtings- en vormingsactiviteiten leggen zich doorgaans toe op producttechnische en technologische aspecten, terwijl er ook vraag blijkt naar ondersteuning rond aspecten zoals management, marketing, communicatie, promotie, organisatie, enz.

### ***Rol van de overheid***

De overheid speelt in veel gevallen een ondersteunende rol in samenwerking, maar in sommige gevallen veroorzaakt ze soms toch bepaalde knelpunten. De ondersteunende rol van de overheid kan verschillende vormen aannemen.

In eerste instantie is er nood aan stimulerend beleidskader dat gericht is op het ondernemerschap van de bedrijfsleider, zodat hij mogelijkheden ziet voor zijn bedrijf en stappen kan ondernemen om hierop in te spelen. Op die manier erkent de overheid niet alleen het belang van samenwerking, maar helpt zij ook om knelpunten te overwinnen. Belangrijk hierbij is dat het initiatief voor de samenwerking bij geïnteresseerde land- en tuinbouwers moet blijven. Het kan niet de bedoeling zijn dat de overheid samenwerking oplegt.

De noodzaak voor dergelijk stimulerend beleidskader wordt vandaag al erkend door het beleidsdomein Landbouw en Visserij. Daarom zal het in 2011 het ondernemerschap in de landbouw meer expliciet onder de aandacht brengen onder de slogan 'Landbouwer = ondernemer<sup>2</sup>'. Het stimuleren van samenwerking tussen land- en tuinbouwers en in de keten is slechts een van de aspecten dat hierbij aan bod zal komen.

Een tweede punt waar de overheid een meer ondersteunende rol kan spelen, is bij de opstart van een nieuw samenwerkingsverband, aangezien een ondersteunende omgeving dan vaak ontbreekt. Ook in de verdere ontwikkeling van een initiatief kan de overheid belangrijk zijn, aangezien de toegang tot vreemd vermogen vaak moeilijk is.

Uit de analyse van buitenlandse initiatieven blijkt dat steun erg belangrijk is voor samenwerkingsverbanden, zowel bij de start van het initiatief als tijdens de verdere fasen van de ontwikkeling.

Deze steun kan zowel financieel als niet-financieel zijn, maar hun belang verschilt in functie van de fase. Zo is financiële steun vooral belangrijk in de opstartfase van een initiatief (dit blijkt meer effectief en kostenefficiënt te zijn). In de latere fasen worden andere ondersteuningsmechanismen meer belangrijk. Deze resultaten worden ook bevestigd door een bevraging van Vlaamse samenwerkingsverbanden (Vuylsteke et al., 2008). Zo geeft bijna drie vierde van de onderzochte initiatieven aan dat men zonder ondersteuning niet gestart zou zijn. Veel initiatieven ontvingen ook steun (zowel financieel als niet-financiële) tijdens de latere fasen van de levenscyclus.

De overheid kan deze ondersteunende rol op verschillende manieren vorm geven. Deze aspecten kwamen niet aan bod in dit rapport, maar worden besproken in een afzonderlijk rapport (Vuylsteke & de Regt, 2011). Daar geven we een overzicht van de maatregelen die Europese landen en regio's activeerden in het kader van het Europese plattelandsbeleid. Op die manier krijgen we inzicht in een aantal mogelijke ideeën voor Vlaanderen in het kader van de volgende programmeringsperiode (PDPO 3).

Andere, meer algemene bedenkingen zijn:

- Samenwerkingsverbanden die steun aanvragen zouden een duidelijk beeld moeten hebben over de partners, hun doelstellingen en de manier waarop ze de doelen willen realiseren (duidelijke en haalbare doelstellingen en, eventueel een business plan). Dit moet zoveel mogelijk onderbouwd worden met economische cijfers, zodat de ondersteunende overheid of organisatie, het potentieel voldoende kan inschatten. Daarnaast zou bij de aanvraag ook duidelijk beschreven moeten worden hoe het samenwerkingsverband zelfstandig kan voortbestaan nadat de steun wegvalt.
- Samenwerking tussen landbouwers is één van de wegen om te werken aan meer duurzame voedselketens. Op dit moment houdt de regelgeving en steun te weinig rekening met de positieve mogelijkheden van samenwerkingsverbanden. Dit zorgt ervoor dat kleinschalige samenwerkingsverbanden niet kunnen ingaan op een aantal opportuniteiten op vlak van verwerking en verkoop. Voor een uitbreiding van de instrumenten zou gedacht kunnen worden aan een uitbreiding van het systeem van adviescheques, verruiming van VLIF steun, enz. Zo kunnen investeringen door samenwerkingsverbanden meer kostenefficiënt zijn voor de overheid. Nu krijgt elke individuele boer investeringssteun bij de aankoop van machines, maar vaak kan men diezelfde machine met een paar bedrijven samen aankopen.
- Samenwerkingsverbanden die inzetten op duurzame productie kunnen mogelijk alternatieve financieringsbronnen aanboren. Deze initiatieven hebben het vaak moeilijk om geld te lenen bij financiële instellingen, maar er zijn wel mensen die hun geld bij voorkeur investeren in duurzame ontwikkeling. Dit probleem kan overwonnen worden via een fonds waarin geïnteresseerden kunnen storten ten voordele van milieuvriendelijke teelt en duurzame voedselketens (cfr. “adopteer een kip” in Nederland).
- Ook onderzoek en voorlichting kunnen ondersteuning bieden aan nieuwe voedselketens via procesbegeleiding, capaciteitsopbouw, uitwisseling en specifieke adviesopdrachten.

## Bronnen

---

Aubert B.A., Rivard S. & Patry M. (1996) *A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence*, Information & Management, 3 (2), 51-64

Bijman W.J.J. (2004) *De organisatie van samenwerking; van horizontaal naar verticaal, en verder*, In: De toekomstige innovatieagenda voor ketens en netwerken, Stichting Agro Keten Kennis (AKK), 's Hertogenbosch.

COFAMI (2011) *Encouraging collective farmers marketing initiatives*, 6<sup>th</sup> Framework Programme, [www.cofami.org](http://www.cofami.org).

Damary P. (2005) *+Naturabeef+ - Case study report*, SUS-CHAIN Workpackage 5, [www.sus-chain.org](http://www.sus-chain.org).

Danckaert S. & Carels K. (2009) *Blauwe diensten door de Vlaamse land- en tuinbouw*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

Danckaert S., Van Gijsegem D. & Bas L. (2011) *Groene en blauwe diensten in Vlaanderen. Praktijkervaringen*, Departement Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

De Wolf P., Versteegen J., van der Meer R., van Reeuwijk P., van der Voort M. & Zijlstra J. (2009) *Samen ondernemen in de agrosector – een zoektocht naar de perspectieven*, Publicatienummer 387, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO), Wageningen.

De Roest K., Montanari C. & Cerruti R. (2007) *National synthesis report – Italy: Asprocarne Piemonte & Mange Carne Bio*, COFAMI workpackage 4, [www.cofami.org](http://www.cofami.org).

Family farmers (2010) <http://www.familyfarmers.nl>.

Fearne A., Hornibrook S. & Dedman S. (2001) *The Management of Perceived Risk in the Food Supply Chain: A Comparative Study of Retailer-Led Beef Quality Assurance Schemes in Germany and Italy*, International Food and Agribusiness Management Review, 1(4), 19-36.

Hinrichs C. C. & Welsh R. (2003) *The effects of the industrialization of US livestock agriculture on promoting sustainable production practices*, Agriculture and Human Values, 20, 125-141.

Hobbs J.E. (1998) *Innovation and future direction of supply chain management in the Canadian food industry*, Canadian Journal of Agricultural Economics, 46, 525-537.

Ilbery B. & Maye D. (2005) *Food supply chains and sustainability: evidence from specialist food producers in the Scottish/English borders*, Land Use Policy, 22, 331-344.

Jacobs L. (2010) *De meerwaarde van samenwerking*, studiedag “Samenwerking loont!” door het Innovatiesteunpunt voor land- en tuinbouw (30 november 2010).

