

BLAUWDRUK VOOR EEN KRUIDENCOÛPERATIE



NETELVUUR BVBA - MLWB

7 JANUARI 2014



BEKNOPTE SAMENVATTING

Zijn kruiden een hype ?

Groentetelers nemen keukenkruiden op in het teeltplan omdat ze een belangrijke aanvulling betekenen van het verse assortiment ... Regionale organisaties leggen kruidentuinen aan als trekpleister voor toeristen. ... In volkstuinen proberen particulieren kruiden te telen voor het plezier of voor eigen gebruik. ... In proefcentra worden proefvelden aangelegd van bepaalde kruiden in samenwerking met land- en tuinbouwers, ter stimulering van diversificatie in de landbouw. ... Zorgboerderijen zoeken naar een boeiende dagbesteding, o.a. via het verlenen van medewerking aan de teelt en de pluk van arbeidsintensieve kruidenteelten. ... In natuurgebieden tracht men met het oog op de stimulering van de biodiversiteit bepaalde kruiden in te zaaien of aan te planten waarvan de teelt op zich onrendabel is, maar die economisch interessante producten kunnen opleveren. ... In landbouwscholen wordt kruidenteelt opgenomen in het opleidingsprogramma, en worden bij wijze van experiment kruidenproefvelden aangelegd.

Kruiden zijn dan ook meer dan een hype. Ze bezitten zelfs potentieel voor een beloftevolle diversificatie in de landbouw waarbij verschillende rurale actoren – en niet alleen land- en tuinbouwers – kunnen betrokken worden.

Hoe dit potentieel maatschappelijk gevaloriseerd kan worden, wordt in deze blauwdruk voor oprichting van een producentencoöperatie in kaart gebracht.

Het is immers hoogtijd om datgene wat lokaal wordt voortgebracht minstens een plaats te geven naast gevestigde namen zoals Lipton, Ducros, enz.

Woord vooraf

Het idee om een kruidendrogerij op te richten dateert reeds van vóór de oprichting van Netelvuur (promotor van deze blauwdruk). Het begon met een aantal semi-professionele experimenten rond het drogen van tijm, brandnetel, kamille, Deze hebben echter de tand des tijds niet weerstaan, maar we kunnen er wel lessen uit trekken.

Uit deze experimenten hebben we vooral onthouden dat het telen en het drogen van bepaalde soorten kruiden op individuele basis economisch niet rendabel is. De voornaamste reden is de arbeidsintensieve aard van deze activiteit. De consument wil immers een assortiment, en niet alleen tijm, brandnetel of kamille. Tot zover les 1.

De afgelopen jaren was Netelvuur - vanuit zijn pioniersrol op het vlak van het distilleren van kruiden - betrokken bij diverse met kruiden gerelateerde projecten, en dit als partner, copromotor, promotor tot zelfs lid van een technisch comité.

Zo was er de samenwerking met het 'Proefcentrum Kruishoutem' in het kader van een Leader-project, waarbij gepoogd werd de teelt van kruiden te promoten naar land- en tuinbouwers. Dit gaf ons inzicht in de graad van 'ondernemendheid' bij deze doelgroep en het beperkte risico die deze wenst te nemen om nieuwe – vaak ongekennde – teelten te introduceren. Het belangrijkste knelpunt bleek hierbij niet zelden de beperking van de afzetmarkt tot de 'vers'markt, waardoor de toegevoegde productwaarde tevens beperkt was. Tot zover les 2.

Tevens kan Netelvuur terugblikken op een intensieve regionale samenwerking met o.a. 'het Drongengoed' en 'het Plattelandscentrum Meetjesland' ter ondersteuning van hun educatieve werking rond kruiden. Deze organisaties deden beroep op Netelvuur om educatieve activiteiten te ontwikkelen rond kruiden in relatie met de door hen aangelegde kruidentuinen. Ons is vooral bijgebleven dat het aanleggen van een kruidentuin een toeristische verrijking kan zijn, maar dat het onderhoud van zo'n publiekstrekker niet alleen een 'karwei' is voor het personeel of voor de plaatselijke plantsoendienst, maar bovendien een behoorlijke niet-renderende kostenpost. Tot zover les 3.

En er was bij wijze van les 4 de nauwe samenwerking met de toeristische sector, waarvan vooral kan worden onthouden dat de sector nood heeft aan een meer 'community-based' toeristische sector¹. Dit is een sector waarin ondernemers samenwerken met de toeristische actoren voor de ontwikkeling van lokale en authentieke producten als hefboom voor echte lokale én kwalitatieve productie!

Dank aan genoemde organisaties om de boeiende en vooral 'lerende' samenwerking.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	ii
Inhoudsopgave	iii
Lijst van afkortingen	v
Inleiding	1
1 De initiatiefnemers	2
2 Het probleem	3
3 Het coöperatieve idee	6
4 Bouwstenen voor een business plan	10
4.1 Projectnetwerk en aanpak	10
4.2 Stakeholderanalyse	13
4.3 De vennootschap	15
4.4 Corporate Governance	22
4.5 Marketing en communicatie	25
4.6 HRM	29
4.7 Financieel plan	33
5 Evaluatie van de coöperatieve werking	35
5.1 Vrijwillig en open lidmaatschap	35
5.2 Democratische controle door de leden	35
5.3 Economische participatie door de leden	36
5.4 Autonomie en onafhankelijkheid	36
5.5 Onderwijs, vorming en informatieverstrekking	36
5.6 Coöperatie tussen coöperaties	36
5.7 Aandacht voor de gemeenschap	37
6 Kansen, knelpunten en Randvoorwaarden	38
6.1 Kansen	38
6.2 Knelpunten	38

6.3	Randvoorwaarden	40
	Bibliografie	44
	Bijlagen	1
1	Overzicht werkvergaderingen	
2	Modelformulier registratie teelt, oogst en verwerking	
3	Overzicht Activa - vaste kosten en Variabele kosten	
4	Statuten	
5	Functieprofielen	
6	Overzicht onderdelen autocontroleplan	
7	Voorstel logo en huisstijl	
8	Voorstel criteria 'wildpluk'	

Lijst van afkortingen

ANB	Agentschap voor Natuur en Bos
CSA	Community Supported Agriculture
FAVV	Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen
GLB	Gemeenschappelijk Landbouwbeleid
GMO	Gemeenschappelijke Marktordening
IFOAM	International Federation of Organic Agricultural Movements
ILVO	Instituut voor Landbouw en Visserij Onderzoek
LEADER Liaison	Entre Actions de Développement de l' Economie Rurale
MLWB	Meetjeslandse Leer Werk Bedrijven
RLM	Regionaal Landschap Meetjesland
VHV	Vlaamse Herboristen Vereniging

Inleiding

In deze blauwdruk van coöperatief model krijgt u naast de probleemstelling meer informatie over het coöperatieve idee. Het coöperatieve idee verwoordt de missie en de visie, de activiteit, de geografische afbakening, en het waarom van een coöperatie.

