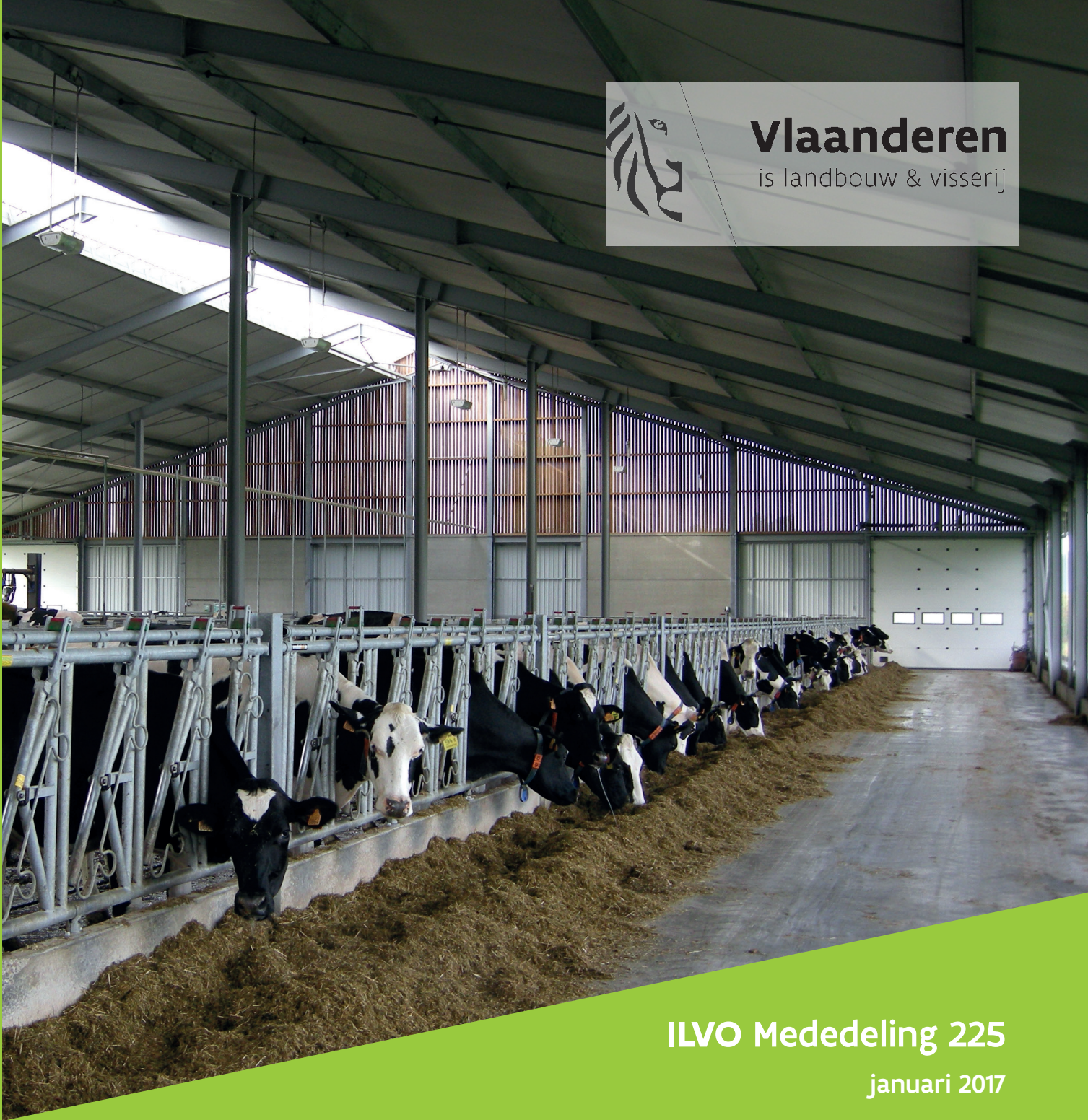




Vlaanderen
is landbouw & visserij



ILVO Mededeling 225

januari 2017

**PRODUCENTENORGANISATIES IN
DE MELKVEEHOUDERIJ:
EEN DOORLICHTING**

ILVO

Instituut voor landbouw-,
Visserij- en Voedingsonderzoek

www.ilvo.vlaanderen.be

Producentenorganisaties in de melkveehouderij: een doorlichting

ILVO MEDEDELING 225

januari 2017

ISSN 1784-3197

Wettelijk Depot: D/2017/10.970/225

Met steun van



Jo Bijttebier

Lies Debruyne

Nicole Taragola

INLEIDING	1
1 Producentenorganisaties: een kort overzicht.....	2
1.1 Producentenorganisaties in de Europese context	2
1.2 Producentenorganisaties in de Vlaamse context.....	2
1.3 Opgerichte en/of erkende PO's in Vlaanderen.....	4
2 Coöperaties en producentenorganisaties.....	4
2.1 Coöperatie en/of producentenorganisatie?.....	4
2.2 Coöperant of leverancier?.....	6
3 Producentenorganisaties: de oprichting.....	10
3.1 Interprofessioneel overleg.....	10
3.2 Gelijkgeminden vinden elkaar	11
3.3 Planvorming en oprichting van de PO.....	14
4 Producentenorganisaties in de praktijk.....	16
4.1 Werking.....	16
4.2 Realisaties.....	17
5 Kritische succesfactoren en knelpunten.....	20
5.1 Voorwaarden voor succes.....	20
5.2 Knelpunten.....	21
6 Aanbevelingen.....	24
6.1 Samenwerking binnen de PO.....	24
6.2 Samenwerking van PO's met andere spelers in de keten.....	24
7 Conclusies	25
8 Referenties	26

INLEIDING

De zuivelsector wordt geconfronteerd met schommelende melkprijzen, waardoor melkveehouders doorheen periodes moeten waarin de melkprijs de kosten die met melkproductie gepaard gaan, niet kan dekken. Individuele melkveehouders produceren voor een wereldmarkt, maar lijken vaak te reageren met extra productie op kleiner wordende marges, waardoor aanbod en vraag moeilijk op elkaar afgestemd geraken. Bovendien beschikken melkveehouders, door marktconcentratie verderop in de keten, over een onevenwichtige onderhandelingspositie met deze actoren.

Een producentenorganisatie, als samenwerkingsverband van primaire producenten, wordt door de Europese en Vlaamse overheid beschouwd als een nuttig instrument om als melkveehouder meer marktgericht te gaan ondernemen. Door de krachten te bundelen, kan de onderhandelingspositie van melkveehouders versterkt worden. Sinds december 2012, kunnen producentenorganisaties in de melkveesector genieten van een uitzondering op de mededingingswetgeving waardoor landbouwers onderling afspraken mogen maken en samen mogen onderhandelen over prijzen.

Ondertussen zijn 3 producentenorganisaties in de zuivelsector erkend en/of opgericht. Voor de zuivelsector wordt, in tegenstelling tot alle andere sectoren, een uitzondering voorzien waarbij de producentenorganisatie een andere rechtspersoon dan een coöperatie kan zijn en daarom ook geen eigenaar moet worden van de melk. De bestaande coöperatie Milcobel, heeft zich als eerste producentenorganisatie in de zuivelsector laten erkennen in Vlaanderen. De andere 2 opgerichte initiatieven in Vlaanderen hebben ervoor gekozen geen coöperatieve rechtspersoonlijkheid aan te nemen. Deze producentenorganisaties onderscheiden zich zowel wat werking als wat doelstellingen betreft, ook sterk van de coöperatie.

In wat volgt wordt dit onderscheid verder beschreven. We focussen nadien op de producentenorganisaties die geen coöperatie zijn en waarvan de oprichting heel pril is. We beschrijven het oprichtingsproces, de betrokken actoren met hun verwachtingen. Tenslotte gaan we in op een aantal knelpunten die het invullen van bepaalde verwachtingen in de weg staan. Deze analyse is het resultaat van 26 interviews met landbouworganisaties, melkveehouders, zuivelverwerkers en beleidsmakers, afgenomen tussen mei en augustus 2016.

1 Producentenorganisaties: een kort overzicht

Een producentenorganisatie is een samenwerkingsverband van primaire producenten. Na erkenning door de Vlaamse Overheid kunnen zij genieten van een uitzondering op de mededingingswetgeving. Producentenorganisaties kunnen onderhandelen met hun afnemer over de leveringsvoorwaarden, inclusief de prijs. De basis van de erkenningscriteria zijn vastgelegd in de Europese regelgeving (maart 2012, Verordening (EU) nr. 261/2012) en werden verder uitgewerkt in de Vlaamse regelgeving (december 2012). In de zuivelsector zijn de erkenningscriteria eerder laag. Onderhandelen over prijs en volume is in deze sector zelfs toegelaten zonder dat de producentenorganisatie eigenaar wordt van de melk.

1.1 Producentenorganisaties in de Europese context

Als reactie op de crisis in de zuivelsector in 2009 werd in de **Europese Unie** een groep deskundigen gevraagd **aanbevelingen** te formuleren die, na afschaffing van de melkquota in 2015, moesten bijdragen aan marktstabilisatie en meer transparantie in de sector. De groep presenteerde een aantal aanbevelingen rond contractuele betrekkingen, de onderhandelingsbevoegdheid van producenten, transparantie, marktmaatregelen en termijnmarkten, handelsnormen en oorsprongsetikettering, alsook innovatie en onderzoek.