Jahn G., Zerger C., Peter S. & Knickel K. (2006) *Comparative case study analysis*, SUS-CHAIN Workpackage 6, J.W. Goethe University – Institute for Rural Development Research, Frankfurt / Main. [www.sus-chain.org](http://www.sus-chain.org)

Jahn G., Zerger C., Peter S. & Knickel K. (2007) *Status Quo Analysis (WP3). European comparative report*, IfLS (J.W. Goethe University), Frankfurt / Main. [www.cofami.org](http://www.cofami.org)

- Kirwan J., Slee B., Foster C. & Vorley B. (2003) *Macro-level analysis of food supply chain dynamics and diversity. Synthesis Report*, SUS-CHAIN Workpackage 2, University of Gloucestershire – Countryside and Community Research Unit & International Institute for Environment and Development, Cheltenham. [www.sus-chain.org](http://www.sus-chain.org)
- Klein Woolthuis R., Lankhuizen M. & Gilsing V. (2005) *A system failure framework for innovation policy design*, *Technovation*, 25(6), 69-619.
- Linneman A.R., Benner M., Verkerk R. & van Boekel M.A.J.S. (2006) *Consumer-driven food product development*, *Trends in Food Science & Technology*, 17, 184-19.
- LNV (2006) *Kiezen voor landbouw. Een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector*, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Den Haag.
- LNV (2010) *Praktijknetwerken 2010. Voorbeelden van projecten*, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Den Haag.  
[http://www.verantwoordeveehouderij.nl/images/Folder\\_Praktijknetwerken\\_2\\_1.pdf](http://www.verantwoordeveehouderij.nl/images/Folder_Praktijknetwerken_2_1.pdf)
- Loader R. & Hobbs J.E. (1999) *Strategic responses to food safety legislation*, *Food policy*, 24, 685-76.
- Marsden T. (2003) *The condition of rural sustainability*, Van Gorcum, Assen.
- Marsden T., Banks J. & Bristow G. (2000) *Food supply chain approaches: exploring their role in rural development*, *Sociologia ruralis*, 40(4), 424-438.
- Mazé A. (2002) *Retailers' branding strategies: contract design, organisational change and learning*, *Journal on Chain and Network Science*, 2(1), 33-46.
- McFetridge D.G. (1994) *The economics of vertical integration*, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 42, 525-531.
- Ménard C. (2004a) *The economics of hybrid organizations*, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 16 (3), 345-376.
- Ménard C. (2004b) *The inadequacy of competition policies: a new institutional approach*, in: Oppenheimer M. & Mercurio N. (Eds.), *Law and economics: alternative economic approaches to legal and regulatory issues*, M.E. Sharpe, Inc, Armonk.
- Ménard C. & Klein P. G. (2004) *Organizational issues in the agrifood sector: towards a comparative approach*, *American Journal of Agricultural Economics*, 86(3), 746-751.
- Ménard C. & Valceschini E. (2005) *New institutions for governing the agri-food industry*, *European Review of Agricultural Economics*, 32(3), 421-44.
- OESO (2001) *Multifunctionality. Towards an analytical framework*, Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling, Parijs.
- Renting H., Marsden T. & Banks J. (2003) *Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development*, *Environment and Planning*, 35, 393-411.
- Réviron S. & Chappuis J.-M. (2005) *Effects of the Swiss retailers' strategy on the governance structure of the fresh food products supply chains*, *Agribusiness*, 21(2), 237-252.

Réviron S., Chappuis J.-M. & Barjolle D. (2004) *Vertical alliances for origin labelled food products: what is the most relevant economic model of analysis?*, in: Van Huylenbroeck G., Verbeke W. & Lauwers L., *Role of institutions in rural policies and agricultural markets*, Elsevier B.V., Amsterdam.

Réviron S., Vuylsteke A. & Van Huylenbroeck G. (niet gepubliceerd) *Hybrid firms and the distribution of decision-making power within sustainable food supply chain initiatives*, in: Wiskerke J.S.C., Van Huylenbroeck G. & Kirwan J. (Eds.), *Sustaining food supply chains: grounded perspectives on the dynamics and impact of new modes of food provision*. Ashgate, Aldershot.

Roep D., Oostindie H., Brandsma P.J. & Wiskerke H. (2006) *Constructing sustainable food supply chains: trajectories, lessons and recommendations*, SUS-CHAIN workpackage 7, [www.sus-chain.org](http://www.sus-chain.org).

Roep D. & Wiskerke J.S.C. (eds.) (2006) *Nourishing Networks – Fourteen lessons about creating sustainable food supply chains*, Doetinchem.

Roep D. & Wiskerke J.S.C. (2004) *Reflecting on Novelty Production and Niche Management*, in: Wiskerke J.S.C. & van der Ploeg J.D., *Agriculture. Seeds of Transition: Essays on novelty production, niches and regimes in agriculture*, Royal Van Gorcum, Assen.

Sanders J. & Moschitz H. (2007) *National Synthesis Report on Case Studies in Switzerland: Bio Weidebeef and Bio-Direct*, COFAMI workpackage 4, [www.cofami.org](http://www.cofami.org).

Smit A.B., Kortstee H.J.M., Jukema N.J., Meijaard J., Oudmaijer S., Idema N., Pleijster F., Braaksma R.M. & van Staaldin J. (2009) *Samen werken aan samenwerking*, Rapport 2009-082, LEI Wageningen UR, Den Haag.

Strauch C., Schaer B., Peter S. Gountaras K. & Knickel K. (2005) *Upländer Dairy – Case study report*, SUS-CHAIN Workpackage 5, [www.sus-chain.org](http://www.sus-chain.org).

SUS-CHAIN (2011) *Marketing sustainable agriculture: an analysis of the potential role of new food supply chains in sustainable rural development*, Fifth Framework Programme, [www.sus-chain.org](http://www.sus-chain.org).

Ten Hove G. (2009) *Samenwerken is goed voor extra rendement*, Boerderij 94 (28), Reed Business, Doetinchem.

Van Gijsegem D. & Gabriels P. (2007) *Samenwerking in de landbouw*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel.

Van Huylenbroeck G., Vuylsteke A. & Verbeke W. (2009) *Public good markets: the possible role of hybrid governance structures in institutions for sustainability*, In: Beckmann V. & Padmanabhan M. (Eds.) *Institutions and Sustainability, Political Economy of Agriculture and the Environment – Essays in Honour of Konrad Hagedorn*, Springer Science + Business Media.

Vercauteren L., Vuylsteke A. & Van Huylenbroeck G. (2006) *Belgisch nationaal rapport: lessen en aanbevelingen uit het onderzoek*, SUS-CHAIN Workpackage 7, deliverables no. 20 & 21, Vredeseilanden & Universiteit Gent. [www.sus-chain.org](http://www.sus-chain.org)

Verhaegen, I. and Van Huylenbroeck, G. (2002) *Hybrid governance structures for quality farm products: a transaction cost perspective*, Shaker Verlag, Aachen.

Vuylsteke A. (2010) *Support to collaborative food marketing initiatives: a system innovation approach*, Paper presented at the 12<sup>th</sup> PhD Symposium Agricultural and natural resource economics, 28 april 2010, Brussel.



- Vuylsteke A., Calus M., Vandevelde E. & Van Huylenbroeck G. (2008) *Samenwerking en systeeminnovatie als voorwaarden voor de ontwikkeling van duurzame productiesystemen*, Eindrapport. IWT Vlaanderen – Programma Landbouwonderzoek.
- Vuylsteke A. & de Regt E. (2011) *Stimuleren van samenwerking in de land- en tuinbouw. Deel 2: Mogelijkheden in het kader van het Europese Plattelandsbeleid*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Vuylsteke A., Vackier I., Verbeke W. & Van Huylenbroeck, G. (2004) *Desk study on consumer behaviour towards sustainable food products – synthesis report*, SUS-CHAIN Workpackage 3, Universiteit Gent – Vakgroep Landbouweconomie. [www.sus-chain.org](http://www.sus-chain.org)
- Vuylsteke A. & Van Gijsegem D. (2010) *Innovatiebeleid en –instrumenten voor de Vlaamse land- en tuinbouw*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Vuylsteke A. & Van Huylenbroeck G. (2005) *Policy actions to support system innovation: the case of alternative food supply chains*, in: Blogowski A., Lagrange L. & Valceschini E. (Reds.) *Au nom de la qualité : quelle(s) qualité(s) demain pour quelle(s) demande(s)*, Colloque SFER, Clermont-Ferrand.
- Vuylsteke A. & Van Huylenbroeck G. (niet gepubliceerd) *System failures and the targeting of support to innovative food supply chains*, in: Wiskerke J.S.C., Van Huylenbroeck G. & Kirwan J. (Reds.), *Sustaining food supply chains: grounded perspectives on the dynamics and impact of new modes of food provision*, Ashgate Publishing, Aldershot.
- Williamson O.E. (1979) *Transaction cost economics: the governance of contractual relations*, The Journal of Law and Economics, 22(2), 233-261.
- Williamson O.E. (1991) *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*, Administrative Science Quarterly, 36, 269-296.
- Williamson O. E. (2004) *Transaction cost economics and agriculture: an excursion*, in: Van Huylenbroeck G., Verbeke W. & Lauwers L. (reds.), *Role of institutions in rural policies and agricultural markets*, Elsevier, Amsterdam.
- Wiskerke J.S.C. (2008) *Marketing sustainable agriculture: An analysis of the potential role of new food supply chains in sustainable rural development*, Final report, SUS-CHAIN. QLK5-CT-2002-1349, [www.suschain.org](http://www.suschain.org).