Dit coöperatieve idee wordt uitgebouwd via een aantal bouwstenen die uitvloeien in een businessplan. Een ruim en divers projectnetwerk en een stakeholdersanalyse vormen daarvan de eerste bouwstenen.

Een volgende bouwsteen vormt de vennootschap 'as such'. Daarbij gaat het niet alleen over de juridische verhouding tussen de raad van bestuur en de algemene vergadering binnen deze vennootschap, maar ook over de operationele, tactische en strategische bedrijfsprocessen.

De juridische verhouding tussen de raad van bestuur en de algemene vergadering wordt, samen met de mogelijke regels van toetreding en uitsluiting, verder uitgewerkt binnen de bouwsteen 'corporate governance'.

Hoe we best omspringen met marketing en communicatie vormt een vijfde bouwsteen.

Human Resources Management (HRM), als zesde bouwsteen, geeft meer info inzake de geplande tewerkstelling en bijkomende functieprofielen, verloning, recrutering – al dan niet als vrijwilliger – retentie en doorstroom.

Het financiële plan vormt het sluitstuk van het businessplan.

De evaluatie van de coöperatieve werking – als volgend groot onderdeel – behandelt het lidmaatschap (dat open of gesloten kan zijn), de democratische controle en economische participatie door de leden, de autonomie en onafhankelijkheid, de blijvende noodzaak aan onderwijs, vorming en informatieverstrekking, en een mogelijke wisselwerking met andere coöperaties.

Op het einde van deze blauwdruk worden een aantal kansen, knelpunten en randvoorwaarden vooropgesteld. Deze kansen, knelpunten en randvoorwaarden geven het kader aan waarbinnen de realisatie van deze blauwdruk een zo hoog mogelijke output kan verwezenlijken.

Er zijn reële kansen en ook reële knelpunten ... en dus werk aan de winkel.

1 De initiatiefnemers

De visie voor het project en het daaruit voortvloeiende initiatief van deze blauwdruk ontstond bij de projectleider zelf, die tevens zaakvoerder is van **Netelvuur**, een pioniersbedrijf in Vlaanderen op het vlak van biologische teelt van aromatische kruiden en de professionele verwerking ervan in de vorm van stoomdistillatie van essentiële oliën en hydrolaten.

Netelvuur is een jong bedrijf. Het is in 2002 gestart met een gloednieuwe activiteit in Vlaanderen, met name stoomdistillatie van eigen kruiden. Netelvuur bouwt jaar na jaar meer expertise hierin op, niet alleen teelttechnisch maar ook op het vlak van productkwaliteit en productinnovatie:

- voor het zoeken naar gepaste teelten in functie van de huidige klimatologische en geologische omstandigheden wordt o.m. samengewerkt met binnen- en buitenlandse proefcentra of onderzoeksinstellingen;
- voor het zoeken naar de juiste verwerkingsvormen en –machines wordt samengewerkt met buitenlandse partners (Frankrijk);
- voor de beoordeling van de productkwaliteit (analyses) wordt beroep gedaan op buitenlandse labo's, die over de nodige know-how beschikken met betrekking tot de inhoudsstoffen van kruiden.

In een klein decennium is Netelvuur uitgegroeid tot een bedrijf dat een pioniersrol vervult op het vlak van kruidenverwerking. Netelvuur is dan ook niet zelden het aanspreekpunt voor allerhande vragen, gaande van teelt en verwerking van kruiden, over vragen rond regionale samenwerking en verankering, tot zelfs vragen over opleiding en begeleiding van mensen.

Netelvuur heeft geprobeerd van bij de start een 'open huis' te zijn voor zowel de leek (consumenten, vrijwilligers, stagiairs, ...) als de professional (herboristen, therapeuten, onderzoeksinstellingen, ...). Vanuit die sociale rol, is Netelvuur in contact gekomen met o.m. **Meetjeslandse Leer Werk Bedrijven**, tevens partner in voorliggend project.

MLWB vzw is een pluralistische vereniging die via het opzetten van opleidings-, begeleidings- en tewerkstellingsprojecten kwetsbare doelgroepen wil versterken met het oog op integratie op de arbeidsmarkt.

Voor Netelvuur is MLWB een partner in hun zoektocht naar deskundige medewerkers en kwaliteitsvolle begeleiding van kwetsbare groepen op de werkvloer. Daarnaast wordt intensief samengewerkt met VDAB, GTB, vzw Dienst Ondersteuningsplan Oost-Vlaanderen, DVC De Triangel, Groene Zorg vzw en Werkwijzer vzw.

2 Het probleem

Zoals reeds aangegeven in de inleiding zijn kruiden een hype, ja zelfs meer dan een hype. Dit blijkt niet alleen uit consumentenonderzoek¹, maar ook uit de thematiek van vormingsprogramma's, alsook uit onderzoeksprogramma's².

Daartegenover staat dat quasi alles wat in de winkelrekken staat, import is. Verwerking van lokale kruiden met het oog op lokale voedselproductie (thee- en keukenkruiden) is compleet afwezig, met uitzondering van de eerder grootschalige diepvriessector³.

Is de markt van kruiden dan per definitie exotisch? Neen, wij zijn ervan overtuigd dat Vlaanderen heel wat potentieel heeft om kruiden zelf te cultiveren en te verwerken tot kwaliteitsproducten.

Waarom zouden we dan ook op dit vlak niet streven naar een lagere ecologische voetafdruk via productontwikkeling op basis van lokaal geteelde kruiden?

Enkele hindernissen én opportuniteiten op een rij:

Economisch

Uit bovenvermeld consumentenonderzoek blijkt dat er een toenemende vraag is naar lokaal geteelde kruidenproducten.

De vraag naar lokaal geteelde kruiden wordt niet gemakkelijk ingevuld door de huidige land- en tuinbouw. Bepaalde teelten, andere dan keukenkruiden, zijn immers nog onderontwikkeld. Tevens is er het gebrek aan aangepaste verwerkings- en vermarktingsmogelijkheden waardoor - op het eerste zicht - slechts een geringe meerwaarde kan worden gegenereerd.

Zowel de teelt als de verwerking van bepaalde soorten staan nog in hun kinderschoenen, en dit terwijl deze een interessante grondstof kunnen vormen voor verdere verwerking in kwaliteitsproducten.