Deze aanbevelingen resulteerden (**maart 2012**) in Europese regelgeving (*Verordening (EU) nr. 261/2012 van het Europees Parlement en de Raad*) met als doel om *'de productie beter op de markt af te stemmen, wat betekent dat de landbouwers hun beslissingen over wat en hoe te produceren, baseren op prijssignalen, teneinde de concurrentiepositie van de zuivelsector te verstevigen en de duurzaamheid van de sector in een geglobaliseerde omgeving te verbeteren.'* En meer specifiek: *'om een duurzame ontwikkeling van de productie en een billijke levensstandaard voor de melkproducenten te waarborgen, moet de onderhandelingspositie van deze producenten ten opzichte van de zuivelverwerkers worden versterkt, wat een eerlijker verdeling van de meerwaarde in de hele keten zal meebrengen'; mogen erkende producentenorganisaties, met betrekking tot de productie van al hun leden of een gedeelte daarvan, gezamenlijk met de zuivelfabrikanten onderhandelen over contractvoorwaarden, inclusief de prijs.'*

1.2 Producentenorganisaties in de Vlaamse context

Ook de Vlaamse Overheid gelooft dat PO's in de toekomst aan belang zullen toenemen. Ze willen PO's als instrument aanreiken om landbouwers een aantal vrijheidsgraden aan te bieden om te gaan onderhandelen en om meer marktgericht te gaan ondernemen. De hoofddoelstelling bestaat in het samenbrengen van het aanbod en dat aanbod gezamenlijk op de markt brengen. Door zich te organiseren in een PO, mogen landbouwers onderling afspraken maken en samen gaan

onderhandelen over prijzen, wat volgens de mededingingsregels niet mag als ze als individuele producenten gaan ondernemen. Hoewel dit als de basisdoelstelling gezien wordt vanuit de Vlaamse overheid, geeft ze de PO zelf de kans om de doelstellingen van de PO in te vullen. Er is een waslijst aan doelstellingen voorzien (Verordening 1308, 2013, artikel 152), PO's moeten aan minimum 2 van die doelstellingen voldoen om door de overheid erkend te worden.

- i) verzekeren dat de productie wordt gepland en op de vraag wordt afgestemd, met name wat omvang en kwaliteit betreft*
- ii) het aanbod en de afzet van de producten van haar leden concentreren, ook via direct marketing*
- iii) de productiekosten en het rendement op investeringen om de normen met betrekking tot milieu en dierenwelzijn te halen, optimaliseren en de producentenprijzen stabiliseren*
- iv) onderzoek verrichten en initiatieven ontwikkelen op het gebied van duurzame productiemethoden, innovatieve praktijken, economische concurrentiekracht en marktontwikkelingen*
- v) het gebruik van milieuvriendelijke teeltmethoden, productietechnieken en goede praktijken en technieken op het gebied van dierenwelzijn bevorderen en daarvoor technische bijstand verstrekken*
- (vi) het gebruik van productienormen bevorderen en daarvoor technische bijstand verstrekken, de productkwaliteit verbeteren en producten ontwikkelen met een beschermde oorsprongsbenaming, een beschermde geografische aanduiding of een nationaal kwaliteitskeurmerk*
- vii) bijproducten, en met name afval, beheren ter bescherming van de water-, bodem- en landschapskwaliteit, en de biodiversiteit in stand houden of verbeteren*
- viii) bijdragen tot duurzaam gebruik van de natuurlijke hulpbronnen en tot matiging van de klimaatverandering*
- ix) initiatieven ontwikkelen op het gebied van afzetbevordering*
- x) het beheer waarnemen van de onderlinge fondsen die zijn bedoeld in de operationele programma's in de sector groenten en fruit bedoeld in artikel 31, lid 2 van deze Verordening en artikel 36 van Verordening (EU) nr. 1305/2013*
- xi) de nodige technische ondersteuning verlenen voor het gebruik van de regelingen voor termijnmarkten en landbouwverzekeringssystemen*

Het succes van de PO ligt dus volgens de Vlaamse overheid vooral in handen van de boeren zelf, van hun creativiteit en inventiviteit. De overheid erkent dat de criteria om als PO erkend te kunnen worden, bepalend kunnen zijn voor de doelstellingen die een PO kan bereiken (Magnus, 2012). Lage criteria zorgen bv. voor een lagere instapdrempel, waardoor nieuwe initiatieven sneller ingang zullen vinden, maar het doel van aanbodconcentratie wordt wellicht minder snel bereikt dan als de erkenningscriteria strenger zijn. Het is een moeilijke afweging die de overheid moet maken bij het uitstippelen van de erkenningscriteria. Om producenten verder te motiveren zich te verenigen in een producentenorganisatie, lanceerde de Vlaamse Overheid op 19 augustus 2016 een oproep voor indiening van steunaanvraag voor de oprichting van PO's, die erkend zijn na 1 januari 2014.

Opstartsteun loopt gedurende vijf opeenvolgende jaren na de erkenning en is één van de nieuwe maatregelen uit het Vlaamse plattelandsbeleid (PDPO III). Het steunbedrag is een percentage van de waarde van door de PO jaarlijks afgezette productie of, in het geval er collectief onderhandeld wordt maar het product niet gezamenlijk afgezet wordt, een percentage van de productiewaarde van de individuele leden. Daarop staat een plafond van 30.000 euro per jaar.

1.3 Opgerichte en/of erkende PO's in Vlaanderen

In België wordt 3,5 miljard melk geproduceerd door een kleine 8000 leveraars (BCZ-CBL). Het aandeel van Vlaanderen in de totale Belgische productie bedraagt zo'n 62% (Van der Straeten et al., 2012). Deze melk wordt geproduceerd door iets minder dan 5000 leveraars. Bijna 2700 van deze melkveehouders zijn lid van de coöperatie Milcobel. Dit is vergelijkbaar met de Europese situatie, gezien ook in Europa bijna 60% van het marktaandeel van zuivel in handen is van coöperaties (Lambrechts, 2013). Begin januari 2013 werd de coöperatie Milcobel ook officieel erkend als producentenorganisatie door de bevoegde overheidsdiensten. De overige melkveehouders in Vlaanderen leveren vooral aan private kopers. Onder deze leveranciers zijn twee initiatieven opgestart. De vzw BESTE MELK of kortweg 'PO BESTE MELK' is erkend op 21 januari 2014 door de overheid. Deze PO bestaat uitsluitend uit leveranciers die hun melk verkopen aan Danone Hombourg Récolte NV. In juni 2015 werd de 'PO Dairycom' opgericht. Deze PO bestaat uit leveraars die hun melk verkopen aan Friesland-Campina Belgium NV. Deze PO heeft ondertussen een sterke herstructurering ondergaan omdat eind 2015 zo'n 450 van de 900 leveraars een andere afnemer moesten zoeken en zij die ook lid waren van de PO konden bijgevolg niet langer lid blijven. De hervormde PO, met een nieuw bestuur, is sinds 6 december 2016, ook officieel erkend door de Vlaamse Overheid. Een kleine 150 van de 425 overblijvende leveraars, zijn aangesloten bij deze PO.

2 Coöperaties en producentenorganisaties

2.1 Coöperatie en/of producentenorganisatie?

Zijn alle producentenorganisaties coöperaties en zijn alle coöperaties producentenorganisaties?

In de zuivelsector is het antwoord op beide vragen negatief als we een producentenorganisatie deze term pas waardig gunnen na officiële erkenning door de overheid. De coöperatie Milcobel is een producentenorganisatie, maar er zijn in België nog andere coöperaties die niet erkend zijn als producentenorganisatie. De PO's 'PO Dairycom' en 'PO BESTE MELK' zijn geen coöperatie. Hoewel Milcobel enerzijds en 'PO Dairycom' en 'PO BESTE MELK' anderzijds, allen onder de noemer PO vallen, zijn ze bijna niet vergelijkbaar. De grote verschilpunten op een rij:

Eigenaar van de melk

Producentenorganisatie wordt heel vaag gedefinieerd als een samenwerkingsverband van landbouwers. Hoe ver die samenwerking reikt, wordt ingevuld door de producentenorganisatie zelf. De coöperatie Milcobel, waar meer dan de helft van de Vlaamse melkveehouders lid van is, kan gezien worden als een producentenorganisatie waarbij de samenwerking ver doorgedreven is. De PO is hierbij ook eigenaar, verwerker en zelfs vermarkter van de melk. Dat staat in sterk contrast

met de ander opgerichte PO's. Deze PO's functioneren als een intermediair tussen melkproducenten en de koper van de melk. De PO fungeert dan louter als een orgaan dat het collectief belang van de melkveehouders moet verdedigen. Deze producentenorganisaties hebben ervoor gekozen geen eigenaar te worden van de melk.

Rechtspersoon

Het zuivelpakket biedt de PO's de opportuniteit om te kunnen onderhandelen over prijzen zonder eigenaar te moeten zijn van de melk. Dit is uniek voor deze sector, en de uitzondering op de mededingingsregels loopt nog tot 2020. Deze uitzondering houdt in dat de PO's die ervoor kiezen geen eigenaar te worden, ook niet noodzakelijk moeten kiezen voor een coöperatie (cvba) als rechtsvorm. Hoewel de coöperatieve rechtsvorm een flexibele vennootschapsvorm is, bestaande uit vennoten waarvan het aantal en de inbreng schommelt, vraagt het opzetten ervan veel tijd, onderling vertrouwen en de inbreng van geld. De PO's in Vlaanderen die geen eigenaar zijn van de melk hebben daarom gekozen voor een vereniging zonder winstoogmerk (vzw). Een vzw mag geen direct of indirect voordeel nastreven voor haar leden, werkt niet met eigen kapitaal en kan ook geen vermogen opbouwen ten voordele van haar leden (Lambrechts 2013).

Engagement

Leden van de coöperatie gaan een groter engagement aan dan leden van de overige PO's. Coöperanten zijn aandeelhouder en dit engagement betekent dus kapitaal inbreng. Daartegenover heb je de PO's waarbij maximaal een kleine som lidgeld gevraagd wordt als ledenbijdrage (tot max 750€ per jaar volgens de statuten van de PO's). De leden van deze PO's kunnen na een minimale duur van 1 jaar op elk moment het lidmaatschap opzeggen via een aangetekend schrijven.

Grootte

De Vlaamse wetgeving stelt bijkomende voorwaarden met betrekking tot het minimum aantal leden of het minimum volume aan vermarktbare productie. De regelgever is ervan overtuigd dat de PO een zekere grootte moet hebben om enig gewicht in de markt te leggen en om de lasten te kunnen dragen inzake organisatie en administratie. Anderzijds mag de minimumnorm niet te hoog gelegd worden om de instapdrempel niet te groot te maken. Voor de zuivelsector werd het minimum vastgelegd op 40 en voor de biozuivel op minimum 10 leden. De PO Milcobel, met een lange voorgeschiedenis, telde in 2015 2687 leden melkveehouders (*jaarverslag milcobel 2015*). De recent opgerichte PO's zijn veel kleiner. 'PO BESTE MELK' bestaat uit een 60 tal leden, 'PO Dairycam' 2.0 telt zo'n 150 leden.