## **Tabellen**

---

Tabel 1. Aanleiding en doel van 62 Vlaamse samenwerkingsverbanden .....	10
Tabel 2. Activiteiten van de onderzochte initiatieven (n = 32) .....	17

## **Kaders**

---

Kader 1. Transactiekosten - verdieping .....	6
Kader 2. Marketing, verankering en organisatie als onderscheidende kenmerken van alternatieve voedselketen .....	26

## Afkortingen

---

COFAMI	Encouraging collective farmers marketing initiatives ( <a href="http://www.cofami.org">www.cofami.org</a> )
CUMA	<i>Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole</i> of coöperatie voor het gebruik van landbouwmaterieel
IPA	Interprofessioneel akkoord
LMN	Landbouwmonitoringsnetwerk
PDPO	Vlaams Programmadocument voor Plattelandsontwikkeling
RDP	Rural Development Programme
SI	Systeeminnovatie
SUS-CHAIN	Marketing sustainable agriculture: an analysis of the potential role of new food supply chains in sustainable rural development ( <a href="http://www.sus-chain.org">www.sus-chain.org</a> )
VLIF	Vlaams Landbouwinvesteringsfonds

## Bijlage: initiatieven in de inventaris

---

### **Regionalmarke Eifel (Duitsland)**

*Activiteiten:* Het initiatief heeft gemeenschappelijke kwaliteitscriteria en een logo ontwikkeld om de verkoop van lokale kwaliteitsproducten te ondersteunen. Het logo wordt toegekend aan levensmiddelen, houtproducten en toeristische diensten die bewezen hebben dat ze van gegarandeerde kwaliteit zijn en afkomstig zijn uit het gebied. Het logo symboliseert zo de diversiteit van de kwaliteitsproducten afkomstig uit verschillende sectoren. Om het logo te mogen dragen dient men zich te houden aan de principes die eraan verbonden zijn en de kwaliteitscriteria te handhaven. Dit wordt gecontroleerd en gedocumenteerd door onafhankelijk inspecteurs.

*Aanleiding en doel:* Het doel van dit initiatief is het genereren van een hogere toegevoegde waarde voor de producenten en de gehele regio middels een 'regionaal merk' (dit was het eerste in Duitsland). De verwachting is dat dit uiteindelijk, door het versterken van de kleine en middelgrote structuren, mede leidt tot het behoud en de verdere ontwikkeling van het traditionele, culturele landschap.

Het doel is, ten eerste, het verlagen van de transactiekosten op coöperatief niveau. Ten tweede streven ze naar de creatie van synergieën tussen verschillende activiteiten en het zoeken naar alternatieve verkoopkanalen. Ten derde is politieke ondersteuning voor regionale vermarkting en korte keten van belang.

*Partners:* Tot de partners behoren de gebruikers (producenten, verwerkers en dienstverleners binnen toerisme), een associatie rond het 'regionale merk' bestaande uit verenigingen van producenten, ambachtslieden, toerisme en natuurparken. Daarnaast is het 'Regional Development Board' actief met 30 instituties/organisaties. Daarnaast zijn ook agrarische adviseurs, de lokale politiek, onderzoekers, retailers en andere marktactoren partners en is er contact met andere regionale merken.

*Rol van de overheid:* Sinds 2001 voorziet het federale ministerie van Voedselvoorziening, Landbouw en Consumentenbescherming in het 'Regionen Aktiv'-programma. Doelstelling is het initiëren van regionale kringlopen, transparantie in voedselproductie en -vermarkting, het oprichten van nieuwe kansen inzake werkgelegenheid en inkomensbronnen en een nauwe relatie tussen consumenten en producenten om de toegevoegde waarde in de regio te verhogen. Dit initiatief kan genieten van ondersteuning door voornoemd programma. Een goede samenwerking van het initiatief met het federale en regionale niveau versterkt de samenwerking nog meer. Er is dan ook substantiële interesse gekomen in ketens die zorgen voor een hogere toegevoegde waarde. Anderzijds wordt aangegeven dat er geen significante formele regelgeving bestaat voor collectieve acties en/of marketing.

*Bron:* [www.cofami.org](http://www.cofami.org) en <http://www.regionalmarke-eifel.de>

### **Preili organic farmers' cooperatives (Letland)**

*Activiteiten:* De activiteiten zijn te vinden op drie niveaus. De organisatie staat in voor de verspreiding van kennis en informatie en het organiseren van vormingsactiviteiten. Daarnaast richten ze zich op de gezamenlijke vermarkting van groenten en fruit. Ook de ontwikkeling van nieuwe verkoopkanalen op regionaal en nationaal niveau hoort hierbij. Ten derde richt dit initiatief zich op het lobbyen voor de biologische producenten.

*Aanleiding en doel:* Dit initiatief is ontstaan nadat er in de regio gestart werd met biologische productie. Het netwerk functioneert dan ook als aanjager voor de ontwikkeling van biologische productie in de regio. Daarnaast zorgt het samenwerkingsverband voor de verspreiding van kennis en stimuleert ze lokale landbouwers om op milieuvriendelijke wijze te produceren.

Dankzij dit initiatief verkrijgen de producenten een hogere prijs voor hun producten en hebben ze toegang tot een grotere markt voor bioproducten (geografisch en op het vlak van nieuwe vermarkttingsinitiatieven). Daarnaast kunnen ook bepaalde kosten verlaagd worden door de gezamenlijke vermarkting (logistiek, marketing, e.d.). Toch geven de Letse producenten er nog veelal de voorkeur aan om niet in een coöperatie te stappen. Ze hebben de neiging om zich alleen aan te sluiten bij een coöperatie als zich de noodzaak van het verkopen van overschotten voordoet. Ze gebruiken het netwerk dan ook liever als vangnet en niet als belangrijk marketingkanaal.

*Partners:* Er doen ongeveer 400 landbouwers mee aan het initiatief. De overheden spelen een rol in het externe netwerk: het Ministerie van Landbouw, maar ook lokale overheden. Ook de associatie van Letse biologische landbouw hoort tot het netwerk. Op commercieel vlak spelen de klanten een rol: reguliere klanten, winkels met bioproducten, beurzen e.d.

*Rol van de overheid:* De overheid heeft ondersteuning geboden door het verstrekken van startkapitaal. Daarnaast is er sprake van steun aan marketingactiviteiten en de promotie van het voedsel (programma's voor de promotie van Letse producten en producten van speciale kwaliteit). Als opmerking wordt hier wel bijgeplaatst dat de beleidsmaatregelen eerder geschikt zijn voor grote producentengroepen, terwijl kleine coöperaties blootgesteld worden aan hoge risico's inzake levensvatbaarheid en duurzaamheid. Een tweede opmerking hierbij is het ontbreken van steun voor de verdere ontwikkeling van het initiatief. Er wordt ook gemeld dat samenwerking met de lokale overheid collectieve acties faciliteert.

*Bron:* [www.cofami.org](http://www.cofami.org)

### **Latraps (Letland)**

*Activiteiten:* De grootste gezamenlijke activiteit is de verkoop van graan en koolzaad en het leveren van de grondstoffen die nodig zijn voor de productie ervan (verkrijgen van een betere prijs en het verlagen van transactiekosten). Een tweede belangrijke activiteit is het bieden van begeleiding rond de productie, opslag en verwerking van de gewassen (informatie- en kennisuitwisseling). Ook werd gestart met de productie van biodiesel. Het populariseren van de teelt van koolzaad behoort tot de langetermijnstrategie van het initiatief met als doel het garanderen van de groei van coöperatie.

*Aanleiding en doel:* Het idee van dit initiatief is ontstaan omdat de markt gedomineerd werd door twee grote verwerkers. De landbouwers zagen kansen om ook een invloed uit te oefenen bij prijsonderhandelingen indien ze zich zouden verenigen voor de verkoop (binnen- en buitenland) van hun producten, maar ook op het vlak van collectieve aankoop van goederen. Vandaag de dag is dit initiatief de grootste coöperatie in Letland.

*Partners:* Dit is de grootste coöperatie in Letland met ongeveer 400 leden (allemaal producenten). Het externe netwerk van Latraps bestaat uit de aanbieders van grondstoffen voor de productie, verwerkers van granen en koolzaad en een bank. Ook de overheid is een partner: er is samenwerking met het Ministerie van Landbouw. Ook de nationale associatie voor coöperaties behoort tot het netwerk. Sinds de oprichting is er in Frankrijk een partner die ze kunnen consulteren voor de ontwikkeling van de organisatorische structuur en de marketingstrategie.

*Rol van de overheid:* Latraps is actief betrokken bij beleidsformuleringsprocessen en werkt samen met het Ministerie van Landbouw om de belangen van coöperaties te bevorderen. Latraps is dan ook met name geïnteresseerd in de formulering van het beleid op nationaal en Europees niveau. De reden hiervan is ook omdat de teelt van koolzaad nieuw is in Letland. Tijdens de verdere ontwikkeling van het initiatief (met name voor modernisatie) ontving Latraps overheidssteun (EU en nationaal).

*Bron:* [www.cofami.org](http://www.cofami.org)

### **Latvian Beef Cattle Breeder's Association (Letland)**

*Activiteiten:* Dit netwerk werkt ook samen met andere landbouworganisaties. De activiteiten zijn: het opzetten van een registratiesysteem voor de vleesrassen in Letland, de communicatie tussen de stakeholders bevorderen, training en voorlichtingsactiviteiten geven, het creëren van standaarden, certificatie, lobbyen, het opzetten van nieuwe vermarktingskanalen voor rundvee e.d.