Voor land- en tuinbouwers, en bij uitbreiding bepaalde rurale actoren, kunnen kruiden als neventeelt een bijkomende inkomensbron betekenen waardoor tegemoet gekomen wordt aan de noodzaak om inkomens te diversifiëren en om economische meerwaarde te creëren in aspecten van bedrijfsvoering, restruimtes, enz. die anders als een kostenpost gepercipieerd worden.

Ook voor natuurverenigingen en –organisaties kan het economisch valoriseren van bepaalde grondstoffen deels antwoord bieden op het zoeken naar alternatieve financieringsmechanismen om het landschapsonderhoud te financieren en landschappen te herstellen.

¹ Zie document Technisch Comité – PCG, 11 februari 2013, p. 7 (in bijlage)

² Zie overzicht op webpagina 'Kruiden' op www.proefcentrum-kruishoutem.be

³ VERBEKE, Paul, Beknopt marktoverzicht voor biologische inheemse kruiden in Vlaanderen en Europa, *Bioforum*, december 2011,

Ecologisch

Lokaal kruiden inzamelen is op zijn minst ecologisch meer verantwoord dan deze soorten importeren, alleen al omwille van de lagere ecologische voetafdruk.

Bepaalde rurale actoren, zoals beheerders van natuurgebieden, staan nochtans – in tegenstelling tot b.v. Frankrijk - weinig open voor afspraken voor ‘gecontroleerde pluk van bepaalde ‘wilde soorten’ of soorten waarvoor het in cultuur brengen technisch of economisch niet zinvol is. Een vaak voorkomend argument is dat ‘de druk op de natuur al hoog genoeg is’.

Door lokale en ecologisch verantwoorde producten te ontwikkelen op basis van een doordachte ketenbenadering, kan nochtans een wisselwerking ontstaan tussen het economisch valoriseren van streekeigen planten en het stimuleren van de verdeling en aanplant van autochtoon plantmateriaal.

Politiek

Het creëren van een nieuwe afzetmarkt in de vorm van de oprichting van een producentencoöperatie past binnen het huidige Vlaamse landbouwbeleid. Het volstaat hier te verwijzen naar het Strategisch Plan Biologische landbouw en het Strategisch Plan Korte Keten.

Vanuit dit beleid wordt ook de nodige financiële ondersteuning (startsteun) voorzien voor samenwerkingsverbanden in de land-en tuinbouw.

Sociaal

Kruidenteelt en kruidenverwerking is een nichesector die zeer aantrekkelijk is voor mensen die ‘zoekend’ zijn - vanuit welke beweegredenen ook - maar die tegelijkertijd heel verschillende competenties vereist van personen die hierin actief zijn. Daarom wordt vaak gezocht naar ‘witte raven’, temeer omdat het bestaande opleidingsaanbod ontoereikend is om er professioneel mee aan de slag te gaan. Dit laatste omwille van de normen die vandaag aan de sector worden gesteld.

De initiatiefnemers zijn zich bewust van deze problematiek. Zij zien tegelijkertijd in dat de samenwerking met o.m. kansengroepen, vrijwilligers en zorgvragers, alsmede de regionale verankering, een middel zijn om zich te positioneren ten aanzien van andere marktdeelnemers.

Tevens kan de coöperatie een forum zijn voor vrijwilligers en zorgvragers die (voorlopig) te ver van de arbeidsmarkt verwijderd zijn maar die gebaat zijn met een zinvolle dagbesteding, eventueel als brug naar de arbeidsmarkt.

Het sociale oogmerk van de kruidencoöperatie ligt in het verlengde hiervan, en arbeidsoriëntatie werd ingeschreven als één van de kerntaken van de coöperatie. Dit vloeit voort uit enerzijds de ervaring dat het binnen deze niche sector zeer moeilijk is om geschikt personeel te vinden en anderzijds uit het besef dat de aard van de activiteit ‘oriënterend’ kan zijn voor diverse sociale geleidingen in de zoektocht naar arbeidsintegratie, arbeidszorg of vrijwilligerswerk.

Technologisch

Het is niet evident om als kleinschalig bedrijf ‘van grond tot mond’ te gaan en de hele productieketen te doorlopen zodat er voldoende toegevoegde waarde kan worden gegenereerd.

De normen die aan de sector worden gesteld – zowel juridisch als technisch, als op het vlak van kwaliteit en voedingsveiligheid - zorgen ervoor dat het voor de individuele ondernemer quasi onmogelijk is om al die teugels in handen te hebben en te houden.

Een sterkte is de aanwezigheid van ruime ervaring en expertise van Netelvuur als pionier op het vlak van biologische kruidenteelt en kruidenverwerking.

3 Het coöperatieve idee⁴

Missie en visie

De samenwerking heeft tot doel: de teelt en het inzamelen van kruiden, de verwerking ervan en de vermarkting van biologisch gecertificeerde kwaliteitsprodukten.

Deze doelomschrijving vertrekt vanuit het perspectief van plattelandsontwikkeling, waarbij diverse rurale actoren elkaars 'medespeler' zijn en vloeit voort uit een drietal maatschappelijke uitdagingen:

1. het stimuleren van echte duurzame productie met accent op lokale herkomst van grondstoffen;
2. de vraag van de consument naar meer lokaal geproduceerde kruiden en de verwachtingen die door de consument gesteld worden aan een biologisch product, met name ecologisch, gezond, fair en zorg⁵;
3. de noodzaak om het beheer van het landschappelijk erfgoed te moderniseren, economische meerwaarde te creëren in ruimtes die niet zelden als een kostenpost gepercipieerd worden, alsook de noodzaak bij beheerders van openbare domeinen en natuurgebieden om te zoeken naar alternatieve financieringsmechanismen om het landschapsonderhoud te financieren.

Activiteiten van de coöperatie

Vanuit deze missie en visie worden drie kerntaken gedefiniëerd die als maatschappelijk doel ingeschreven worden in de statuten, zijnde:

- teelt van kruiden, met inbegrip van het opmaken van teelt- en prijsafspraken⁶ tussen coöperanten;

⁴ Het onderdeel 'de vennoten van de coöperatie' werd anders dan voorgesteld in het sjabloon maar conform de richtlijnen van de thematische sessie opgenomen onder punt 4.3 – na de beschrijving van het 'projectnetwerk' (punt 4.1) en na de 'stakeholdersanalyse' (punt 4.2).

⁵ Principes, gezamenlijk geformuleerd door Europese landbouworganisaties in IFOAM-verband

⁶ Wat met de Europese mededingingsregels ?

Wanneer een producentencoöperatie in de landbouwsector teelt- en prijsafspraken maakt, dient rekening te worden gehouden met de Europese mededingingsregels waarvan de kern vervat ligt in artikel 101 van het verdrag betreffende de werking van de EU.