Doelstelling van samenwerking

Het spreekt voor zich dat deze verschillende vormen van samenwerking, die beiden onder de noemer PO vallen, ook andere doelstellingen nastreven, en andere drijfveren hebben om zich te laten erkennen als PO. De motivaties van private leveraars om zich te verenigen in een producentenorganisatie komen verder aan bod. De coöperatie Milcobel heeft zich laten erkennen in de overtuiging de wetgever duidelijk te maken dat producentenorganisaties al lang bestaan onder de vorm van coöperaties en dat een coöperatie eigenlijk een ver doorgedreven vorm van samenwerking is. Ook de overtuiging dat overheidsbestedingen in de toekomst meer gericht zullen zijn op het ondersteunen van samenwerking in de sector en de keten, wat voor een deel ook beoogd wordt met de oprichting van producentenorganisaties, was voor de coöperatie een belangrijke motivatie. De nogal vage definitie en omschrijving die de overheid hanteert, maakt

dat niet iedereen het eens is in welke mate een coöperatie zich ook de naam PO kan toe-eigenen, terwijl de coöperanten zich dan weer als het toonvoorbeeld beschouwen van hoe een producentenorganisatie zou moeten werken.

2.2 Coöperant of leverancier?

De coöperatie cvba Milcobel is ruim tien jaar geleden opgericht, en daar ging een lange voorgeschiedenis aan vooraf. De coöperatie ondergaat voortdurend ontwikkelingen om in te spelen op de marktsituatie enerzijds, maar ook op de noden van de coöperanten anderzijds. Toch vind je in de sector zowel voor- als tegenstanders van dergelijk coöperatief model. Uit de interviews werden verschillende redenen afgeleid om dit te onderbouwen:

Coöperatieve identiteit

Een coöperatie wordt gedefinieerd als 'een autonome groep van mensen die zich op vrijwillige basis verenigen om gemeenschappelijke noden en verwachtingen in te vullen op economisch, maatschappelijk of cultureel vlak, en dit via een onderneming die ze samen bezitten en die democratisch bestuurd wordt' (Lambrechts, 2013). Leden van een coöperatie zijn ervan overtuigd dat samenwerking tot vooruitgang leidt. Uit de interviews komt naar voor dat niet iedereen ervan overtuigd is dat meer bereikt kan worden door lid te worden van een coöperatie. Deze boeren zijn er niet van overtuigd dat hun eigen belangen verdedigd zullen worden in een coöperatieve structuur.

“In een coöperatie heb je meer zekerheid om op de markt te gaan zonder wantrouwen te moeten hebben. Want het zijn uw eigen mensen die gegroepeerd zijn. Dus dan heb je die zekerheid dat alles correct moet verlopen.” *(Coöperant)*

“Je hebt 2 soorten boeren. Je hebt coöperatief ingestelde en privaat ingestelde. Iemand die voor een PO is, is een coöperant. Wij hebben veel minder van dat type boeren als leverancier dan een coöperatie. Wij zitten met ondernemers pur sang.” *(Zuivelverwerker)*

Autonomie en onafhankelijkheid:

Sommige landbouwers zijn eerder individualistisch ingesteld, ze regelen liever hun eigen zaken, gaan graag direct contact aan met de koper in plaats van dit toe te vertrouwen aan een orgaan dat collectief beslissingen neemt. Deze landbouwers leveren vanzelfsprekend vaker aan private leveraars. Nochtans blijkt ook de loyaliteit van deze melkveehouders ten aanzien van hun koper erg groot. Veranderen van melkerij is niet evident. Vaak leeft het idee dat op lange termijn geen voordeel gehaald wordt door te veranderen van koper. En is er dan niet direct een band met de koper, dan is het misschien wel met de melkophaler. De interviews werden gedaan op het moment dat de melkprijs heel laag was. Op dat moment leken de melkveehouders al lang blij dat hun melk opgehaald werd. Misschien is het dus eerder het idee van te kunnen veranderen dan dat er ook effectief veranderd wordt?

‘Zelf ben ik geen voorstander van een coöperatie. Ik ga liever nog eens ruzie maken met den directeur bij manier van spreken. In een coöperatie moeten ze mij niet ontvangen, daar kunnen ze mij zeggen ga naar uw vertegenwoordiger en die vertegenwoordiger gaat naar de volgende... In die privaate melkerijen kan je nog altijd naar den directeur stappen zelf en hij kan u misschien de deur wijzen maar toch.’ *(Melkveehouder die levert aan private zuivelverwerker)*

“We hebben daar eigenlijk niet de behoefte aan om te beginnen switchen. Je moet toch altijd een band hebben, een vertrouwen van, mijn melk moet alle 3 dagen weg. En hopelijk blijven ze hem altijd komen halen.” *(Melkveehouder die levert aan private zuivelverwerker)*

Aandeelhouder:

Zoals eerder gesteld vraagt lidmaatschap van de coöperatie een financieel engagement bij de melkveehouder. Melkveehouders brengen kapitaal in volgens de geleverde liters melk. Jongere leden kunnen genieten van een langere periode om te voldoen aan de kapitaalsvoorwaarden. Daartegenover garandeert de coöperatie een duurzaam engagement. De kapitaalsvoorwaarden zijn niet onredelijk hoog maar zijn wel zo opgesteld dat voortijdig vertrek tot financieel verlies leidt. Als een nieuw lid in de eerste 5 jaar van lidmaatschap het lidmaatschap opzegt, betaalt hij een deel van zijn ledenkapitaal onder de vorm van een schuldvordering. Op deze manier vraagt de coöperatie ook van nieuwe leden een duurzaam engagement. Melkveehouders die leveren aan private leveraars, kunnen op elk moment vertrekken, na een opzeg van 3 maanden.

Melkprijs:

Zowel melkveehouders, aangesloten bij de coöperatie, als melkveehouders die leveren aan private kopers, denken dat private kopers in Vlaanderen over een sterker concurrerend vermogen beschikken dan de coöperatie. Ze zijn ervan overtuigd dat de prijs die private kopers uitbetalen grotendeels afgestemd wordt op de prijs die de coöperatie aan zijn leden uitbetaalt. Hun leveraars zijn ervan overtuigd dat ze hierdoor niet het maximum krijgen van wat de private koper zou kunnen uitbetalen, en kijken enigszins verwijtend naar de coöperatie die er niet in slaagt een hogere prijs te realiseren. Voorstanders van het coöperatief model, vinden het belangrijker te weten dat de coöperatie uitbetaalt wat ze kan en dat ze dus een correcte melkprijs ontvangen. Deze wijzen private kopers met de vinger omdat ze minder uitbetalen dan ze zouden kunnen. Alles wijst erop dat de coöperatie fungeert als prijszetter.

“Ik ben ervan overtuigd dat x perfect veel meer kan geven voor hun melk dan als ze nu geven. Zij kijken gewoon over hun schouder en kijken wat de coöperatie doet.” *(Landbouworganisatie)*

“Wij moeten ons als groep in de markt zetten. De boeren willen eigenlijk zoveel mogelijk geld voor hun melk ontvangen. En eigenlijk, investeringen en wat daar uit voortvloeit, daar zijn veel mensen minder mee bezig. Hier moet je trachten een correcte prijs voor de boer te genereren, en tegelijk ook concurrentieel blijven. Dat ligt moeilijk. Je kan niet zeggen, ik ga de grondstof goedkoop halen om als bedrijf voort te kunnen doen.” *(Lid van de coöperatie)*

Democratische controle en inspraak

Lidmaatschap van een coöperatie betekent dat er soms beslissingen genomen worden waar niet iedereen zich in kan vinden. Het algemeen belang primeert. Coöperaties worden bestuurd door leden die actief deelnemen aan het uitstippelen van het beleid en het nemen van beslissingen (Raad van Bestuur). Deze verkozen vertegenwoordigers moeten zich op hun beurt verantwoorden aan de leden en hun bezorgdheden trachten te achterhalen. Om maximale betrokkenheid van alle leden te garanderen, heeft de coöperatie een ganse structuur uitgewerkt. Toch is het niet altijd evident om als individu gehoord te worden. Door het grote ledenaantal, dat bovendien heel divers is, is het niet vanzelfsprekend om tot een consensus te komen. Ook is het voor individuele leden niet makkelijk om zich te verplaatsen in een dergelijke onderneming. De coöperatie moet de verwachtingen van de leden invullen maar tegelijk ook rekening houden met de commerciële spelregels van de vrije markt. Sommige beslissingen (bv investeringen in tijden van crisis), stoten daarom soms op onbegrip vanuit de achterban. Dit democratisch beslissingsproces houdt ook in dat beslissingen niet zo snel genomen kunnen worden. Sommigen hebben het gevoel dat ze soms achter de feiten aanlopen. Leveraars aan private kopers, stellen zich dan ook vragen bij de efficiëntie van zo'n coöperatieve structuur om betrokkenheid van de leden te bevorderen. Zij zweren liever bij het rechtstreeks contact met de koper. Voorstanders van de coöperatie vinden dat je dit 'rechtstreeks contact', zelfs onder de vorm van een PO, bezwaarlijk inspraak kan noemen. De eindbeslissing ligt altijd bij de koper.