*Aanleiding en doel:* Dit netwerk werd opgericht om te bemiddelen tot de bouw van een gunstige en ondersteunende omgeving (politiek, economisch, financieel, technisch en institutioneel) voor de extensieve veeteelt in Letland. Het creëren van wederzijds vertrouwen tussen stakeholders en de markt is een belangrijke factor. Belangrijk om te vermelden is dat de extensieve rundveefokkerij een nieuwe activiteit is in Letland. Er moest dus nog volop gewerkt worden aan het ontwikkelen van nieuwe technologieën en markten, maar er was ook een gebrek aan een ondersteunend milieu.

*Partners:* Landbouwers, het Ministerie van Landbouw, onderzoekers en de Letse agrarische adviesdienst.

*Rol van de overheid:* Een medewerker van het Ministerie van Landbouw heeft, samen met enkele landbouwers en onderzoekers, geholpen bij de opzet van het initiatief. Er werd evenwel geen financiële steun geboden voor de oprichting van de associatie. Wel betaalde het ministerie een deel van de uitgaven van de landbouwers horend bij het stamboek en het registreren van het vee. Het bijhouden hiervan is een taak van het samenwerkingsverband, maar het ministerie komt tussen in de operationele kosten. De overheid heeft tevens diverse maatregelen geboden om de rundvleesmarkt te ondersteunen: zoogkoeienpremie, slachtpremie, het uitgeven van import- en exportlicenties e.d. De Letse agrarische adviesdienst heeft ook bijgedragen op het vlak van het bieden van ondersteuning aan familiale rundveebedrijven rond het registratiesysteem, technologisch advies e.d.

*Bron:* Roep & Wiskerke (2006)

### **Alliance pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) (Frankrijk)**

*Activiteiten:* De focus ligt op lokale voeding. De consumenten bouwen een collectief om zelf hun voedsel rechtstreeks bij de producent aan te kopen waarvoor ze producenten betrekken. De consumenten betalen de producten vooraf (pre-financiering) en halen op bepaalde tijdstippen hun voedselpakketten op.

*Aanleiding en doel:* Het doel van AMAP is om solidariteit te bekomen tussen consumenten en producenten. Ze bieden de producenten alternatieve vermarktingskanalen aan (inkomensgarantie), proberen de dominantie van de retailers op het voedingssysteem te limiteren. De consumenten willen ze vers, lokaal, seizoensgebonden kwaliteitsvol voedsel aanbieden en ze bewust maken van milieu, smaak en landbouwkundige kwesties. Dit principe is gericht op financiële betrokkenheid (pre-financiering van de productie), solidariteit in geval van productieproblemen en het deelnemen aan activiteiten en de levering (verpakken, distributie e.d.).

*Partners:* Consumenten die zich verenigen in een AMAP en producenten die hun producten leveren aan de AMAP. Hier is sprake van een lokale AMAP die uiteindelijk valt onder de nationale AMAP.

*Rol van de overheid:* -

*Bron:* [www.cofami.org](http://www.cofami.org)

### **Asprocarne Piemonte (Italië)**

*Activiteiten:* Het promoten, vermarkten en valoriseren van rundvlees geproduceerd door de leden. De organisatie voorziet een handelsservice door het groeperen van het aanbod van runderen voor de slacht. Ook kopen ze collectief kalveren aan voor de vetmesting met als doel het reduceren, van transactiekosten en het bekomen van betere contractuele condities. Ook bieden ze technische ondersteuning bij het implementeren van certificatie- en traceerbaarheidssystemen (zelf ontwikkeld of door derden).

*Aanleiding en doel:* Het doel van deze organisatie is het overwinnen van de structurele versnippering van het aanbod door het groeperen van landbouwers om hun aanbod te concentreren. De organisatie heeft verschillende kwaliteitsmerken ontwikkeld en promoot een facultatief labellingssysteem.

*Partners:* De organisatie bestaat uit ongeveer 980 rundveebedrijven in de regio Piemonte (NW-Italië). De partners zijn afhankelijk van het soort labellingssysteem. In alle gevallen is er sprake van een netwerk tussen de verschillende rundvee-organisaties in de regio op het vlak van administratieve ondersteuning voor regionale diensten. Wat het label 'Asprocarne' betreft is er ook een relatie met restaurants, slaggers en de retail (klein en groot). De institutionele relatie is er via INOQ (controleorgaan). Wat het label 'Dono di Natura' betreft is er ook sprake van een relatie met de regionale veterinaire dienst van de regio Piemonte (impact op de veehouders en de slaggers).

*Rol van de overheid:* Financiële steun vanwege Europa (promotie en vermarkting van kwaliteitsrundvlees; EC 1318/93) heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het kwaliteitskeurmerk 'Dono di Natura'. Andere regelingen (EC 2826/2000 en 94/2002) hebben toegelaten om campagnes op te zetten in het kader van het verhogen van het consumentenvertrouwen in rundvlees en het verbeteren van de kennis rond specifieke regelingen rond voedselveiligheid (informatiecampagnes).

*Bron:* [www.cofami.org](http://www.cofami.org), De Roest et al. (2007) en <http://www.asprocarne.com>

### **Mangio Carne Bio (Italië)**

*Activiteiten:* Dit samenwerkingsverband zorgt voor direct contact met de consument. Dit wordt gecreëerd door het aan huis leveren van dozen (met verschillende delen van het rund). Het systeem wordt gemanaged door Prober die het biologische rundvlees opkoopt bij de leden en instaat voor het verpakken en leveren van de dozen bij de consument. De promotionele activiteiten van Prober dragen bij aan de versterking van de zichtbaarheid van het gebied. De merknaam "eet biologisch rundvlees" en de slogan "in uw stad het rundvlees van uw platteland" belichaamt de missie van het initiatief: productie volgens duurzame methoden en identificatie van de lokaliteit. De organisatie levert technische ondersteuning en voorlichting bij de implementatie van certificatie- en traceerbaarheidssystemen. Daarnaast hebben ze zelf een lastenboek ontwikkeld dat strenger is dan de Europese regelgeving voor biologische productie.

*Aanleiding en doel:* Dit initiatief is gelanceerd door Prober, de vereniging van biologische producenten uit de regio Emilia-Romagna met als doel het verkrijgen van een betere vergoeding voor lokale biologische rundveebedrijven die geen stevige marktpositie konden verkrijgen en hun vlees verkochten als conventioneel rundvlees. Het doel van dit samenwerkingsverband is de ontwikkeling van een systeem voor rechtstreekse verkoop om hogere prijzen te bekomen dan via gebruikelijke kanalen. Door het vermijden van tussenpersonen en groothandelaars komt een groter deel van de finale opbrengst terecht bij de veehouder. Het verkorten van de keten kan ook voordelen met zich meebrengen voor andere nevenactiviteiten van de boeren (bed and breakfast, accommodaties e.d.).

*Partners:* Prober: de vereniging van biologische producenten uit de regio Emilia-Romagna. Hun inbreng was cruciaal voor de ontwikkeling van dit initiatief. Er doen 15 kleinschalige rundveehouders mee.

*Rol van de overheid:* Voor dit initiatief wordt niet direct aangegeven dat de overheid een rol heeft gehad. Wel heeft de regionale overheid in haar 'Rural Development Programme 2007-2013' financiële steun voorzien om de lokale voedselketen verder te laten ontwikkelen.

*Bron:* De Roest et al. 2007, [www.cofami.org](http://www.cofami.org) en <http://www.mangiotuttobio.it/>

### **Bio Weide-Beef (Zwitserland)**

*Activiteiten:* De producenten (lid van de organisatie) verkopen hun vee op contractbasis aan de handelaar (en vergoeden hem hiervoor). De handelaars staat in voor de verkoop van het vlees aan de retailer. Het vlees is voorzien van een label (dat in handen is van de retailer). De retailer bepaalt, in samenspraak met de producenten, de kwaliteitsstandaarden.

De gezamenlijke activiteiten focussen zich vooral op het administratieve vlak. De belangrijkste activiteit op dit vlak is de wekelijkse onderhandeling rond de prijs. Dit gebeurt door de retailer, de handelaar en één producent. Jaarlijks wordt een Algemene Vergadering georganiseerd. Sporadisch worden werkgroepen opgericht rond specifieke thema's. De producenten staan in voor de rundvleesproductie. Ze hebben individuele contracten met de handelaar die het vlees doorverkoopt aan de retailer. De collectieve activiteit is dus vooral terug te vinden bij de Raad van Bestuur. Om hun runderen te kunnen verkopen onder het label dienen de producenten wel lid te zijn van de vereniging. Het voordeel van het contract is dat de producenten gegarandeerd zijn van de afzet van een vaste hoeveelheid rundvlees. De handelaar verkoopt evenwel ook nog rundvlees aan andere retailers en werkt dus niet exclusief voor dit initiatief.