Kruiden vallen onder de GMO 'Groenten en Fruit'. Artikel 144 van de integrale GMO voorziet een uitzondering voor producentenorganisaties 'die hun samenwerking kunnen verdiepen en kunnen onderhandelen over prijs en volume' (zie MAGNUS, Isabelle,

- *kruidenverwerking, via geforceerd drogen, snijden & malen en verpakken*: ontvangst binnenkomende kruiden, kwaliteitscontrole (uitwerken van procedures hiertoe zoals productieboek, registraties, opmaken van productdossiers, volgen van opleiding, uitvoeren van microbiologische en nutriële analyses), voorbehandeling, toestel instellen en drogen, nabehandeling, registraties, afvullen en etiketteren;
- vermarkting van biologisch gecertificeerde kwaliteitsproducten via verkoop in korte keten (hoevewinkels, B&B's, lokale horeca ea.)⁷.

Daarnaast zal de coöperatie activiteiten ontplooiën die de verwezenlijking van haar maatschappelijk doel ondersteunen en/of bevorderen:

- educatief groenbeheer voor coöperanten in ruil voor plukrechten: ontwikkelen van toeristische & educatieve activiteiten, deelname aan evenementen als forum ter promotie van de producten; en dit via website met link naar verschillende partners en via ontwikkeling van gemeenschappelijke activiteitenprogramma;
- functioneel groenbeheer voor coöperanten in ruil voor plukrechten: ondersteuning door de coöperatie met betrekking tot teelttechnische aspecten en onderhoud van kruidentuinen in parken en domeinen;
- arbeidsoriëntatie: opleiding & begeleiding van vrijwilligers, stagiairs, kansengroepen en mensen met arbeidszorg.

Geografische afbakening

Er worden geen geografische criteria vooropgesteld bij al dan niet toetreding tot de coöperatie, ofschoon er een voorkeur is voor regionale partners.

Alles hangt af van het soort gewas die een coöperant kan aanbieden. Indien het een gemakkelijk verkrijgbaar gewas is, b.v. peterselie, dan heeft het geen zin dit in een andere provincie te gaan zoeken. Indien het gaat om een vrij zeldzaam kruid, dat niet in de onmiddellijke nabijheid te vinden is, loont het wel de moeite om verder dan de provinciegrenzen te gaan.

Samenwerking in de keten – Producentenorganisaties en Brancheorganisaties, *Vlaamse Overheid, Beleidsdomein Landbouw en Visserij*, 21 februari 2012, p. 9).

⁷ Loonwerk ? De coöperatie zal in eerste instantie gewassen verwerken afkomstig van haar leden en dit met de bedoeling er nieuwe producten mee te ontwikkelen die vermarkt worden onder een gemeenschappelijke merknaam. Er is dus een eigendomsoverdracht van de grondstoffen van de producent naar de coöperatie. Indien de coöperanten daarnaast gebruik willen maken van de infrastructuur van de coöperatie voor de verwerking van kruiden die niet bestemd zijn voor productontwikkeling van de coöperatie, is er sprake van loonwerk. In dit geval is de coöperant een gebruikersvergoeding verschuldigd aan de coöperatie.

Voor taken van educatief en functioneel groenbeheer wordt het Meetjesland als actiegebied genomen.

Waarom een coöperatie ?

Zoals bij de inleiding aangegeven is het telen én verwerken tot thee- en keukenkruiden zeer arbeidsintensief.

Daarnaast zijn de kwaliteitsnormen alsook de technische normen die aan de sector gesteld worden ingevolge de voedingsmiddelenwetgeving, van die aard dat deze als een struikelblok worden aanzien voor een individuele land-en tuinbouwer om de verwerking te koppelen aan de teelt.

En dan zijn er ook de eisen van de consument of afzetmarkt. Uit een huishoudbudgetenquête blijkt dat Belgen die thee kopen in de 2^{de} helft van vorig decennium fors meer gingen uitgeven aan thee. Het bedrag dat ze jaarlijks aan thee en kruideninfusies spendeerden, groeide van 2005 tot 2010 met 35 % terwijl de prijs voor thee nauwelijks 8 % steeg. De theeliefhebber koopt met andere woorden meer thee of duurdere thee. Uit een artikel in Trends⁸ blijkt dat vooral de beleving van het theedrinken verandert en verbetert en dat duurzame productie, verpakking, productieproces en vakmanschap hierbij elementair zijn.

Kortom, de individuele producent die van grond tot mond wil gaan moet zowel teelttechnische, juridisch-technische als marketing gerelateerde competenties verenigen. Dit is niet vanzelfsprekend.

Bovendien gaat een dergelijke vorm van diversificatie gepaard met behoorlijke financiële risico's. Er moeten immers investeringen gebeuren terwijl er nog geen garanties op afzet zijn.

Al deze redenen maken dat een gemeenschappelijk initiatief (coöperatie of vereniging) een must is om dergelijke activiteiten te kunnen ontwikkelen.

Daarnaast biedt het 'gemeenschappelijke profiel' van de diverse soorten coöperanten veel meer garantie op een geïntegreerde aanpak, waarbij inzameling en verwerking gekoppeld worden aan vermarkting. Sommige vennoten hebben teelttechnische competenties. Andere hebben competenties op het vlak van vermarkting. En nog andere vennoten hebben financieel-economische en juridische competenties.

Samen sterk !

Tenslotte is er de keuze tussen een vereniging of een vennootschap. Niettegenstaande het sociale oogmerk, wordt geadviseerd voor een commerciële rechtsvorm van een coöperatieve vennootschap. Het samenwerkingsverband heeft immers tot doel kruiden gemeenschappelijk te verwerken en te vermarkten Dit is een handelsactiviteit, en bijgevolg niet echt de scoop voor een vereniging.

⁸ Trends 18 juli 2013 - Wouter Temmerman

4 Bouwstenen voor een business plan

4.1 Projectnetwerk en aanpak

4.1.3 Projectnetwerk

Aangezien heel wat rurale actoren activiteiten ontwikkelen rond kruiden (zie inleiding), dient het projectnetwerk heel wat ruimer te zijn dan land-en tuinbouwers.

Via de inrichting van een doordenkdag en diverse klankbordgroepen werden heel verschillende soorten actoren bij het project betrokken: niet alleen land- en tuinbouwers, maar ook natuurverenigingen, regionale landschappen, regionale organisaties, herboristen, tewerkstellingsorganisaties en zelfs particulieren en vrijwilligers.