“Het is ook heel gevaarlijk, als het slecht gaat dan gaan de leden zeggen, zeker als het om een investering gaat, nu moet je niet investeren het gaat slecht, en uit het standpunt van de leden kan je dat verstaan maar uit de efficiëntie van de melkerij is het soms nodig van wel te investeren.” *(Lid coöperatie)*

“Iemand die zegt dat hij lid is van de coöperatie en dat er niet naar geluisterd wordt of dat er geen inspraak is, dat vind ik een beetje verkeerd. Er zijn mogelijkheden genoeg om uw mening of uw doelstelling kenbaar te maken. Als je dat niet doet dan...” *(Lid coöperatie)*

“Je zit daar te luisteren en zij zeggen zo is het en niet anders. Ik weet het, zij leiden een bedrijf, zij willen winst maken. En dan ja, ze hebben die melk wel nodig maar verder hebben ze met die producent niets te maken.” *(Melkveehouder die levert aan private zuivelverwerker)*

Afzetzekerheid:

De interviews werden afgenomen net na de afschaffing van het quotum, en de markt werd geconfronteerd met een overaanbod aan melk met lage melkprijzen tot gevolg. De reactie van vele melkveehouders op de afschaffing van het quotum, is groei en een toename in productie. Zowel de coöperatie, als de private kopers, blijven alle melk afnemen van de leden-leveraars, inclusief de groeimelk. De coöperatie heeft geïnvesteerd in extra productiecapaciteit om deze groeimelk te kunnen verwerken en melkveehouders zijn op die manier zeker dat hun melk elke 3 dagen opgehaald wordt. Coöperatief ingestelden zien afzetzekerheid dan ook als een voorwaarde voor

een snel bederfbaar product als melk. Leveraars aan private bedrijven hebben die zekerheid niet. Private kopers met een overaanbod aan melk, stoten het teveel aan melk af, waardoor veel leveraars onzeker zijn over gegarandeerde afzet. Sommige actoren wijzen de coöperatie hier met de vinger, en vrezen lage melkprijzen in de toekomst, doordat ze een markt met overaanbod in stand houden door groei van de leden en van de coöperatie onbeperkt toe te laten. Anderzijds kunnen heel wat melkveehouders die afgestoten worden door private kopers terecht bij de coöperatie.

“Je hoort ook dikwijls: waarom is het in godsnaam mogelijk dat de coöperaties, die opgericht zijn in het belang van de boeren, dat die wereldwijd elkaar zo liggen te beconcurreren. Om toch maar die laatste liter melk geleverd te krijgen. Als je hem niet verkoopt, blijf je ermee zitten en dan heb je nog een groter probleem.” (*Landbouworganisatie*)

“Ik denk vandaag den dag dat het voor de meeste mensen heel belangrijk is dat ze er zeker van zijn dat ze hun melk kunnen blijven leveren, ze gaan ze sowieso aannemen dat is een garantie die wij hebben plus het feit ze gaan niet van vandaag op morgen zeggen van we hebben jullie melk niet meer nodig.” (*Lid coöperatie*)

Geen keuze:

Ondanks het feit dat velen een mening klaar hebben over lidmaatschap bij een coöperatie en/of leveren bij private zuivelondernemingen, is de mate waarin melkveehouders zelf beslissen om voor het één of het ander te kiezen, vaak beperkt. De ligging van de bedrijven speelt doorgaans een bepalende rol. En eenmaal een afzet vastligt, lijkt dit om een duurzame relatie te gaan, of het nu met de coöperatie is, of met een private koper.

In wat volgt focussen we op de oprichting van PO's, bestaande uit leveraars van private kopers.

3 Producentenorganisaties: de oprichting

Het oprichten van een producentenorganisatie is op zijn minst gezegd 'niet eenvoudig'. Het is een langdurig proces en een zoektocht voor alle betrokkenen. Uit de verschillende cases konden wij 3 gemeenschappelijke fases onderscheiden in dit oprichtingsproces. Deze fasen worden hieronder beschreven, alsook de verwachtingen van de betrokken actoren.

3.1 Interprofessioneel overleg

Interprofessioneel overleg tussen Agrofront (ABS, Boerenbond en FWA) en BCZ (Belgische Confederatie van de Zuivelindustrie) resulteerde eind 2013 in een lijst van aanbevelingen bij de oprichting van producentenorganisaties. Het interprofessioneel overleg heeft als doelstelling om akkoorden af te sluiten die geen van de partijen benadelen. Bij het formuleren van de aanbevelingen, is men duidelijk uitgegaan van de keuze voor een consensusmodel:

“Eigenlijk was daar binnen BCZ al min of meer een consensus over van : in België gaan we niet voor een conflictmodel, we gaan voor een consensusmodel. En de landbouworganisaties hebben dat mee ondersteund en uiteindelijk moest Vlaanderen dat dan ook maar goedkeuren.”
(Zuivelverwerker)

“We zitten alle 2 in een lange termijn te werken. Het heeft geen zin om ergens een conflict te hebben en op korte termijn te proberen 1 van de partijen aanzienlijk te verzwakken. Het is de lange termijn die telt. En als er daar win-wins zijn, dan kunnen we die meenemen.”
(Zuivelverwerker)

“Ik denk dat het goed is dat men het in Vlaanderen een klein beetje anders bekeken heeft, want de toegevoegde waarde zit er juist in om tot consensus te komen vanuit het overleg. En als je als twee machtsblokken tegenover elkaar gaat staan, tja... Er is altijd melk in de markt, wij kunnen altijd ergens melk in de markt gaan kopen, maar dat is niet de bedoeling. De bedoeling is om als partners tot consensus te komen en te kijken waar zit de meeste win-win.” (Zuivelverwerker)

“Wat er gekozen is in dat interprofessioneel akkoord, geen conflictmodel maar een harmoniemodel, dat ik snap ik wel. Het is ook niet goed als er continu verschuivingen zijn. Maar als je macht wil geven aan de melkveehouders dan moet je toch zorgen dat die kunnen zeggen van als het hier nu echt niet lukt en we komen er niet uit rond de tafel dan kunnen wij met een deel van onze melk desnoods naar ergens anders.” (Beleidsmedewerker)

Hieronder beschrijven we de aanbevelingen die het consensusmodel onderbouwen:

Eén-op-één relatie

Er wordt aanbevolen om per koper bij voorkeur één PO op te richten die uitsluitend bestaat uit leveraars van de betrokken koper. De oprichting van PO's gebeurt op initiatief van de producenten en met betrokkenheid van de koper, waarbij de PO toegevoegde waarde moet hebben voor alle

betrokken partijen. Van zodra de PO opgericht is kan er wederzijdse erkenning volgen, die door alle partijen ten allen tijde kan worden opgezegd.

De PO is geen eigenaar van de melk

De PO is geen eigenaar van de melk welke door haar leden geproduceerd wordt. Dit heeft tot gevolg dat leveringsovereenkomsten worden gemaakt tussen individuele producenten en de koper. Individuele leden zelf blijven verantwoordelijk voor de geproduceerde en geleverde volumes, de kwaliteit en het respecteren van de leveringsvoorwaarden in ruime zin.

Opstellen van een onderhandelingsprotocol

De PO maakt in samenspraak met de specifieke koper een onderhandelingsprotocol op, waarin de elementen vastgelegd worden waarover kan/moet onderhandeld worden.

3.2 Gelijkgezinden vinden elkaar

In deze fase komt het erop aan om eerst en vooral leveraars (10-tal) te zoeken die zich aangesproken voelen door het idee om een PO op te richten. In deze fase spelen de landbouworganisaties zowel een initiërende als faciliterende rol. Hierbij werden de aanbevelingen uit het interprofessioneel overleg niet in vraag gesteld, maar als leidraad gehanteerd. Leveraars die allen aan eenzelfde koper leveren werden bijeen gebracht. Ook de koper werd bij de opstart direct betrokken (één op één relatie). In deze prille opstartfase worden de verwachtingen van elk individu kenbaar. Door het uitspreken van de verwachtingen kan gezocht worden naar een consensus tussen kopers en leveraars om tot een win-win situatie te komen. Sommige leveraars die hun verwachtingen niet of onvoldoende beantwoord zien, vertrekken. De andere leveraars leren elkaar beter kennen en bouwen een vertrouwensrelatie op. In deze fase wordt er nog niet over een PO gesproken, maar over een overlegplatform. Hoe snel en efficiënt deze fase doorlopen wordt, hangt van volgende factoren af:

Het vinden van trekkers

Het is belangrijk om een groep leveraars te vinden die dit initiatief mee willen helpen uitdragen. Niet elke melkveehouder voelt zich hiertoe geroepen:

Vaak worden mensen benaderd die al sociaal geëngageerd zijn, en in andere structuren zetelen. Als de meerwaarde van PO's onvoldoende helder is, voelen sommigen onder hen er vaak weinig voor om hierin het voortouw te nemen.

*“Maar moeten wij als mensen die zich x en x al aantrekken weer het voortouw gaan nemen?”
(Melkveehouder die levert aan private zuivelverwerker)*

*“Ik ga niet zeggen dat ik het voortouw zou genomen hebben want ik heb zo veel voortouw te nemen. Maar ik zou daar wel in geïnteresseerd geweest zijn om daar aan mee te werken.”
(Melkveehouder die levert aan private zuivelverwerker)*

Bepaalde melkveehouders nemen liever niet het voortouw, uit schrik als onruststoker beschouwd te worden door de koper. Dit lijkt vooral naar voren te komen bij leveraars waar de

vertrouwensrelatie en het contact met de koper beperkt is. Ze zijn er van overtuigd dat de koper dit contact ook graag op een laag pitje wil houden.

Voor een aantal melkveehouders is de meerwaarde simpelweg onvoldoende zichtbaar. Deze melkveehouders leven met het idee dat de koper, als ondernemer, de koers vaart die hen het meeste oplevert, ongeacht wat dit voor de melkveehouder betekent. Anderen volgen met argusogen wat bestaande PO's realiseren. Dat 2 zuivelverwerkers leveraars kunnen afstoten, waaronder PO leden, doet bij sommigen vragen rijzen over wat een PO voor hen kan betekenen.

“En zij gaan dan ook wel een richting geven die voor het bedrijf goed is. Hetgeen dat normaal is. Als je daarmee babbelt gaan ze nooit het achterste van hun tong laten zien, wat ook normaal is.” (Melkveehouder die levert aan private zuivelverwerker)

“Ja, ik zeg altijd een privé is een ondernemer die zijn visie heeft en of dat wij als landbouwers daar grote veranderingen kunnen in brengen? Pff ik geloof dat niet.” (Melkveehouder die levert aan private zuivelverwerker)

Verwachtingen op elkaar afgestemd krijgen

Producentenorganisaties werden vanuit de overheid in het leven geroepen om de machtspositie van individuele melkveehouders ten opzichte van hun afnemer te verbeteren. De keuze van de sector om een PO op te richten als interface tussen melkveehouders en de koper (de één op één relatie), werpt een ander licht op wat men met een PO kan bereiken. Een aantal melkveehouders ziet de initiële verwachting om de machtspositie te verbeteren hierdoor niet beantwoord.