*Aanleiding en doel:* Dit initiatief is tot stand gekomen dankzij een aantal innovatieve landbouwers en adviseurs die bouwden op een sterk gevoel van collectieve identiteit, mede als antwoord op de vrij sceptische omgeving. Vandaag de dag is de vertrouwensrelatie ook steeds belangrijker. Het doel van het initiatief is het bevorderen van de productie, handel en verkoop van biologisch rundvlees (waarvan de dieren gevoederd worden met gras uit de weilanden en met ruwvoeder). De vleesproductie wordt hier aanzien als goed alternatief voor melkveehouders die de melkproductie opgeven en converteren naar vleesvee gehouden op weilanden. Het doel is om, op milieuvriendelijke wijze en volgens hoge normen qua dierenwelzijn, biologisch rundvlees van hoge kwaliteit te produceren en te verkopen. Het bijhorende label is in handen van een retailer.

*Partners:* Producenten, een retailer en een handelaar.



*Rol van de overheid:* De Zwitserse overheid subsidieert sinds 1999 veehouders die ruwvoer inzetten. Dit zorgt ervoor dat het voor landbouwers interessant is om aan rundveehouderij te blijven doen, waardoor het ook een positieve impact heeft op Bio Weide-Beef. Er is geen directe steun voor het initiatief verleend.

*Bron:* [www.cofami.org](http://www.cofami.org) en <http://www.bioweidebeef.ch/>

### **Van Eigen Erf (Nederland)**

*Activiteiten:* Stichting Van Eigen Erf (opgericht in 2003) promoot biologisch eten; 'direct van de boer' uit eigen regio. Ze opereren als nationaal netwerk voor regionale initiatieven. Zo hebben ze hiervoor een 'boerenwebwinkel' opgericht die nationaal actief is, maar zicht richt op regionale afzet. Ze organiseren verschillende promotieactiviteiten zoals opendagen en beurzen om lokale biologische producten te promoten. Hiervoor werken ze vaak samen met andere partners (caterars, milieuorganisaties e.d.).

*Aanleiding en doel:* De aanleiding tot de opstart van dit initiatief is de groeiende interesse van de maatschappij in voedselkwaliteit, negatieve neveneffecten op het milieu van de moderne landbouw, een nog relatief kleine nationale biologische sector (in vergelijking met andere Europese lidstaten), en het gestaag groeiende aantal regionale initiatieven rond de directe vermarkting van biologisch voedsel. De stichting is eigenaar, beheert en promoot een kwaliteitslabel voor biologische producten van lokale/regionale herkomst. De regionale initiatieven en biologische boeren gebruiken dit nationale label. Het doel is het promoten van biologisch eten 'direct van de boer' uit eigen regio. Hiervoor is de website opgericht (nationaal) die consumenten in staat stelt om regionale bio-producenten en winkels te vinden.

*Partners:* De organisatie van Stichting Biologisch Goed Van Eigen Erf bestaat uit een bestuur van biologische producenten en een directeur. Voor de uitvoer worden diensten ingehuurd. Om tot een nationaal netwerk te komen zijn negen regionale initiatieven opgegaan in Van Eigen Erf. De betrokken landbouwers zijn erg divers en doen vaak ook aan multifunctionele landbouw (recreatie e.d., maar ook agromilieu, energie e.d.). Tot het externe netwerk behoren het ministerie van LNV, de landelijke Taskforce Biologische Landbouw en Biologica (belangorganisatie).

*Rol van de overheid:* Het externe netwerk biedt een set van mogelijkheden om steun te mobiliseren. De regionale partners genieten (of hebben kunnen genieten) bijna allemaal van projectgebaseerde steun van provinciale administraties (de reden hiervan is decentralisatie). Het zoeken van financiële steun voor een nationaal project bij provinciale overheden wordt als complex en zeer tijdrovend aangegeven (verschillen in eisen tussen de provincies).

*Bron:* <http://www.vaneigenerf.nl/> en [www.cofami.org](http://www.cofami.org)

### **Beaufort Kaas (Frankrijk)**

*Activiteiten:* 520 (kleine) bedrijven produceren Beaufort-melk, naast andere veelal multifunctionele takken. Deze melk wordt verwerkt tot traditionele, lokale kaas.

*Aanleiding en doel:* Het doel is het valoriseren van de melk geproduceerd in de berggebieden door ze te verwerken tot kaas (Beaufort). De kaas wordt gekenmerkt door een hoge kwaliteit en wordt vermarkt op nationaal niveau. De zuivel dient uit een bepaalde regio te komen en te voldoen aan de voorwaarden uit het lastenboek. De kaas is erkend als Appellation d'Origine Contrôlée (AOC), wat eisen met zich meebrengt (o.a. gebied waar het vee verblijft en waar de melk wordt geproduceerd, productiewijze en kwaliteitscontrole).

*Partners:* De organisatie bestaat uit de unie van producenten (ondersteuning van producenten en verwerkers) en de Syndicat de défense du Beaufort (SDB; promotie, communicatie, strategie). De SDB verzamelt alle producenten, verwerkers, coöperaties en de lokale industrie en vertegenwoordigt de AOC. Partners zijn dus de producenten, de verwerkers (veelal coöperaties), AOC, maar ook toerismekantoren, landbouwerorganisaties (nationaal en regionaal), technische instituten (nationaal en regionaal) en politieke actoren (gemeenten, le conseil général van de regio Savoie en het ministerie van landbouw).

*Rol van de overheid:* -

*Bron:* <http://www.fromage-beaufort.com> en [www.cofami.org](http://www.cofami.org)



### **Groene Woud (Nederland)**

*Activiteiten:* De coöperatie organiseert streekevenementen (Streekfestival Het Groene Woud). Ze heeft tevens 'Brabants Vers' opgezet. Hiervoor leveren ze diverse producten uit de streek aan consumenten uit Brabant. Ze hebben de teelt van spelt opnieuw geïntroduceerd. Hiermee is een oude keten van de graanteelt, het malen, het bakken van het brood en het brouwen van het bier weer in ere hersteld. Ze hebben samengewerkt met andere partijen een Fietsknooppuntenkaart (de gecertificeerde bedrijven staan hier op vermeld). Ook zitten er nog een aantal zaken in de planning. Een voorbeeld hiervan is het realiseren van een nieuwe keten voor de instandhouding en vermarkting van het authentieke Brandrode rund. Branding is belangrijk.

*Aanleiding en doel:* Het Groene Woud is erkend als een 'Nationaal Landschap', dat ongeveer 35.000 ha beslaat. Deze regio heeft moeite met het concurreren op de wereldmarkt, mede omdat er nauwelijks grote percelen voorhanden zijn. Om bestaansrecht te houden en economisch gezond te blijven kiest een deel van de landbouwers ervoor om te gaan produceren voor de streek (vaak biologisch). Hiervoor is een streeklabel opgericht. Onder voorwaarde dat bedrijven en producten bijdragen aan behoud en ontwikkeling van het mooie en gevarieerde landschap van Het Groene Woud, worden bedrijven en/of producten 'gecertificeerd' en mogen zij het logo van Het Groene Woud gebruiken. Dat zijn boeren, maar ook recreatieondernemers, meubelmakers, bakkers en restaurants. De doelstelling van de Coöperatie Het Groene Woud is het duurzaam in de markt zetten van Het Groene Woud, door intersectorale samenwerking onder een gezamenlijk beeldmerk ten behoeve van versterking van de regionale economie, met als doel behoud en versterking van gebiedswaarden en verbetering van de inkomenspositie van de ondernemer. Om dit doel te bereiken is o.a. de merknaam 'Proef Het Groene Woud' opgericht en werken ze samen met Stichting Streekfestival Het Groene Woud en certificeren ze leden en hun diensten en producten.

*Partners:* Enkele streekondernemers startten het project Branding Het Groene Woud. Deze ondernemers zijn nu verenigd in de Coöperatie Het Groene Woud. Het Groene Woud werkt nauw samen met de Provincie Noord Brabant. Zij werkt als kartrekker nauw samen met een grote groep organisaties uit de streek. Zoals Brabants Landschap, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, alle gemeenten, de drie steden, ZLTO, het waterschap, IDM, regio-VVV, e.a.

*Rol van de overheid:* De rol van de overheid is niet (uitvoerig) beschreven, maar lijkt erg beperkt te zijn. De provincie heeft wel een belangrijke rol (bijvoorbeeld: Subsidieregeling Informatiecentra Het Groene Woud Noord-Brabant). Ook is er een Interreg-project rond Het Groene Woud - Groen Hageland (2002-2005).