Tevens werden, ter voorbereiding of in opvolging van de thematische werkvergaderingen, gerichte gesprekken gevoerd met leidinggevendenden van diverse organisaties. Bij wijze van voorbeeld worden hier enkele actoren vernoemd:

- ANB Oost-Vlaanderen;
- Provinciaal Domein Het Leen;
- ILVO;
- Natuurpunt vzw;
- SIMPLES (Frankrijk);
- RLM;
- Gemeente Knesselare, Aalter en Zomergem;
- Toerisme Meetjesland;
- FAVV;
- Het Streekplatform;
- Tuv Nord Integra;
- Agentschap voor Landbouw en Visserij – Afdeling structuur en Investerings;
- Proefcentrum Kruishoutem;
- VHV;
- Velt vzw;

- Groene Zorg vzw;
- Werkwijzer vzw.

Deze niet-limitatieve lijst weerspiegelt de **geïntegreerde aanpak** van diverse maatschappelijke uitdagingen: niet alleen lokale productie en vermarkting, maar ook activiteiten van functioneel en educatief groenbeheer, alsook arbeidsoriëntatie (cfr. infra operationele processen). Het is dus van wezenlijk belang de actoren die actief zijn rond voornoemde thema's in het project te betrekken.

Omwille van de geïntegreerde aanpak van voornoemde maatschappelijke uitdagingen in het kader van plattelandsontwikkeling, kunnen **diverse soorten rurale actoren** participeren:

1. rurale actoren die een input aan planten kunnen doen, in deze blauwdruk aangeduid als 'producent'.

Hiermee worden land-en tuinbouwers beoogd die als neventeelt kruiden opnemen in hun teeltplan, maar ook andere zogenaamde 'producenten' in de brede betekenis van het woord, zoals natuurgebieden, parken & domeinen, volkstuinten, proeftuinten, schooltuinten, zorgboerderijen, enz. ... die kruiden kunnen aanleveren voor verwerking volgens vooropgestelde criteria;

2. rurale actoren die activiteiten rond kruiden ontplooiën en die kruiden gebruiken en/of promoten, maar die niet noodzakelijk planten kunnen aanleveren; in deze blauwdruk aangeduid als 'gebruikers'.

Hiermee worden niet alleen sympatisanten en consumenten beoogd, maar ook verdelers (in de korte keten) van de producten.

We vinden het belangrijk om te weten hoe consumenten ons assortiment en de kwaliteit waarderen. Ze stellen vragen over de herkomst van producten en doen suggesties. Aan hen wordt een stem in het beleid van de coöperatie gegeven.

We waarderen deze betrokkenheid en gebruiken de input voortdurend om ons te blijven ontwikkelen.

Eenieder die participeert aan de klankbordgroepen en de werkvergaderingen krijgt medebeslissingsrecht m.b.t de inhoudelijke uitwerking van de coöperatie. Concreet houdt dit in dat iedere stakeholder mee beslist over:

- Welke producten zal de coöperatie maken?
- Hoe zal de prijs bepaald worden van de aangeleverde grondstoffen?
- Welk imago zal de coöperatie zich toemeten (b.v. bio of niet bio, al dan niet met sociaal oogmerk)?
- Welke voorwaarden moeten vervuld zijn voor de toekenning van plukrechten?
- Via welke kanalen zullen onze producten gepromoot/verkocht worden (enkel korte keten , of ook via andere distributiekanaalen)?
- ...

Het medebeslissingsrecht m.b.t bovengenoemde onderwerpen geldt enkel tijdens de voorbereidingsfase, zolang de coöperatie niet wordt opgericht.

Na de oprichting, tijdens de dissimiatiefase, hebben enkel de coöperanten-oprichters beslissingsrecht. De overige organisaties die deelnemen aan de werkvergaderingen hebben dan enkel een adviesbevoegdheid.

4.1.2 Draagvlak en wenselijkheid

INHOUDELIJKE TOETS

Om de draagkracht en de haalbaarheid van een coöperatie te beoordelen worden een aantal criteria vooropgesteld:

- criteria voor de beoordeling van de draagkracht: de **'sympathie van de gemeenschap'** voor de activiteiten en de producten van de coöperatie is noodzakelijk.

Het is immers de bedoeling om producten op maat en vraag van de gebruiker te ontwikkelen.

Via participatie van de gebruiker worden suggesties gedaan naar product- en assortimentontwikkeling. We waarderen deze betrokkenheid van consumenten, verdelers, herboristen, zorgorganisaties, ... en gebruiken de input om de draagkracht van de coöperatie in te schatten.

- criteria voor de inschatting van de haalbaarheid:

1. In een producentencoöperatie die alle schakels in het productieproces wil doorlopen (van grond tot mond) moeten **heel verschillende competenties** aanwezig zijn: teelttechnische, ondernemings- en marketing gerelateerde, juridische en financiële.

2. De participatie van land-of tuinbouwers

De coöperatie wil het telen en verwerken van kruiden professioneel aanpakken en wil het vaak hobbymatige karakter van de sector overstijgen. Het betreft immers een activiteit die investeringen vereist, en om investeringen te laten renderen is een minimale omzet vereist. Om een zeker volume van aanvoer van kruiden te bereiken is **de participatie van land- en tuinbouwers** noodzakelijk. Deze laatsten telen kruiden op een iets grotere schaal dan in kruidentuinen, parken en domeinen. In het projectnetwerk werden vooral landbouwers opgenomen die kruiden als neventeelt⁹ willen opnemen in hun teeltplan.

De heterogene samenstelling van de stakeholdersgroep is de weerspiegeling van bovengenoemde criteria.

FORMELE TOETS

Via **doordenkdag** en diverse **klankbordgroepen** werd de corporatieve idee rond kruidenverwerking afgetoetst bij diverse groeperingen (land- en tuinbouwers, herboristen

⁹ Landbouwers die kruiden telen als hoofdactiviteit zijn in Vlaanderen vormen immers een zeer kleine minderheid waarvoor de afzet (diepvriessector) trouwens meestal geen probleem is.

en particulieren, en regionale organisaties), telkens met de eerder genoemde inhoudelijke criteria in het achterhoofd.

Er werd een programma van **werkvergaderingen** opgesteld waarin over bepaalde thema's in verband met de werking van de coöperatie werd gebrainstormd.

Ongeveer halverwege de projectperiode werd een **vragenlijst** (in bijlage) opgestuurd naar verschillende deelnemers van de klankbordgroepen en werkvergaderingen.

In de vragenlijst werd gepolst naar de interesse en het eventuele engagement van potentiële partners van de coöperatie.

Diverse organisaties werden uitvoerig **telefonisch gecontacteerd** en bevroegd omtrent mogelijke beweegredenen en bezwaren voor een eventuele toetreding.