“Dat waren kleinigheden die we konden bekomen. Maar eigenlijk de grootste doelstelling van producentenorganisatie, dat is wat er ons verteld geweest is, was eigenlijk te gaan overleggen wat de prijs ging zijn.” (Melkveehouder)

“Ik heb hard gestreefd om eigenlijk een PO op te richten los van de melkerij. Want dat was één van de voorwaarden waar er heel zwaar over gediscussieerd is, dat de PO rechtstreeks gekoppeld werd aan x. Je moet een producentenorganisatie opstarten en BCZ gaat al gaan zeggen hoe dat het moet zijn. Nee hé, dat overleg moet dat bepalen. Van hoe gaan we hier samenwerken?” (Melkveehouder)

Andere melkveehouders zijn zich bewust van de beperkingen van de één-op-één relatie, maar zien toch nog een duidelijke meerwaarde van PO's in de huidige vorm. De overlegstructuur biedt de mogelijkheid om bepaalde beslissingen van de koper te toetsen aan de praktijk vooraleer deze daadwerkelijk in te voeren. De landbouworganisaties zijn van oordeel dat in Vlaanderen **momenteel een 1 op 1 relatie het best mogelijke model is.**

“En wat zou er gebeuren mocht er inderdaad een PO opstaan die zegt, wij gaan onderhandelen met alle melkerijen, wetende dat ze niets te zeggen gaan hebben want ze halen geen melk op, ze zijn geen eigenaar van de melk.” (Landbouworganisatie)

In de praktijk is het niet zo gemakkelijk om te veranderen van koper, aangezien het niet zeker is dat deze de melk zal kunnen afnemen aan de vooropgestelde prijs. Ook het feit dat elke melkverwerker zijn eigen leveringsvoorwaarden en soms lastenboek heeft, bemoeilijkt deze overschakeling. Bovendien verwerpen de zuivelverwerkers de mogelijkheid om te onderhandelen over de prijs, zolang de PO geen eigenaar wordt van de melk.

“En prijsonderhandeling hoort niet bij de PO. Omdat de PO geen eigenaar van de melk is. En dat was een hele fundamentele. Dus we praten wel over melkprijssystematiek. Dus hoe we dat doen maar de hoogte van de melkprijs, in principe zit dat niet bij de PO.” (Zuivelverwerker)

Eigenaar worden van de melk is, draagt echter niet de voorkeur weg van de melkveehouders.

“Want dat brengt veel verantwoordelijkheid, hé, als je eigenaar wordt van de melk. Het is een totaal andere aanpak.” (Zuivelverwerker)

Ingesteldheid van de koper

De keuze voor een PO als overlegorgaan met de koper, vraagt van de koper ook een positieve ingesteldheid ten aanzien van een producentenorganisatie. Het lijkt erop dat, hoe meer de koper het initiatief ondersteunt, hoe sneller deze fase ingang krijgt.

“Als onze leveranciers hadden gezegd we willen dat niet, dan gingen wij ook niet zeggen jullie moeten een PO oprichten. Maar de behoefte kwam vanuit de leveranciers zelf. En wij hebben gewoon gezegd van ja als die behoefte er is, gaan wij het gesprek aanvaarden. De keren dat we vergaderd hebben, hebben de landbouwers een financiële vergoeding gekregen voor de tijd dat ze hier waren. (Zuivelverwerker)”

“Vanaf de eerste dag dat x bestond is er eigenlijk altijd overleg geweest, alleen was het nog niet onder de vorm van een PO. De melkveehouders zijn partners in het verhaal, en dus is het ook belangrijk om te weten: wat leeft er bij hen? Wat leeft er bij ons? En hoe kunnen wij elkaar vinden.” (Zuivelverwerker)

“Als overlegmiddel, overlegplatform, lijkt het mij een ideale manier van werken. Maar een PO gaat veel verder dan alleen maar een overlegplatform hé. En dan gaan we misschien daar minder happy over zijn maar goed. Ik zeg nog eens, dat is ook een beetje te zien hoe dat die machtsverhouding gaat liggen. Dus ik kan daar niet op... we hebben daar geen ervaring mee. (Zuivelverwerker)”

3.3 Planvorming en oprichting van de PO

In deze fase wordt beslist het overleg te formaliseren in de vorm van een producentenorganisatie. In deze fase gaan melkveehouders het gesprek verder aan met elkaar maar ze gaan ook collectief onderhandelen met de koper. De één-op-één relatie vraagt dat de betrokken koper de PO erkent als zijn gesprekspartner. Hieronder wordt beschreven waarover onderhandeld wordt:

Juridisch statuut

Vanuit de Vlaamse wetgeving kunnen PO's als vzw of cvba erkend worden, een feitelijke vereniging is niet toegelaten. Een vzw structuur is enkel mogelijk als de PO geen eigenaar is van de melk. Er zijn minder boekhoudkundige verplichtingen verbonden aan een vzw, waardoor de drempel om een PO op te richten minder groot is als bij een cvba.

Vormen van een bestuur

De PO moet bestuurd worden door een raad van bestuur. Het proces voor de vorming van het bestuur en de samenstelling van het bestuur is vastgelegd in de statuten. De bestuurders worden verkozen door de leden op de algemene vergadering van de PO voor een periode van zes jaar, zoals vastgelegd in de statuten. In deze opstartfase engageren de bestuursleden zich echter op vrijwillige basis. Er staat geen financiële vergoeding tegenover. Van bestuursleden worden uiteenlopende competenties verwacht. Bij voorkeur is het bestuur ook representatief voor de aangesloten melkleveraars.

Opstellen statuten

Een vzw moet verplicht worden opgericht bij authentieke notariële akte. Statuten zijn grondregels, bepalingen die ten grondslag liggen van de opgerichte vereniging en die in de notarieel verleden akte van de oprichting zijn vervat. Deze statuten bevatten onder andere bepalingen over de toetreding en uittreding van de leden, over het dagelijks bestuur, de algemene vergadering, de doelstellingen ... Het opstellen van de statuten bleek een complexe materie te zijn voor een beginnende groep melkveehouders. Vooral het feit dat de melkverwerkers zich lieten bijstaan door juristen voor het opstellen en interpreteren van de statuten betekende een uitdaging voor de melkveehouders.

Opstellen overlegprotocol

In één van de PO's werd naast deze statuten, in samenspraak met de koper, een overlegprotocol opgemaakt. Dit is een ondertekende overeenkomst van bepaalde duur tussen de PO en de koper, en wordt beschreven als *'een afsprakenkader voor een goede dagelijkse werking van het overleg tussen de PO en de koper'*. Daarin wordt, naast een aantal onderhandelingsmodaliteiten, ook vermeld over welke onderwerpen onderhandeld kan worden. Aangezien de statuten van onbepaalde duur zijn en het overlegprotocol van bepaalde duur, werd er vaak gediscussieerd over wat in de statuten of in het overlegprotocol kan komen.

"X wou heel uitdrukkelijk dat die één op één relatie in onze statuten kwam. Wij zijn daar heel hard op blijven doorgaan dat we dit niet wilden omdat de vzw op zich kon bestaan, dat we ons lot niet wouden koppelen aan x. En eigenlijk onder ons ook gezegd alle mogelijkheden voor de

toekomst, als er eventueel combinaties met andere afnemers zouden kunnen zijn. We wouden zo veel mogelijk open laten.” (Melkveehouder)

Leden werven

De producentenorganisatie moet wettelijk uit minstens 40 leden bestaan. In deze opstartfase was ledenwerving niet evident, enerzijds om leveraars te bereiken, anderzijds om ze te overtuigen zich aan te sluiten. Het groepje trekkers beschikte niet over de contactgegevens van alle leveraars van de koper. Hierbij diende dus hulp te worden ingeroepen van de melkverwerker. Ook landbouworganisaties speelden een rol bij de ledenwerving, o.a. door het publiceren van aankondigingen van vergaderingen in hun vakbladen. Melkveehouders die niet verenigingsgezind zijn en die liever hun eigen koers varen, zijn moeilijk te overtuigen. De koper maakt geen onderscheid tussen PO leden en niet-PO leden, wat ook voor bepaalde melkveehouders de meerwaarde wegneemt om aan te sluiten, dit zijn de zogenaamde 'freeriders'. Sommige geïnterviewde melkveehouders worden geen lid van de PO omdat dit volgens hen geen enkel financieel voordeel oplevert.

4 Producentenorganisaties in de praktijk

4.1 Werking

Onder de Vlaamse leveranciers zijn twee PO's opgericht. De vzw BESTE MELK of kortweg 'PO BESTE MELK' is erkend op 21 januari 2014 door de overheid. Deze PO bestaat uit een 60 tal leveranciers die hun melk verkopen aan Danone Hombourg Récolte NV. In juni 2015 werd de 'PO Dairycom' opgericht. Deze PO bestaat uit 150 leveraars die hun melk verkopen aan Friesland-Campina Belgium NV. In wat volgt, worden een aantal aspecten van de werking van de PO's nader toegelicht:

Bestuur

De bestuursleden van de opgerichte PO's hebben, al dan niet voltallig, het oprichtings- en planvormingsproces mee doorlopen. In de eerste stappen van het proces bestond er nog heel wat onduidelijkheid over welke taken de oprichting en werking van de PO met zich zouden meebrengen, en hoe en door wie die best konden worden ingevuld. Verschillende bestuursleden geven aan dat de groep ondertussen professioneler is geworden, met een duidelijke rolverdeling, en voldoende aandacht voor 'de juiste mensen op de juiste plaats'. Ook in het overleg met andere partijen werd het belang van een professionele aanpak al snel duidelijk, o.a. door aandacht voor een goede voorbereiding van de vergaderingen, en het uitwerken van een gemeenschappelijk standpunt in besloten groep voor overleg met externen.

"En dan hebben wij ook beginnen zeggen van kijk we vinden dat we ook meer eigen punten moeten kunnen inbrengen, en dan hebben we beslist dat we elke vergadering wisselden van voorzitter. Dan was het de voorzitter van de PO die de vergadering leidde en de keer nadien was het de zuivelverwerker. Dat was wel een hele stap vooruit. Nu was het eens aan ons om te beslissen waarover we een gesprek zouden hebben." (Melkveehouder die levert aan private zuivelverwerker)

Zoals voorgeschreven in de statuten wordt voor het bereiken van een gemeenschappelijk standpunt in theorie gewerkt met een principe van meerderheid van stemmen, maar in de praktijk wordt dit zo beperkt mogelijk toegepast. Er wordt sterk ingezet op open discussie in de bestuursgroep, en hoewel het vaak geen eenvoudige discussies zijn, die op het scherpst van de snee worden gevoerd, wordt er gestreefd naar een consensus bij het nemen van beslissingen.