*Bron:* <http://www.hetgroenewoud.com> en [www.cofami.org](http://www.cofami.org)

### **De Hoeve (Nederland)**

*Activiteiten:* De Hoeve B.V. biedt faciliteiten aan, met name afspraken: hoe te handelen, hoe te werken en zich te verantwoorden, gekoppeld aan controle en sancties. Om dat te ondersteunen, reikt De Hoeve B.V. een set van diensten aan, gericht op communicatie. Bijvoorbeeld informatieavonden, kennismakingsprogramma's en thema-avonden. Allemaal gericht op controle door middel van het handboek met de procedures en op de verantwoording en de registratie en kanalisatie en de certificering. Verbeteringen blijven noodzakelijk. In die zin voert de samenwerking transitieprojecten met milieu- en dierenwelzijnsorganisaties uit. Om te komen tot een transitie van het beleid ontwikkelt De Hoeve B.V. samen met de overheid diverse projecten om heldere maatschappelijke kaders te creëren. Er vinden binnen die kaders allerlei activiteiten plaats met betrekking tot landbouw en voedselproductie. De consument krijgt volop informatie bij de slaggers, maar ook uit de media en het internet. Daarnaast laten de deelnemende varkenshouders aan iedere voorbijganger zien dat ze actief werken binnen het project en zijn er jaarlijks diverse open dagen.

*Aanleiding en doel:* Prijscompetitie is heftig in de varkenshouderij (wegens de exportmarkt), gecombineerd met strenge normen op het vlak van milieu en dierenwelzijn. Om hier op in te spelen werd 'De Hoeve' opgericht. Dit samenwerkingsverband werkt aan een transparante nichemarkt met als doel het verbeteren van de prijzen voor de producent en het verbeteren van de duurzaamheid. Om deze reden werken ze met certificaten van Stichting Milieukeur. Hiervoor werken ze samen met verschillende partijen (milieuorganisaties, onderzoeksinstituten, landbouworganisaties e.d.).

*Partners:* Op dit moment werkt De Hoeve B.V. met het onafhankelijke en beschermde merk Milieukeur. Hierbij werkt zij nauw samen met Keurslagers, bewerkende industrie, toeleveranciers van varkenshouders en de Producentenvereniging De Hoeve. Ook maatschappelijke organisaties en overheden zijn van de partij binnen de samenwerking.

*Rol van de overheid:* De regionale overheid (provincie Noord-Brabant) heeft steun verleend voor het behalen van het certificaat 'Milieukeur'. De overheid heeft tevens steun verleend voor het verduurzamen van de varkenshouderij en het ontwikkelen van standaarden en indicatoren. Een nationaal programma gebaseerd op publiek-private partnerschappen (AKK; Agro Keten Kennis) stond in voor het faciliteren van de mobilisatie van geïnteresseerde ketenpartners.

*Bron:* Roep & Wiskerke (2006)

### **Upländer Bauernmolkerei (Duitsland)**

*Activiteiten:* Regionale verwerking en vermarkting van melk(producten).

*Aanleiding en doel:* De melkprijzen werden steeds minder aantrekkelijk en dekten de kosten zelfs niet meer. Daarnaast was sprake van een 'geglobaliseerd systeem'. De lange transporten hebben een impact op het milieu. Het verkopen van biologische melk als dusdanig was niet eenvoudig. Een bepaalde groep was ontevreden met deze situatie en richtte een samenwerkingsverband op. Ze zochten samen naar alternatieven voor de verwerking op regionaal niveau. De shift van de internationale marketing naar regionale marketing biedt de melkveehouders de kans om de toegevoegde waarde binnen de regio te houden, meer kwaliteitsvolle producten voort te brengen, de consumenten meer te betrekken en bewust te maken en zo de duurzaamheid en levenskwaliteit te verbeteren.

*Partners:* De melkveehouders werkten samen met openbare instellingen en private personen voor de financiering en ontwikkeling van het project.

*Rol van de overheid:* De gemeente heeft als focus het steunen van regionale ontwikkeling met als doel het in stand houden van de levenskwaliteit, de regionale economie en het stimuleren van de ontwikkeling van de dorpen door het bieden van financiële ondersteuning. Hiermee kon het gebouw aangekocht worden. Ondersteuning voor het aankopen van materiaal werd verkregen bij een overheidsinstantie die instaat voor regionale ontwikkeling, behoud van het landschap en landbouw. Deze instantie heeft ook niet-financiële steun geboden, nl. professionele raad die de kans bood om expertise en knowhow op te bouwen. Zonder deze publieke ondersteuning zou het initiatief niet geslaagd zijn. De publieke steun was vooral belangrijk in de opstartfase: het faciliteren van de aankoop van het gebouw en machines en bij het creëren van de basis voor de productie en marketing.

*Bron:* Roep & Wiskerke (2006)

### **Natura Beef (Zwitserland)**

*Activiteiten:* Het logo Natura Beef werd opgericht om het kwaliteitsvlees te identificeren en een plaats op de markt te geven. De organisatie die eigenaar is van het label staat ook in voor het stamboek. Voor de handel en verkoop van het vlees werd een 'sales license' geïntroduceerd. Het rundvlees wordt verkocht via lokale slagers (exclusiviteit). Later werd een nieuw label opgestart (Swiss PrimBeef label; focus op kwaliteit). Hiervoor werd een samenwerkingsverband aangegaan met vijf lokale, artisanale slagerijen om productie- en verwerkingstandaarden te ontwikkelen. De producenten, handelaars, slachthuizen en slagers die partner zijn van het initiatief dienden te beschikken over een licentie, die later werd vervangen door een traceerbaarheidssysteem.

*Aanleiding en doel:* Het overaanbod aan zuivel heeft geleid tot de introductie van vleesproductie via zoogkoeien. Dit brengt tevens het innovatief gebruik van grasland met zich mee. De Zwitserse organisatie van rundveefokkers (ook de eigenaar van Natura Beef) anticipeerde op organisatorische veranderingen bij schaaluitbreiding en ging een samenwerkingsverband aan met een nationaal opererende retailer. Andere partijen kunnen toetreden indien ze zich houden aan de opgestelde kwaliteitsrichtlijnen.

*Partners:* De producenten, handelaars, slachthuizen en slagers zijn partner van de Zwitserse organisatie van rundveefokkers (de eigenaar van het label 'Natura Beef').

*Rol van de overheid:* In de beginjaren werden subsidies voor melkveehouders verruimd naar alle rundveehouders (dus ook zoogkoeien). Hierdoor kregen de rundvleesproducenten een gelijkwaardig deel aan rechtstreekse steun als de melkveehouders. Belangrijker nog was de erkenning van de rundvleesproductie op de wijze van dit initiatief. De overheid verleende steun aan de werking van de organisatie, zoals steun voor de werking van het stamboek.

*Bron:* Roep & Wiskerke (2006) en [www.cofami.org](http://www.cofami.org)

#### **Rankas Piens Dairy (Letland)**

*Activiteiten:* De focus ligt op het produceren van zuivelproducten (kaas, likeur, yoghurt e.d.). Daarnaast werd een traceerbaarheidssysteem ontwikkeld. Het initiatief heeft zelf een distributienetwerk opgericht. Het initiatief geeft een nieuwsbrief uit en ze participeren op verschillende regionale en lokale publieke events.

*Aanleiding en doel:* De zuivelbedrijven waren vroeger eigendom van de staat. Toen het bedrijf Valmieras Piens werd geprivatiseerd hebben een groep landbouwers samen met enkele medewerkers een coöperatie opgericht. De focus lag toen bij kaasproductie.

*Partners:* De producenten, drie grote supermarkten, lokale shops en kleine retailers. Ze coproduceren een speciaal programma op een nationaal Lets radiostation. Daarnaast geven ze een nieuwsbrief uit en participeren ze op verschillende regionale en lokale publieke events.

*Rol van de overheid:* Het initiatief heeft kunnen genieten van publieke steun uit nationale en EU-bronnen. De 'Structural Funding schemes' zijn een belangrijke financieringsbron geweest voor technologische modernisatie. Ook nationale overheidsdiensten hebben het initiatief ondersteund, zoals de Letse agrarische adviesdienst, de plattelands ondersteuningsdienst, de voedsel en dierenartsdienst, onderzoekers en de lokale gemeente.

*Bron:* Roep & Wiskerke (2006)

#### **CONO – Beemsterkaas (Nederland)**

*Activiteiten:* CONO richt zich op de semi-artisanale productie van Beemsterkaas, een kaas van hoge kwaliteit. Het bijhorende label is belangrijk voor de marketing. Het initiatief staat in voor de productie van de kaas en de vermarkting ervan e.d.

*Aanleiding en doel:* CONO kon niet tegen de grootmachten op. Ze besloot zich te richten op een nichemarkt voor hoge kwaliteitskaas. Op de kaas werd een label gekleefd dat herinnert aan de Beemsterpolder (Unesco werelderfgoed).

*Partners:* CONO heeft een contract moeten afsluiten met een bedrijf voor het verpakken van de kaas. De vertegenwoordigers staan in voor de verkoop (tegenwoordig veelal supermarkten).

*Rol van de overheid:* CONO heeft weinig steun ontvangen. De steun die ze kregen was voornamelijk dankzij goede onderhandeling (met groothandelaars en supermarkten) of kwam van indirecte bronnen (de pers, de associatie met Unesco: link productnaam met werelderfgoed). De overheid heeft geen rol gespeeld bij de ontwikkeling en uitbouw van het initiatief.