De respons op de vragenlijst en het telefonisch contact was bepalend voor de al dan niet oprichting van de coöperatie.

Uit de engagementspeiling bleek dat deze voorwaarden vervuld waren.

De werking van de coöperatie wordt concreet uitgetest. Tijdens de **uitrolofase** blijken bepaalde aspecten te verlopen zoals voorzien, maar uiteraard zijn er heel wat elementen - zowel teelttechnisch als naar vermarkting - die bijgestuurd moeten worden in functie van rendementscijfers, vergunningen, tewerkstellingsmogelijkheden, enz.

De oprichters zijn eigenaar van de processen. Door hun inbreng zijn zij diegenen die de werking en activiteit mogelijk hebben gemaakt.

4.2 Stakeholderanalyse

De stakeholdersgroep is een zeer heterogene groep waarin alle genoemde competenties verenigd zijn :

BOEREN

De coöperatie wil haar grondstoffen zorgvuldig kiezen aan de hand van sociaal-ecologische criteria en wil nauw samenwerken met hen. Vooral biologische boeren behoren tot de stakeholdersgroep. Daarnaast wil de coöperatie een afzet bieden voor land- en tuinbouwers die kruiden als neventeelt kweken. Gewasresten of neventeelten kunnen op die manier een 2de bestemming krijgen waardoor een bijkomend inkomen kan worden gegenereerd.

MEDEWERKERS

De coöperatie is actief in een nichesector die aantrekkelijk is voor mensen die 'zoekend' zijn - om welke reden ook. De coöperatie wil een open huis zijn en beroep doen op kansengroepen die samen met haar willen meegroeien. Onder begeleiding van MLWB worden opleidings- en tewerkstellingskansen geboden aan langdurig werklozen, personen met een arbeidshandicap, zorgvragers, Op die manier proberen we vorm te geven aan onze belangrijkste doelstelling: het zoveel mogelijk produceren van lokale kruidenproducten op een mens- en milieuvriendelijke wijze.

CONSUMENTEN/VERBRUIKERS

We vinden het belangrijk dat consumenten kunnen lezen en zien waar onze producten vandaan komen en hoe ze worden gemaakt.

Consumenten laten weten hoe ze het assortiment en de kwaliteit waarderen. Ze stellen vragen over de herkomst van producten en doen suggesties.

We waarderen deze betrokkenheid en willen deze input gebruiken om ons voortdurend te blijven ontwikkelen. Consumenten kunnen participeren in de coöperatie waardoor ze recht hebben op ledenkortingen.

VRIJWILLIGERS

Vrijwilligers kunnen een cruciale schakel vormen in het uitwisselen en verspreiden van kennis en gebruik van lokale kruiden en een rol vervullen bij de uitwerking van educatieve activiteiten. De ledenkortingen zijn er ook voor hen.

REGIONALE ORGANISATIES

De coöperatie wil kruiden vermarkten in de korte keten. Regionale organisaties kunnen hier als 'ambassadeur' fungeren en meehelpen bij de promotie van lokale authentieke producten. Kruiden vormen immers een boeiend aanknopingspunt binnen de werking van menige organisaties in het Meetjesland. We willen nauw samenwerken met hen en besteden veel aandacht aan ondersteuning, o.m. op het vlak van onderhoud van kruidentuinen in ruil voor plukrechten (functioneel groenbeheer) en ontwikkeling van een gemeenschappelijk activiteiten aanbod rond lokale kruiden in het kader van evenementen (educatief groenbeheer).

Grosso modo kunnen in deze stakeholdersgroep 2 subgroepen onderscheiden worden in functie van de 'aanwezige belangen' :

1. eenieder die restwaarden wil valoriseren¹⁰ en een input aan planten kan doen (niet alleen landbouwers, maar ook openbare domeinen,...) m.a.w. een 'producentengroep'.
2. eenieder met 'vraag' naar lokale authentieke producten (niet alleen consument, maar ook eventuele verdelers van onze producten) m.a.w. een 'gebruikersgroep'.

Voormelde stakeholders en subgroepen zullen de A- en B-vennoten vormen en maken deel uit van de algemene vergadering van de coöperatie (zie punt 4.3.1).

¹⁰ Dit kan zijn om reden van risicospreiding via diversificatie door landbouwers, of met het oog op de realisatie van educatieve of toeristische activiteiten door regionale organisaties, of in het kader van een efficiënter (lees kostensparend) groenbeheer door natuurgebieden, parken & domeinen..

4.3 De vennootschap

4.3.1 Algemene vergadering – Raad van bestuur

Algemene vergadering

Uit de 2 subgroepen, verenigd in de stakeholdersgroep, zijn 2 soorten vennoten voortgevloeid met verschillende gebruikersvoordelen :

1. Vennoten met A-aandeel

Deze vennoten zijn de oprichters van de coöperatie en vormen het startkapitaal.

Een A-aandeel heeft een waarde van 600 €.

Vennoten met A-aandeel kunnen grondstoffen afzetten aan de coöperatie en kunnen gebruik maken van de verwerkingsinfrastructuur.

Zij maken deel uit van de adviesgroep 'Teelt-en prijsafspraken' en formuleren voorstellen aan de Raad van Bestuur.

2. Vennoten met B-aandeel

Toetreding van vennoten met B-aandeel is gepland vanaf het moment dat de producten marktklaar zijn.

Een B-aandeel heeft een waarde van 75 €.

Vennoten met B-aandeel krijgen ledenkortingen.

Zij maken deel uit van de adviesgroep 'Productontwikkeling' en kunnen voorstellen hieromtrent formuleren aan de Raad van Bestuur.

Dit dubbel aandeelhouderschap zien wij als de weerspiegeling van het CSA-karakter : nl. een vorm van korte keten waarin gestreefd wordt naar een duurzame voedselketen (zie punt 5 - Evaluatie van de coöperatieve werking).

De coöperatie is opgericht en volgende stakeholders zijn toegetreden :

- landbouwers : 5;
- regionale organisaties : 1 (Plattelandscentrum Meetjesland VZW);
- Gemeente Knesselare (voor wat betreft de kruidentuin in de Drongengoedhoeve);
- Silybine (herboristerie & workshops);
- Particulieren : 3.

Voorname vennoten behoren tot de 'producentengroep'- ook de particulieren, vermits zij een input aan planten willen doen - en hebben ingetekend op A-aandelen.

Ondertussen zijn er onderhandelingen omtrent toetreding van een proefcentrum en een natuurvereniging.