Overleg en communicatie

Overleg kent geen vaste frequentie, maar wordt ingepland in functie van de noden, zowel met afnemers als leden. Bij één van de PO's is een overlegprotocol opgesteld (zie fase 3) waarin de specifieke modaliteiten van het overleg tussen PO bestuur en de afnemer zijn vastgelegd.

Beslissingen en resultaten van de PO worden besproken met de leden via (half)jaarlijkse vergaderingen, en/of gecommuniceerd via een nieuwsbrief. De PO's beschikken op dit moment niet over een eigen website, maar zijn wel te bereiken via mail. De PO levert ook inspanningen om de vergaderingen aantrekkelijk te maken voor de PO-leden, o.a. door het betrekken van externe sprekers. Het contact tussen het PO-bestuur en de leden is niet altijd evident, en er bestaat toch wat twijfel over de frequentie waarin best wordt teruggekoppeld naar de leden. Logischerwijs zijn de bestuursleden beter en sneller op de hoogte zijn van bepaalde beslissingen, maar om voldoende vaart en werkbaarheid te houden in de onderhandelingen met de afnemer, kunnen de

verschillende tussenstappen niet steeds afgetoetst worden met de leden van de PO. De bestuursleden ervaren dit wel als een moeilijkheid, en geven zelf aan dat ze soms nog zoekende zijn om de resultaten van een onderhandeling op de gepaste tijd én wijze te communiceren naar de leden. Wat betreft overleg tussen de PO's onderling is er mogelijk wel interesse, maar zijn er nog geen concrete stappen ondernomen.

Ledenwerving

De 'PO BESTE MELK' geeft aan geen speciale inspanningen meer te doen om nieuwe leden aan te trekken. Ze zijn van mening dat nieuwe leden enkel kunnen worden overtuigd door het behalen van gunstige resultaten. Bij de 'PO Dairycam' werd ondervonden dat de interesse om lid te worden van de PO groeide nadat de helft van de leveraars niet langer met zijn melk terechtkon bij de melkverwerker. De PO had een duidelijke rol bij het onderhandelen van de uitstapcondities. Bij de blijvers groeide het besef dat zij ook risico lopen dat dit hen overkomt. Groeiende onzekerheid over afzet, overtuigt de overblijvende groep makkelijker tot toetreden bij de PO.

Financiering

De financiering is een belangrijk aspect bij de werking van de PO, omdat de onafhankelijkheid van de PO duidelijk dient te worden vooropgesteld, waarbij een eigen financiering dus cruciaal is. Om dit te bewerkstelligen wordt er ingezet op twee pistes, namelijk de werving van lidgeld, en het verwerven van de opstartsteun vanuit de overheid (plafond van € 30.000/jaar voor een periode van 5 jaar)

4.2 Realisaties

Onder de verwezenlijkingen van de PO's maken we een onderscheid tussen duidelijk tastbare, concrete resultaten, zoals bv. de onderhandeling over contracten, en minder tastbare resultaten, zoals bv. het verder uitbouwen van een band tussen producent en melkverwerker.

Tastbare resultaten

De PO's hebben in hun relatief korte bestaansperiode onderhandeld met de melkverwerker over verschillende items, passend binnen de eerder vermelde doelstellingen, al dan niet met concreet resultaat.

Volgens zowel de overheid als de melkverwerker kan de PO een rol spelen bij een betere afstemming van vraag en aanbod. Ze sluiten dit niet uit, maar het botst toch op enige scepsis bij de producenten, voornamelijk omdat ze het gevoel hebben dat ze als groep te klein zijn om hier invloed op uit te oefenen en omdat ze geen eigenaar zijn van de melk. Bij 'PO BESTE MELK' zijn er wel succesvolle onderhandelingen afgerond voor het opstellen van contracten, maar daar zijn geen volume afspraken in opgenomen. De contracten houden in dat maximaal 50% van de melk wordt geleverd aan een collectieve indexprijs, die wel schommelt, maar minder volatiel is dan de prijs op de wereldmarkt. Deze contracten dienen dus in de eerste plaats om prijsschokken op te vangen, maar niet om de melkaanvoer te controleren.

Ook bij Friesland-Campina is er onderhandeld over de melkprijsystematiek, maar dan niet gekoppeld aan contracten. Friesland-Campina kiest ervoor een marktconforme melkprijs te

betalen aan de Belgische leveraars. Dit gebeurt op basis van een gewogen gemiddelde van die bedrijven waar de melkprijs van gepubliceerd wordt (de Belgische omgevingsprijs). De PO heeft ervoor gezorgd dat een bijkomende melkverwerker, met een gemiddeld hogere prijs, is opgenomen in de Belgische omgevingsprijs. .

'PO Dairycom' kwam ook tussen bij het afstoten van een deel van de producenten. Hoewel de beslissing voor afstoting eenzijdig is genomen door de melkverwerker, heeft de PO op dat ogenblik enerzijds nog bijkomend financieel voordeel uit de brand gesleept voor de vertrekkers, onder de vorm van een hogere opzegvergoeding, en een fonds waaruit de opgezegde vertrekkers die overgestapt zijn naar Milcobel, voor een beperkte periode en bedrag, bijkomend vennotenkapitaal kunnen betrekken om verdere groei te financieren. Anderzijds heeft de PO gezorgd voor een garantie op ophaalzekerheid voor de blijvers gedurende een termijn van 3 jaar.

Bijkomend hebben de PO's ook gezorgd voor het bekomen of wijzigen van een aantal premies (weidegang, getrouwheidspremie, kwantumtoeslag).

Tenslotte werd onder druk van de 'PO Dairycom' volledige leveringsplicht aan de melkverwerker uit de statuten gehaald, maar de melkverwerker heeft dit dan opgenomen in de leveringsvoorwaarden, waardoor dit in praktijk toch behouden is.

Minder tastbare resultaten

De verschillende partijen hebben de voorbije jaren een gezamenlijk proces doorlopen, wat naast de eerder vermelde tastbare resultaten, ook heeft geleid tot een aantal minder tastbare, maar positieve resultaten.

De PO fungeert als een sterk overleg- en communicatieplatform tussen de melkverwerkers en de producenten. De melkverwerker beschikt nu over een duidelijk aanspreekpunt, en beschouwt de PO als klankbord. De producenten voelen zich verenigd en vertegenwoordigd in de PO, en hebben daardoor toch het gevoel dat ze iets zwaarder kunnen wegen op de gesprekken die worden gevoerd met de melkverwerker. Het gevoel dat de PO optreedt voor het algemeen belang, brengt ook een zekere mate van rust bij de producenten, omdat ze meer het gevoel hebben dat ze nu effectief worden gehoord als een groep, die spreekt met één stem, in plaats van verschillende individuele boeren, met individuele wensen of eisen. Hoewel er vroeger reeds, meer informele, overlegplatformen bestonden, wordt de PO toch erkend als een meerwaarde, net omdat de vrijblijvende intentie om met elkaar te willen spreken officieel wordt vastgelegd.

Uit de interviews wijzen verschillende elementen op een verbeterde verstandhouding en begrip tussen de verschillende partijen, net door die meer regelmatige contacten. Na enkele vergaderingen ontstaat er een betere wisselwerking en meer vertrouwen. De eerdere informele overlegplatformen hebben hier ook zeker aan bijgedragen, en hebben gediend als kiem voor de oprichting van de PO. Er is echter zeker nog ruimte om deze band verder te ontwikkelen. Zo heeft een deel van de producenten toch nog schrik dat de melkverwerker de PO kan gebruiken om zich achter te verschuilen bij het nemen van moeilijke beslissingen.

Over het feit of de PO nu effectief leidt tot een sterkere machtpositie voor de producenten, is er ook wat meer onenigheid. Hoewel verschillende producenten erkennen dat ze zich gesterkt voelen door zich te verenigen in een PO, ervaren ze dit veelal niet als een evenwichtige machtsrelatie: de melkverwerker blijft de baas. Dit wordt trouwens ook bevestigd door de melkverwerkers. De PO is duidelijk beperkt in de onderwerpen die aan bod kunnen komen in de onderhandelingen, en indien

er geen akkoord kan worden bereikt over bepaalde voorwaarden, beschikken zij als koper steeds over het laatste woord.

Algemeen wordt het potentieel van de PO erkend, maar het wordt veelal nog beschouwd als een groeiproces, waarvan de toekomst zal uitwijzen of het een voldoende nuttig instrument is om te blijven bestaan.

5 Kritische succesfactoren en knelpunten

5.1 Voorwaarden voor succes

Informeel overlegplatform als voortraject

Uit de verschillende interviews blijkt dat het eerder bestaan van één of andere vorm van overlegstructuur het oprichtingsproces faciliteert. Het bestaan van een overlegstructuur wijst sowieso op het feit dat de verschillende partijen hier meer open voor staan, en dat de koper de inbreng van zijn leveranciers als een meerwaarde beschouwt. Bovendien zorgt dit ervoor dat de verschillende partijen elkaar beter kennen, wat een vertrouwensband scheidt die continu ontwikkelt. Waar dit niet het geval is, lijkt de kloof, en in bepaalde gevallen zelfs wantrouwen, tussen beide partijen te groot om het proces in gang te trekken.