*Bron:* Roep & Wiskerke (2006)

#### **Cooperativa Agricola Firenzuola (Italië)**

*Activiteiten:* Het voorzien van de vermarkting van biologisch rundvlees. De hele keten wordt hiervoor bekeken.

*Aanleiding en doel:* Een aantal landbouwers die lid waren van de Cooperativa Agricola Firenzuola (CAF) veranderde naar biologische landbouw (soms mede aangezien ze hier subsidies voor ontvingen van de regionale overheid). De marktopportunities voor gecertificeerd biologisch rundvlees bleken aanwezig te zijn (vlak na de BSE-crisis) en boden een extra toegevoegde waarde voor de producenten. Om interne competitie met het gangbaar geproduceerde rundvlees te vermijden (regionaal vermarkt), werd gekozen voor nationale vermarkting en een exclusief contract met een grote retailer.

Van oorsprong richtte de coöperatie zich op de hele keten (ze namen een slachthuis en enkele winkels over), zodat ze de producenten sneller konden uitbetalen.

*Partners:* Zowat de hele keten: rundvleesproducenten, slachthuis, afnemers (lokaal, restaurants, eigen winkels en winkels van een partner). Lokale actoren, waaronder biologische producenten, lokale instituties, onderzoekers e.d.

*Rol van de overheid:* Publieke steun heeft geen belangrijke rol gespeeld voor de ontwikkeling van het initiatief. Subsidies voor de omschakeling naar biologische landbouw waren wel een incentive voor het ontwikkelen van kennis en het reduceren van het risico verbonden aan de omschakeling. De regio stond wel in voor technische ondersteuning, informatie-uitwisseling en advies aan biologische producenten. Lokale groepen, zoals de lokale vereniging van gemeenten speelden een belangrijke rol om te helpen de keten te splitsen voor gangbaar en biologisch rundvlees.

*Bron:* Roep & Wiskerke (2006)

### **Pecorino di Pistoia (Italië)**

*Activiteiten:* Om zich te verdedigen tegen het wegvallen van het traditionele product werd gezocht naar mogelijkheden om toch rauwe schapenmelk te kunnen blijven verwerken tot kaas. Er is een Code of Practice opgericht. De fokvereniging, een medeoprichter, staat in voor technische ondersteuning (vooral inzake kwaliteitscontrole en hygiëne). Ook worden er inspanningen geleverd rond promotie.

*Aanleiding en doel:* In de regio komen veel kleine herders voor die hun schapenmelk zelf verwerken. Ze moesten gaan voldoen aan de Europese regelgeving inzake voedselveiligheid. Dit was een bedreiging voor het voortbestaan van dit type van landbouw en het traditionele product. De herders en de regionale publieke sector verenigden zich om zich hiertegen te beschermen. De kaas is vandaag de dag erkend als 'beschermde oorsprongsbenaming', wat bijdraagt aan de promotie en het aantrekken van nieuwe producenten.

*Partners:* Slow Food ondersteunde het initiatief en speelde een cruciale rol in het valoriseren van de specificiteit van het product en de resources (zoals hooggelegen weilanden). Ze verschaften het symbolische kapitaal om de reputatie van het product te verankeren (logo en promotie buiten de regio). Ook de directeur van de lokale fokvereniging speelde een belangrijke rol bij de oprichting. Daarna boden ze nog technische ondersteuning, vnl. gericht op kwaliteitscontrole en hygiëne.

*Rol van de overheid:* Er werd gezocht naar financiële ondersteuning voor het oprichten van het gezamenlijke merk. De Kamer van Koophandel is de voornaamste geldschieter. Op vraag van hen werd een consortium opgericht (nieuwe organisatorische vorm). Hier doen herders aan mee, samen met de lokale gemeenschap (gemeente, provincie). Al deze publieke instanties verzorgden een deel van de financiële ondersteuning ten bate van de ontwikkeling van het consortium. Het consortium treedt vooral op als facilitator en als ondersteuner van de herders bij de implementatie van de Code of Practice. Ook promoten ze kennisuitwisseling tussen leden en met de buitenwereld.

*Bron:* Roep & Wiskerke (2006)

### **Praktijknetwerk rundveehouders (Nederland)**

*Activiteiten:* Het doel van de samenwerking is om na te gaan hoe koeien het beste tot hun recht komen in familieverband. Daarbij is er niet alleen aandacht voor dierenwelzijn, maar moeten de oplossingen ook economisch rendabel zijn.

*Partners:* Melkveehouders, Louis Bolk Instituut en Wageningen Universiteit

*Rol van de overheid:* Dit samenwerkingsverband kreeg, net als andere vormen van praktijknetwerken, ondersteuning in het kader van PDPO-maatregel 111. De omvang van deze steun is afhankelijk van de grootte van het netwerk. Er dient sprake te zijn van kennisuitwisseling, de ontwikkeling van nieuwe, betere of meer hoogwaardige producten of de verbetering van productiewijzen of –processen.

*Bron:* LNV (2010), Samenvatting goedgekeurde projecten

### **Praktijknetwerk voor de aanleg van houtwallen (Nederland)**

*Activiteiten:* Een groep landbouwers voert, samen met een kennisinstelling, een kosten – batenanalyse uit met betrekking tot de aanleg van houtwallen langs landbouwpercelen. Om hun kennis verder te verspreiden richt het praktijknetwerk ook voorlichtingsbijeenkomsten en excursies in en werd een internetplatform opgestart.

*Aanleiding en doel:* De betrokken landbouwers hadden interesse in de aanleg van houtwallen langs landbouwpercelen, maar misten de kennis, kunde en financiële middelen om het in de praktijk te brengen. Door de samenwerking met een kennisinstelling wil men de mogelijkheden van houtwallen verkennen.

*Partners:* Landbouwers uit diverse subsectoren (akkerbouw, melkvee en fruit) en een kennisinstelling

*Rol van de overheid:* Dit samenwerkingsverband kreeg, net als andere vormen van praktijknetwerken, ondersteuning in het kader van PDPO-maatregel 111. De omvang van deze steun is afhankelijk van de grootte van het netwerk. Er dient sprake te zijn van kennisuitwisseling, de ontwikkeling van nieuwe, betere of meer hoogwaardige producten of de verbetering van productiewijzen of –processen.

*Bron:* LNV (2010), Samenvatting goedgekeurde projecten

### **Fair Flowers Fair Plants (Nederland)**

*Activiteiten:* Dit is een keurmerk voor duurzaam geteelde bloemen dat gebruikt wordt om de bloemen aan de consument te presenteren. Er is dus sprake van voorlichting en afzetbevordering. De producten worden via de aangesloten FFP-handelaren en -detailisten verkocht. Door de combinatie van eisen op het gebied van milieu en sociale aspecten trachten men de bedrijfsvoering “fair” te laten zijn.

*Rol van de overheid:* Het samenwerkingsverband kreeg steun in het kader van het PDPO, met name maatregel 133. Momenteel zet Nederland deze maatregel enkel in voor producten uit de biologische landbouw.

*Bron:* <http://www.fairflowersfairplants.com>

### **Haalbaarheidsstudie voor het produceren van duurzame energie (Nederland)**

*Activiteiten:* De groep wil een haalbaarheidsstudie laten uitvoeren naar het produceren van duurzame energie uit bio-afval.

*Aanleiding en doel:* Het doel van het project is inzicht krijgen in de mogelijkheden voor de totale keten wat betreft het product, de schaalgrootte, logistiek, afzet, bedrijfseconomisch rendement e.d.

*Rol van de overheid:* Steun in het kader van PDPO - maatregel 124. Deze maatregel kent twee onderdelen: plant en dier en nieuwe uitdagingen (klimaatverandering, waterbeheer, hernieuwbare energie en/of biodiversiteit).

*Bron:* LNV (2010), Samenvatting goedgekeurde projecten

### **Pascalisatie van zachtfruit (Nederland)**

*Activiteiten:* Ontwikkelen van een nieuw productconcept (het conserveren van zacht fruit met behulp van pascalisatie).

*Aanleiding en doel:* Het doel van dit innovatieproject is om een nieuw productconcept te ontwikkelen, waarbij zachtfruit geconserveerd wordt d.m.v. pascalisatie. Dit moet leiden tot een betere marktpositie en een lager risicoprofiel voor de telers van zacht fruit.

*Rol van de overheid:* PDPO-maatregel 124. Deze maatregel kent twee onderdelen: plant en dier en nieuwe uitdagingen (klimaatverandering, waterbeheer, hernieuwbare energie en/of biodiversiteit).

*Bron:* LNV (2010), Samenvatting goedgekeurde projecten

### **Nieuw stallensysteem in de pluimveehouderij (Rondeel-ei; Nederland)**

*Activiteiten:* Ontwikkeling van een nieuw stalsysteem waarin eisen aan dierenwelzijn gecombineerd worden met criteria voor milieu, landschap, openstelling voor publiek en wensen van de pluimveehouder voor bijvoorbeeld een moderne inpakmachine.