Voor eventuele toetreding van consumenten en verdelers – de ‘gebruikersgroep’ - wordt participatie in het vooruitzicht gesteld via een oproep voor inschrijving op B-aandelen. Deze oproep zal slechts plaatsvinden na een periode van dissimiatie en evaluatie.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit minstens 3 bestuurders (A-vennoten) en er kunnen ook externen aangesteld worden. Belangrijk is dat zowel landbouwers, regionale organisaties als consumenten en verdelers een bestuurder kunnen voordragen.

Ook de leden van de ‘gebruikersgroep’ die in een later stadium kunnen inschrijven op B-aandelen, kunnen een bestuurder aanstellen.

4.3.2 Operationele bedrijfsprocessen

Om de kerntaken van de coöperatie uit te oefenen, voorziet zij in volgende processen :

Teelt-pluk- en prijsafspraken met haar leden

- hulpmiddel : jaarlijks oplijsten van de vraag (Welke kruiden? Welk deel? Wanneer? Waar? Hoeveel?¹¹) en publicatie ervan (o.a. via de webpagina)
 - model teeltregistratie bij te houden door iedere coöperant die planten aanlevert
 - gemeenschappelijk overleg teelt- prijsafspraken

- wekerende kost : databeheer
 - voorbereiden en inrichten van gemeenschappelijk overleg
 - update webpagina

- verankering in werking: ‘organiseren van jaarlijks gemeenschappelijk overleg’ als dusdanig opnemen in het **jaaractieplan** (strategie)
 - ‘aanpassen van de vraagzijde op website’ opnemen in **externe communicatie**

¹¹ Bijlage 10 – Voorbeeld van de vraagzijde welke als basis dient voor het maken van afspraken over wie wat aanlevert

Verwerking - Productontwikkeling op basis van gedroogde kruiden

De coöperatie zal in eerste instantie gewassen verwerken afkomstig van haar leden en dit met de bedoeling er nieuwe producten mee te ontwikkelen die vermarkt worden onder een gemeenschappelijke merknaam. De coöperatie zal de grondstoffen dus kopen waardoor er een eigendomsoverdracht¹² plaatsvindt van de grondstoffen van de producent naar de coöperatie.

Een schematisch overzicht van het productieschema is in Bijlage 12 toegevoegd.

- Hulpmiddel :
 - huur infrastructuur (zie Bijlage 13)
 - personeel
 - kwaliteitssysteem voor voedingsmiddelen

- wekerende kost :
 - aankoop van grondstoffen aan coöperanten
 - gebruik en onderhoud van infrastructuur
 - personeelskost
 - energiekost, kosten voor werkingsmiddelen
 - aankoop van verpakkingsmaterialen
 - kwaliteitsbewaking ingevolge lastenboek biologische productie, haccp en auto-controle

- verankering in de werking :
 - het gebruik en onderhoud van de infrastructuur vormen een onderdeel van het beheer van de middelen dat hoofdzakelijk verloopt via **het 'register IN'** (voor werkingsmiddelen) en via de **bedrijfseconomische boekhouding** (voor huur of afschrijvingen van infrastructuur)

¹² Hierdoor onderscheidt de coöperatie zich van een loonwerkbedrijf die grondstoffen in opdracht verwerkt zonder eigenaar ervan te worden. Indien de coöperanten daarnaast gebruik willen maken van de infrastructuur van de coöperatie voor de verwerking van kruiden voor zichzelf of die niet bestemd zijn voor productontwikkeling van de coöperatie, is er sprake van loonwerk. In dit geval is de coöperant een gebruikersvergoeding verschuldigd aan de coöperatie (zie operationeel proces : 'Gebruik van de infrastructuur').

bijhouden van de productie in Gedetailleerde **teelt- en verwerkingsregistratie** (sleutelproces)

implementatie van **autocontroleplan**¹³

uitwerken van **functie- en competentieprofielen**, alsook van opleidingsbeleid (HRM-beleid)

Gebruik infrastructuur door coöperanten

Coöperanten kunnen gebruik maken van de infrastructuur voor de verwerking van grondstoffen die niet bestemd zijn voor gemeenschappelijke productontwikkeling. In dit geval is een gebruikersvergoeding verschuldigd aan de coöperatie.

- | | |
|-------------------------------|--|
| - Hulpmiddel : | loonwerk |
| - eenmalige kost : | vaststelling tarief |
| - weerkerende kost : | aanpassing tarief |
| - verankering in de werking : | bijhouden van de verwerkingsgegevens in gedetailleerde teelt- en verwerkingsregistratie met duidelijke markering 'loonwerk' en integratie in de werking als één van de sleutelprocessen |

Diensten van functioneel groenbeheer aan coöperanten

- | | |
|----------------------|--|
| - hulpmiddel : | afsprakennota tussen coöperatie en coöperant |
| | registratieformulier + annex plan/foto |
| | openstelling van de coöperatie voor vrijwilligers, stagiairs, zorgvragers, kansengroepen |
| - eenmalige kost : | ontwikkeling registratieformulier |
| | ontwikkeling onthaalbeleid |
| - weerkerende kost : | vrijwilligersvergoedingen |
| | begeleiding op de werkvloer (personeelskost) |

¹³ Het autocontroleplan werd opgemaakt op basis van de vorming en de begeleiding door het Steunpunt Hoesveproducten. De onderdelen ervan worden bijgehouden in een mappenstructuur op het intranet. Bijlage 6 bij deze blauwdruk geeft een overzicht van de verschillende onderdelen van dit autocontroleplan.

- bijhouden van de activiteiten in registratieformulier per coöperant die beroep doet op de dienst
- verankering in werking
 - integratie van vrijwilligerswerking en begeleiding op de werkvloer in **personeelsbeleid** (meer bepaald onthaal en vorming)
 - integratie van taken van functioneel groenbeheer in de werking van de coöperatie als één van de **sleutelprocessen**

Diensten van educatief groenbeheer

- hulpmiddel : workshops/demostand op maat van coöperanten en vrijwilligers
- eenmalige kost : ontwikkeling draaiboek workshop/demostand (zie Bijlage 14)
 - Ontwikkeling van methodiek om klantentevredenheid te meten
- wekerende kost : update draaiboek workshop/demostand
 - werkingskost en promotiekost
- verankering in werking: integratie van diensten van educatief groenbeheer in jaaractieplan als **sleutelproces**

Toekenning van plukrechten

- hulpmiddel : afsprakenkader - plukcharter
 - model aanvraag machtiging
 - plukkaart
- eenmalige kost : ontwikkeling plukcharter, model aanvraag machtiging en plukkaart
- wekerende kost : jaarlijkse verfijning plukcharter en aanpassing machtiging
 - jaarlijkse hernieuwing plukkaart
- verankering in de werking : toekennen van plukrechten en koppeling aan vormen opnemen in het **jaaractieplan** en opnemen in **externe communicatie**

Vermarketing van de producten

- hulpmiddel : gemeenschappelijke merknaam¹⁴
productfolder
webshop
- eenmalige kost : ontwikkeling recepturen
ontwikkeling huisstijl, merknaam, logo, verpakkingen, productfolder en webshop
prijsvorming incl. bepaling van leden- & sympatisantenkortingen, en ristorno's
- weerkerende kost : update en herdruk productfolder
update webshop
prijsherzieningen ingevolge marktevolutie
- verankering in de werking : opvolging van klanten via **interne communicatie**

opvolgen van marktevoluties : te ondernemen acties (b.v. beurzen, uitbreiding netwerk) worden opgenomen in **jaaractieplan en communicatie**

product-en prijsinformatie, alsook specifieke acties wordt mee opgenomen in interne en externe **communicatie**

4.3.3 Tactische bedrijfsprocessen

Aangepaste communicatiestrategie naar de consument toe.