Competente bestuursleden

Zowel de oprichting als het dagelijks bestuur van de PO is een tijds- en arbeidsintensief proces voor de PO-bestuursleden, en vereist een duidelijk engagement dat gebaseerd is op vrijwilligheid. Hoewel er in de meeste groepen wel zulke personen te vinden zijn, hebben deze veelal al verantwoordelijkheden opgenomen in andere structuren, en zijn ze dus niet altijd geneigd om ook hier een voortrekkersrol in te spelen. De PO-bestuursleden moeten ook bereid zijn om het algemeen belang van de producentengroep voorop te stellen, mogelijk boven individuele belangen. De professionalisering van de bestuursleden kan mogelijk gestimuleerd worden door de overheid door het financieel ondersteunen van vormingsactiviteiten. Uit de interviews blijkt dat dit proces niet altijd gemakkelijk verloopt. Er wordt gestreefd naar een bestuur dat representatief is voor de PO leden op basis van geografische spreiding, bedrijfsgrootte, leeftijd, ... Door de diversiteit in de sector zijn er veel verschillende standpunten en ideeën, wat maakt dat het niet vanzelfsprekend is om met één stem te spreken naar de koper toe. Een goede facilitator zorgt ervoor dat iedereen zijn inbreng kan doen in het bestuur en dat samen gewerkt wordt naar een bestuur dat met een éénduidige stem kan communiceren zowel naar de achterban als naar de verwerker. Bij de oprichting van de bestaande PO's wordt de faciliterende rol van de landbouworganisaties door alle partijen erkend.

Logistieke en juridische ondersteuning

Zeker in de eerste stappen van de oprichting is professionele ondersteuning op logistiek en juridisch vlak noodzakelijk gebleken. Het voorzien van geschikte locaties, een hapje en een drankje, enz. is geen evidentie tijdens de oprichtingsfase. Op dat ogenblik kan immers nog geen beroep gedaan worden op lidgeld om een aantal activiteiten te financieren. De bestuursleden hebben tijd nodig om in hun functie te kunnen groeien, en de nodige competenties te ontwikkelen om het overleg aan te gaan met de melkverwerkers. De vakorganisaties hebben zowel logistieke als juridische ondersteuning gegeven bij de oprichting, maar trekken zich, zoals afgesproken in het interprofessioneel overleg, officieel terug eens de PO in werking treedt.

Financiële onafhankelijkheid

Teneinde op een onafhankelijke manier te kunnen functioneren is het van belang dat de PO ook financieel onafhankelijk is. Bij de opstart van een erkende PO kan beroep gedaan worden op opstartsteun, maar deze is slechts beperkt tot de eerste vijf jaar na oprichting. Het vragen van

lidgeld aan de PO-leden is een mogelijkheid, maar vereist dat de meerwaarde van de PO duidelijk kan worden aangetoond. Het probleem van de 'freeriders', die over dezelfde voordelen kunnen beschikken als de PO-leden is hierbij een beperkende factor.

"We hebben daar een stuk vanuit de landbouworganisaties in ondersteund om dat op gang te krijgen. Maar de bedoeling is dat zij zelfvoorzienend gaan zijn. En hoe ambitieuzer ge zijt in uw doelstellingen, hoe meer kosten dat ge maakt. Wat het allerbelangrijkste is, is dat er financiële onafhankelijkheid moet zijn ten opzichte van de afnemer. Zolang zij geen officieel opgerichte PO waren, was er een stuk onkostenvergoeding vanuit de koper omdat die het ook wilden faciliteren."
(Landbouworganisatie)

5.2 Knelpunten

Meerwaarde onvoldoende duidelijk/zichtbaar

Verschillende producenten geven aan dat ze geen duidelijke meerwaarde zien in de oprichting van een PO. Sommigen vinden dat dit hun onafhankelijkheid in het gevaar brengt, of denken dat de PO gaat misbruikt worden door de melkverwerker om hun imago op te poetsen, maar er evengoed moeilijke beslissingen gaat doordrukken. Dit gebrek aan meerwaarde wordt nog problematischer, omdat de koper geen onderscheid wil maken tussen PO-leden en niet PO-leden voor gemaakte afspraken. Hierdoor krijg je 'freeriders', die mee profiteren van de inspanningen van de PO, zonder hiervan lid te zijn (en dus zonder lidgeld te betalen). Rekening houdend met het belang van financiële onafhankelijkheid is dit dus een duidelijk knelpunt. De PO's erkennen dit, en willen in de toekomst blijven zoeken naar een meerwaarde voor PO-leden ten opzichte van niet PO-leden.

Eén-op-één relatie

De keuze voor een consensusmodel, in plaats van een conflictmodel, en de daarbij horende richtlijn om te werken binnen een één-op-één relatie tussen producenten en melkverwerkers zorgt ervoor dat de machtsverhoudingen grotendeels ongewijzigd zijn gebleven. Ondanks deze vaststelling kunnen de meeste partijen zich echter vinden in de huidige configuratie, al dan niet noodgedwongen. Producenten erkennen wel dat daardoor hun feitelijke macht beknot wordt, maar ze staan zelf ook eerder huiverachtig tegen een model waarbij ze zelf eigenaar worden van de melk, om deze dan te proberen te verkopen aan de 'hoogste bidder'.

Wantrouwen

Ondanks dat verschillende respondenten aangeven dat de PO heeft gezorgd voor een verbeterde verstandhouding en begrip, is er toch nog heel wat wantrouwen en wederzijds onbegrip tussen de verschillende partijen. Vanuit de kant van de producenten is er sprake van een soms moeilijke interactie met de afnemer, of bestaat er de angst dat de afnemer zich achter de PO zal verschuilen om bepaalde beslissingen door te drukken. De afnemer op zijn beurt staat wantrouwig tegenover de PO als instrument om de machtspositie van de melkveehouders te verbeteren, en wil de PO enkel ondersteunen als overlegstructuur.

"Ze kunnen zelfs een beetje een smerig rolleke spelen van ja, tis overlegd met de PO.. En daar hebben we ook voor gewaarschuwd en een beetje bang voor geweest. Ze moeten de PO niet gaan misbruiken in functie van het bereiken van hun doelstellingen." (Landbouworganisatie)

Kwetsbare vertrouwensrelatie binnen het PO bestuur

Verscheidende respondenten bevestigen dat de discussies in de groep vaak moeizaam verlopen, en dat het soms nodig is geweest om bepaalde zaken via stemming te beslechten. Ook hier moeten de deelnemers door een periode waarin deze prille vertrouwensrelaties nog kwetsbaar zijn.

Onrealistische verwachtingen

Volgens de beleidsmakers is het basisidee van de oprichting van een PO om meer marktmacht te geven aan individuele kleine bedrijven. Er wordt verwacht dat de onderhandelingsmarge van de landbouwer toeneemt door het concentreren van het aanbod en het gezamenlijk naar de markt brengen van zijn producten. Landbouwers die georganiseerd zijn in een PO mogen als één entiteit naar verschillende afnemers gaan en gaan onderhandelen in naam en opdracht van de PO-leden. De beleidsmakers zijn van oordeel dat de machtspositie van de PO's echter wordt verminderd door de aanbevelingen in het interprofessioneel akkoord, waarbij gekozen is voor een consensusmodel in plaats van een conflictmodel, en waardoor één-op-één relaties tussen de PO en de melkverwerker worden aanbevolen. Geen onderscheid tussen leden en niet-leden, vermindert ook de machtspositie van de PO. De melkveehouders zien de PO voornamelijk als een instrument om hun stem te laten horen. Ze hopen met de PO iets sterker te staan, maar zijn zich wel bewust van het feit dat de toename van hun machtspositie eerder beperkt is. De melkverwerkers zien de PO eerder als een overlegstructuur, waarbij liefst niet gesproken wordt in termen van machtspositie. Ze vinden dat de toegevoegde waarde van de PO er juist uit bestaat om tot consensus te komen vanuit het overleg.

“Nu in bepaalde gevallen zou het ook wel ook kunnen zijn dat we bepaalde vormen van kwaliteit willen waar de PO niet mee akkoord gaat. Dan zeggen wij, kijk wij hebben als koper steeds het laatste woord als we er niet uit geraken.” (Zuivelverwerker)

Een bijkomend knelpunt in het verbeteren van de machtspositie van de melkveehouders, is dat de oprichting van PO's enkel de relatie tussen de melkveehouders en de melkverwerkers beïnvloedt, maar niet de relatie met de retail. De melkverwerkers zijn dus al snel geneigd de zwarte piet door te geven aan de retail als de lage melkprijs opgeworpen wordt. Volgens de melkverwerkers zijn zowel de melkveehouders als zichzelf onderhevig aan de machtspositie van de retail. En hiervoor biedt de oprichting van PO's geen oplossing.

“Nu zegt de retail, er is een overaanbod. Ja, waarom zouden we dan veel betalen hé? Je moet daar ook niets voor doen hé. Er zijn bepaalde melkerijen die gewoon een prijs... die ze het op hun schoot gooien hé. Het zijn geen private melkerijen hoor.” (Zuivelverwerker)

“Het is niet zo dat de taart die te verdelen valt eigenlijk groter wordt. En ja, dat vinden we jammer. Wat bepaalde warenhuizen, laat ons zeggen, realiseren in zake marktmacht en tot welke heel lage prijzen ook voor consumptiemelk dat kan leiden... Aan dat onevenwicht wordt niets gedaan. En het probleem is als wij niet meer waarde binnen krijgen, enerzijds omdat dus de taart niet groter wordt of omdat wij anderzijds niet meer macht krijgen. Ja, dan kunnen wij ook

moelijk meer waarde doorgeven aan de boer. En dus dat vinden wij een gemiste kans van het beleid. Dus dat is eigenlijk wel heel jammer.” (Zuiververwerker)

Ondanks het feit dat in de desbetreffende regelgeving staat aangegeven dat er over de prijs mag onderhandeld worden, gaan de melkverwerkers hier dan ook niet op in. Ze vinden dat een organisatie die geen eigenaar is van de melk niet in de positie zit om te onderhandelen over melkprijzen. Er kan wel onderhandeld worden over contracten en melkprijssystematiek.

“Wij vinden het te gemakkelijk om te onderhandelen over de melkprijs als je geen economische verantwoordelijkheid draagt. In dat verhaal willen we niet stappen.” (Zuiververwerker)

“Als PO ga je de melkprijs niet bepalen, het is de wereldmarkt. Die doelstelling moet je ook niet hebben. Als je die doelstelling hebt, dan valt het altijd tegen natuurlijk hé.” (Bestuurslid PO)

Ook het onderhandelen over productievolumes is moeilijk te realiseren door de PO's, aangezien deze te kleinschalig zijn om de markt te beïnvloeden. De macht van de PO voor het opleggen van volumebeperkingen is daarenboven beperkt, aangezien PO lidmaatschap vrijwillig is en bijgevolg niet alle melkleveranciers van een melkverwerker lid zijn van de PO.