*Aanleiding en doel:* De maatschappelijke en andere eisen voor de productie van eieren zijn strenger geworden. Door de ontwikkeling van een nieuw stallensysteem kan het resulterende ei een mooi nieuw exportproduct vormen. Maar ook het productiesysteem zelf en de wijze waarop dat ontwikkeld wordt zijn potentiële exportproducten.

*Partners:* Pluimveehouders, stallenbouwers, universiteiten, Dierenbescherming en TransForum

*Rol van de overheid:* PDPO-maatregel 124. Deze maatregel kent twee onderdelen: plant en dier en nieuwe uitdagingen (klimaatverandering, waterbeheer, hernieuwbare energie en/of biodiversiteit).

*Bron:* <http://www.rondeel.org>

### **Zorgboerderij Veldzicht (Nederland)**

*Activiteiten:* Openhouden van een zorgboerderij (multifunctionele landbouw).

*Partners:* Zorgboerderij Veldzicht en thuiszorg Zuid-West-Friesland

*Rol van de overheid:* Maatregel 311. Deze maatregel wordt op provinciaal niveau ingezet. Een onderdeel van de maatregel richt zich op projecten voor stimulering van samenwerking gericht op bevordering van diversificatie waarbij het gaat om samenwerking tussen landbouwbedrijven onderling, alsmede tussen landbouwbedrijven en micro-ondernemingen, zorginstellingen, toerisme en andere voor de stimulering van diversificatie relevante partijen.

*Bron:* <http://www.zorgboerderijveldzicht.nl/>

### **Boerderijkamers in Noord-Holland (Nederland)**

*Activiteiten:* Het project biedt begeleiding bij het zoeken naar subsidies, bij het verkrijgen van vergunningen en bij het maken van bedrijfsplannen en verbouwingsplannen. De deelnemers worden geschoold in gastheerschap, kwaliteitszorg, omgaan met toeristen en in het verwerken van reserveringen. De marketing van de boerderijkamers kan het beste in gezamenlijkheid worden uitgevoerd.

*Aanleiding en doel:* Inrichten van 16 bed & breakfast accommodaties in Noord-Holland.

*Partners:* Stichting Hotel de Boerenkamer, Neerlands Goed

*Rol van de overheid:* Het initiatief wordt ondersteund in het kader van maatregel 311 (ingezet op provinciaal niveau). Een onderdeel van de maatregel richt zich op projecten voor stimulering van samenwerking gericht op bevordering van diversificatie waarbij het gaat om samenwerking tussen landbouwbedrijven onderling, alsmede tussen landbouwbedrijven en micro-ondernemingen, zorginstellingen, toerisme en andere voor de stimulering van diversificatie relevante partijen. De Regionaal Economische Stimuleringsprogramma's Kop & munt en Halter in Balans steunen dit kleinschalige project met €7.000. De provincie Noord-Holland geeft €40.000 subsidie. In het kader van plattelandsontwikkeling draagt het Europees Oriëntatie en Garantiefonds voor de Landbouw (EOGFL) met €7.000 bij aan deze bijzondere economische activiteit voor agrariërs.

*Bron:* [http://www.kopenmunt.nl/nieuws/nieuws\\_details.asp?v0=54](http://www.kopenmunt.nl/nieuws/nieuws_details.asp?v0=54)

### **Het Tuinpad (Nederland)**

*Activiteiten:* Gezamenlijke promotie van Overijsselse ondernemers (zowel agrarisch als niet-agrarisch) die zich richten op plattelandstoerisme.

*Partners:* Bijna honderd Overijsselse ondernemers – agrarische en niet-agrarische, initiatiefnemers: Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme (GOBT) en Stichting Stimuland Overijssel

*Rol van de overheid:* Het initiatief wordt ondersteund in het kader van maatregel 311 (ingezet op provinciaal niveau). Een onderdeel van de maatregel richt zich op projecten voor stimulering van samenwerking gericht op bevordering van diversificatie waarbij het gaat om samenwerking tussen landbouwbedrijven onderling, alsmede tussen landbouwbedrijven en micro-ondernemingen, zorginstellingen, toerisme en andere voor de stimulering van diversificatie relevante partijen. Steun vanuit Leader. De aanvraag komt bij de provincie, deze beoordeelt en geeft opdracht aan Dienst Landelijk Gebied of Laser om subsidie te verstrekken (of niet).

*Bron:* -

### **Struinen en Vorsen (Nederland)**

*Activiteiten:* Samenwerkingsverband tussen ondernemers en organisaties, die het agrarische cultuurlandschap tussen Gouda, Alphen aan den Rijn, Woerden en Oudewater promoten door het aanbieden van duurzame (agro)recreatieve activiteiten en arrangementen. Tijdens dit project is het aanbod geprofessionaliseerd, bijvoorbeeld door een cursus van starter tot professional voor de deelnemers. Onder de naam Tureluren en Flierefluiten zijn thematische wandel- en fietsroutes samengesteld. Verder is er een streekfilm gemaakt met een hoofdrol voor verschillende streekfiguren.

*Partners:* Meer dan vijftig ondernemers en organisaties

*Rol van de overheid:* Het samenwerkingsverband wordt financieel gesteund door de provincies, gemeenten en Leader

*Bron:* <http://www.struinenenvorsen.nl/>

### **LIVAR kloostervarken (Nederland)**

*Activiteiten:* Het vlees van de Limburgse varkens onderscheidt zich van ander vlees door de bijzondere leefwijze. De oorsprong ligt op de eeuwenoude kloosterboerderij van Abdij Lilbosch in Echt en de samenwerking met enkele Limburgse varkenshoeders. Men wil de varkens op een maatschappelijk verantwoorde manier hoeden en zo vlees van de beste kwaliteit te produceren voor de top van de markt. Omdat de capaciteit van de kloosterboerderij te klein was om te voldoen aan de vraag ging men op zoek gegaan naar andere bijzondere locaties waar de Livarvarkens op een net zo dierwaardige manier kunnen worden gehouden. Al deze locaties hebben gemeen dat de varkens van het hetzelfde authentieke ras/kruising zijn en dezelfde natuurlijke voeding krijgen als op de kloosterboerderij. Verder hebben alle varkens binnen een bed van stro en een uitloop naar buiten. En ze worden natuurlijk op alle locaties met evenveel zorg en aandacht opgevoed.

*Aanleiding en doel:* Vijf Limburgse varkenshoeders sloegen de handen ineen omdat zij van het besef doordrongen zijn om weer terug te gaan naar vroeger als het gaat om de smaak en beleving van varkensvlees.

*Partners:* Abdij Lilbosch in Echt, Familie Vullings in Horst, Zorgboerderij De Meysebergh in Hunsel en Familie Claassen in Beers.

*Rol van de overheid:* kon bijvoorbeeld rekenen op steun vanuit de provincie. Projecten gericht op een verbreding van de landbouw, zoals Livar en Heuvellandvarken konden in het begin van de uitvoeringsperiode rekenen op een bijdrage van de provincie ([http://www.limburg.nl/upload/pdf/PlatfInUitv\\_Monitorrapp2006.pdf](http://www.limburg.nl/upload/pdf/PlatfInUitv_Monitorrapp2006.pdf)).

*Bron:* <http://www.livar.nl/home>

### **CUMA de la Pomme d'Or (Frankrijk)**

*Activiteiten:* CUMA (coöperatie voor het gemeenschappelijk gebruik van landbouwmateriaal) die investeerde om de bestaande koelcellen te transformeren naar koelcellen met een gecontroleerde atmosfeer.

*Aanleiding en doel:* Om de appels beter te bewaren en dus een betere kwaliteit aan te kunnen bieden aan de consument wilde de CUMA overschakelen naar koelcellen met een gecontroleerde atmosfeer.

*Partners:* leden van de CUMA (coöperatieve rond groenten en fruit)

*Rol van de overheid:* Deze CUMA kreeg ondersteuning in het kader van maatregel 121.

*Bron:* <http://www.fonds-europeens-alsace.eu/mise-en-place-d-un-systeme-d-atmosphere-controlee-dans-des-chambres-froi.23825.fr.html>

### **inter-CUMA voor het gebruik van een sorteerstation aan (Frankrijk)**

*Activiteiten:* Drie CUMA's gingen samenwerken om een sorteerstation aan te schaffen en te gebruiken

*Aanleiding en doel:* Als graan goed gesorteerd en geschoond kan worden, kan het ingezet worden als zaaizaad (wat een hogere waarde heeft). Vermoedelijk waren de investering en/of de operationele kosten te groot om door één CUMA gedragen te kunnen worden, vandaar dat men met drie ging samenwerken.

*Partners:* drie regionale CUMA's

*Rol van de overheid:* PDPO-Maatregel 124

*Bron:* [www.haute-loire-paysanne.com/.../cereales-une-nouvelle-station-de-tri-de-cereales-geree-en-intercuma&fldSearch=:4G5600O8.html](http://www.haute-loire-paysanne.com/.../cereales-une-nouvelle-station-de-tri-de-cereales-geree-en-intercuma&fldSearch=:4G5600O8.html)