“Maar wat eventueel of wat een gedachtegang is, is bijvoorbeeld zij die hun productie beperken belonen, en deze die groeien, hm, maar dat is vandaag zo delicaat. Dus als je dat doet als PO ga je gewoon uw vingers verbranden.” (Bestuurslid PO)

6 Aanbevelingen

6.1 Samenwerking binnen de PO

De opgerichte PO's bevinden zich beiden nog in een groeiproces, waar onderhandelingsmogelijkheden met de verwerkers afgetast worden en leveraars van gedachten wisselen om tot gedeelde consensus en doelstellingen te komen. Het opgebouwde vertrouwen met de verwerker is nog wankel. Een langdurig voortbestaan van de PO zal afhangen van de financiële onafhankelijkheid, wat dan weer afhankelijk is van de mate waarin het bestuur en de achterban overtuigd blijven van de meerwaarde van de PO. Voortdurend evalueren van deze meerwaarde binnen het bestuur en bij de achterban is aanbevolen. Op basis van evoluties in het zuivellandschap, kunnen individuele doelstellingen evolueren. Belangrijk is om te blijven nadenken in welke hoedanigheid de PO, het best tegemoet kan komen aan vooropgestelde doelstellingen en ambities, die bij voorkeur een win-win voor verwerker en leveraars nastreven. Het feit dat geen onderscheid gemaakt wordt tussen PO leden en niet PO-leden door de verwerker, maakt het voor de PO extra moeilijk om de meerwaarde te realiseren. Geen eigenaar zijn van de melk maakt onderhandelen over volumes en prijzen, ondanks de uitzondering op de mededingingsregels die de overheid voorzien heeft, onmogelijk. Afwegen tussen wat de PO kan realiseren en wat men wil realiseren, kan helpen bij het overwegen van andere samenwerkingsvormen voor de PO. Zo kan een PO er ook voor kiezen eigenaar te zijn van slechts een deel van de productie van zijn leden.

6.2 Samenwerking van PO's met andere spelers in de keten

Het oprichten van PO's versterkt de communicatie tussen leveraars enerzijds en leveraars en hun afnemer anderzijds. De voorwaarden die de verwerkers de PO opleggen om in onderling overleg te gaan, lijken strategisch zo gekozen dat melkveehouders in de ondergeschikte machtspositie blijven. Bij enkele van de geïnterviewden leeft de vrees dat meer macht voor de melkleveraars kan resulteren in een zwakkere positie van de zuivelindustrie, waardoor zuivelverwerkers moeilijkheden kunnen krijgen om als een sterk bedrijf voor de dag te komen, en onvoldoende kunnen investeren om meerwaarde te creëren. Dat bevestigt stevast de motivatie om te kiezen voor een consensusmodel. Beide partijen zijn voorstander van een duurzame relatie. Dat vraagt dat beide partijen elkaar als evenwaardige partners beschouwen. Inzicht in elkaars bekommernissen en aftasten hoe gezamenlijk gewerkt kan worden naar een win-win, komt ten goede aan het vertrouwen en kan beider positie in de zuivelketen versterken. De overheid biedt ook de mogelijkheid om via het oprichten van een brancheorganisaties informatie binnen de keten uit te wisselen en op een breed aantal vlakken samen te werken (Magnus, 2012). Het is aan de sector om de potentiële meerwaarde van deze branche organisaties voor de zuivelsector te bekijken.

7 Conclusies

Producentenorganisaties worden door de Europese en Vlaamse regelgeving beschouwd als een nuttig instrument om meer marktgericht te gaan ondernemen en om de onderhandelingspositie van melkveehouders ten opzichte van hun afnemers te versterken.

Ondertussen zijn 3 producentenorganisaties in de zuivelsector in Vlaanderen opgericht. De bestaande coöperatie Milcobel heeft zich als eerste als producentenorganisatie laten erkennen. Deze erkenning heeft geen impact op de werking van de coöperatie. De coöperatie heeft zich laten erkennen om aan te tonen dat producentenorganisaties niet nieuw zijn, en dat de coöperatieve structuur een vorm van samenwerking is, die zelfs verder gaat dan wat de overheid van producentenorganisaties verwacht. Bovendien leeft de overtuiging dat de overheid in de toekomst middelen meer en meer zal inzetten om samenwerking te ondersteunen.

De andere 2 opgerichte initiatieven in Vlaanderen, 'PO BESTE MELK' en 'PO Dairycam', hebben ervoor gekozen geen coöperatieve rechtspersoonlijkheid te worden. Het interprofessioneel overleg, dat aan het oprichtingsproces voorafging, heeft een doorslaggevende rol gespeeld in de huidige werking van de producentenorganisaties. In tegenstelling tot wat de overheid beoogt, kunnen de producentenorganisaties in hun huidige vorm de onderhandelingspositie van melkveehouders niet versterken. Dat leidt tot teleurstellingen bij melkveehouders die dezelfde doelstelling ambieerden als de overheid. Over melkprijzen wordt niet onderhandeld, en de verwerkers beschikken nog steeds over het laatste woord. Dit wordt in de hand gewerkt door het feit dat de afnemers onder geen beding extra gunsten wil toekennen aan PO leden ten opzichte van niet PO leden. Het lijkt erop dat, zolang de producentenorganisaties het engagement niet aangaan eigenaar te worden van de melk, ze niet als instrument kunnen dienen om het machtonevenwicht te verbeteren.

Wat de producentenorganisaties, in hun huidige vorm, vooral beogen, is het verdedigen van de belangen van de individuele leveraars. De erkenning van de producentenorganisaties door de afnemers, bevestigt wederzijds belang in het aangaan van dergelijk overleg. Terwijl melkveehouders zich gehoord voelen, weet de afnemer wat leeft bij zijn leveraars en heeft hij een aanspreekpunt om op terug te vallen. De keuze om producentenorganisaties te beperken tot een interface tussen melkveehouders en hun koper, is voortgekomen uit het idee dat melkveehouders zelf ook verkiezen om een duurzame relatie aan te gaan met hun afnemer. Zeker in tijden van crisis stellen zij zich eerder afhankelijk op. Een conflictmodel kan geen oplossing zijn. Hoewel het erop lijkt dat de producentenorganisaties hiermee de initiële doelstelling van de overheid niet kunnen inlossen, hebben de lage erkenningscriteria de keuze voor een producentenorganisatie als overlegorgaan, mee mogelijk gemaakt. Anderzijds kan men zich afvragen of er onder strengere erkenningscriteria, en bijgevolg hogere instapdrempel, ooit een PO opgericht zou zijn.

Uit de realisaties van de PO's blijkt dat melkveehouders in hun overleg met de koper ook tot onderhandelen komen, zij het niet over de prijs. De meerwaarde van de PO's wordt erkend en gewaardeerd door de PO leden. Melkveehouders leren om samen te werken aan het invullen van hun collectief belang. De toekomst moet uitwijzen of PO's die geen coöperatie maar een vzw zijn en geen eigendomsoverdracht hanteren, voldoende nuttig zijn om te blijven bestaan in de zuivelsector.

8 Referenties

- BCZ-CBL, 2015. http://www.bcz-cbl.be/www/images/stories/pdf/public/Menu_website_NL/2_Statistieken/1_Belgie/2015_05_22_ECON_Belgie_NL.pdf
- Lambrechts, G. (2013). Coöperaties en producentenorganisaties: Een doorlichting. Vlaamse Overheid, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, Afdeling Landbouw- en Visserijbeleid, Brussel.
- Magnus, I. (2012). Samenwerking in de keten. Producentenorganisaties en brancheorganisaties. Vlaamse Overheid, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, Afdeling Landbouw- en Visserijbeleid, Brussel.
- Milcobel, 2015. Melk. Ons vak, onze toekomst, jaarverslag 2015.
- Van der Straeten B., Deuninck J. & Van Gijseghe D. (2012). De melkproductie in Vlaanderen na 2015, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

Contact

Jo Bijttebier, Wetenschappelijk onderzoeker
Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek
Landbouw & Maatschappij
Burg. Van Gansberghelaan 115
9820 Merelbeke
T +32 9 272 23 71
jo.bijttebier@ilvo.vlaanderen.be

Lies Debruyne, Wetenschappelijk onderzoeker
Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek
Landbouw & Maatschappij
Burg. Van Gansberghelaan 115
9820 Merelbeke
T +32 9 272 23 60
lies.debruyne@ilvo.vlaanderen.be

Nicole Taragola, Wetenschappelijk onderzoeker
Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek
Landbouw & Maatschappij
Burg. Van Gansberghelaan 115
9820 Merelbeke
T +32 9 272 23 51
nicole.taragola@ilvo.vlaanderen.be

Deze publicatie kan ook geraadpleegd worden op:
[www.ilvo.vlaanderen.be/pers en media/ILVO mededelingen](http://www.ilvo.vlaanderen.be/pers%20en%20media/ILVO%20mededelingen)

Vermenigvuldiging of overname van gegevens toegestaan mits duidelijke bronvermelding.

ILVO

Aansprakelijkheidsbeperking

Deze publicatie werd door ILVO met de meeste zorg en nauwkeurigheid opgesteld. Er wordt evenwel geen enkele garantie gegeven omtrent de juistheid of de volledigheid van de informatie in deze publicatie. De gebruiker van deze publicatie ziet af van elke klacht tegen ILVO of zijn ambtenaren, van welke aard ook, met betrekking tot het gebruik van de via deze publicatie beschikbaar gestelde informatie.

In geen geval zal ILVO of zijn ambtenaren aansprakelijk gesteld kunnen worden voor eventuele nadelige gevolgen die voortvloeien uit het gebruik van de via deze publicatie beschikbaar gestelde informatie.

The logo for ILVO, consisting of the letters 'ILVO' in a bold, green, sans-serif font. A vertical green bar is located on the right side of the page.

ILVO

Instituut voor Landbouw-, Visserij- en Voedingsonderzoek
Burg. Van Gansberghelaan 92
9820 Merelbeke - België

T +32 9 272 25 00
ilvo@ilvo.vlaanderen.be
www.ilvo.vlaanderen.be