Het is de bedoeling producten met een verhaal neer te zetten in de markt. Hiervoor dient een duidelijke communicatiestrategie te worden ontwikkeld, waarbij de herkomst, het productieproces (kwaliteit) en de sociale dimensie beklemtoond wordt.

Deze elementen moeten op continue basis terugkomen in de huisstijl van de coöperatie en de merknaam van de producten.

¹⁴ Bijlage 7 bevat het laatste voorstel omtrent logo en huisstijl. Op basis hiervan is een huisstijlhandboek opgemaakt

Binnen de coöperatie is een periodieke werkgroep 'Communicatie' opgericht die een eenduidige communicatiestrategie ontwikkelt en implementeert via diverse dragers (website, huisstijl, logo, nieuwsbrief).

'Plukcharter-lastenboek'

De oprichters zijn zich ervan bewust dat de participatie van beheerders van natuurgebieden, parken en domeinen, niet vanzelfsprekend is.

Zoals eerder opgemerkt is 'de druk op de natuur' voor velen al hoog genoeg.

Nochtans zijn er heel wat inheemse soorten waarvan de teelt op zich niet rendabel is, die verspreid in het landschap voorkomen, en die een interessante grondstof kunnen opleveren voor de ontwikkeling van authentieke producten.

De coöperatie heeft deze partners nodig indien ze echte authentieke producten wil ontwikkelen. Het zal er dus op aankomen een duidelijk afsprakenkader¹⁵ te ontwikkelen waarin de klemtoon ligt op 'gecontroleerde pluk' in plaats van op 'wildpluk' waarbij vooropgestelde regels vastgelegd worden. Bij de vaststelling van die regels moet rekening gehouden worden met positieve acties ter stimulering en verspreiding van autochtoon zaai- en plantmateriaal.

De uitwerking van deze voorwaarden en regels in de vorm van een plukcharter of een soort lastenboek is een must om natuurgebieden en verenigingen te betrekken bij de coöperatie.

De uitwerking van dit charter of lastenboek is een evolutief gegeven en kan pas na verloop van minstens 3 (pluk) jaren geëvalueerd en eventueel bijgestuurd worden.

4.3.4 Strategische bedrijfsprocessen

Implementatie van kwaliteitssysteem

Zowel op het vlak van de organisatie als op niveau van de productie voert de coöperatie kwaliteit hoog in het vaandel.

De coöperatie streeft ernaar het ambachtelijke te overstijgen en een kwaliteitslabel te halen. Hiermee hoopt zij zich duidelijk te onderscheiden van andere marktdeelnemers.

Kwaliteit zal dus constante aandacht vragen van alle betrokkenen (coöperanten zelf, de coöperatie, en de medewerkers) en dit op diverse niveaus: op niveau van de teelt, op niveau van de verwerking (voorbehandeling, drogen, nabehandeling) als op niveau van stockage, verpakken & etiketteren

Bovendien moet dit mee opgenomen worden in de externe communicatie over onze producten en prijzen.

¹⁵ Bijlage 8 bevat een oplistijng van de criteria die als basis dienen voor het maken van afspraken voor 'gecontroleerde pluk' of 'wildpluk'.

Binnen de coöperatie is een periodieke werkgroep 'Kwaliteit' opgericht die een kwaliteitssysteem stapsgewijs implementeert via een autocontroleplan¹⁶ en in samenwerking met het ILVO.

De gedroogde producten zullen geanalyseerd worden rekening houdende met de huidige streefwaarden inzake microbiologie. In functie van de resultaten zullen eventuele aanpassingen in het autocontroleplan aangebracht worden. Eventuele aanpassingen en voorzorgsmaatregelen worden vermeld op het formulier met teeltafspraken (het 'contract'- Bijlage 15) die uiterlijk eind januari aan de producent bezorgd wordt.

4.4 Corporate Governance

4.4.1 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is samengesteld uit tenminste drie leden, verkozen door en onder de leden-vennoten van de Algemene Vergadering.

De vennootschap is klein en heeft niet de financiële middelen om externe onafhankelijke personen (t.a.v. de coöperatie) te benoemen in de raad van bestuur. Nochtans wordt dit niet uitgesloten door de statuten.

De kwaliteit van de samenstelling van de Algemene Vergadering bepaalt dus de samenstelling van de Raad van bestuur. Zoals reeds eerder aangehaald, zijn zowel producenten, regionale organisaties als consumenten verenigd in de Algemene Vergadering.

De Raad van Bestuur is bevoegdheid om de vennootschap te besturen. De Raad van Bestuur is bevoegd voor alle handelingen voor zover zij niet uitdrukkelijk door de wet of door de statuten aan de algemene vergadering voorbehouden zijn.

De Raad van Bestuur voert het dagelijks beleid van de vennootschap. Dit houdt in:

- 1) het bepalen van de houding van de vennootschap tegenover dringende en actuele problemen en de terugkoppeling daarvan naar de Algemene Vergadering;
- 2) het toezicht op de rekeningen en het beheer van de bezittingen;
- 3) het opstellen van een ontwerp van jaarverslag en het voorleggen daarvan aan de Algemene Vergadering;
- 4) de kennisneming van de binnengekomen briefwisseling en het geven van het nodige gevolg daaraan.
- 5) Het uitwerken van een actieplan (incl. voorstel van begroting) omtrent de door de adviesgroepen geformuleerde voorstellen rond gewenste productontwikkeling en teelt- & prijsafspraken.
- 6) Het personeelsbeleid.

Tot de voorbehouden algemene statutaire bevoegdheden van de Raad van Bestuur behoren:

- 1) het behoud of de verplaatsing van de zetel van de vennootschap bij gewone beslissing;

¹⁶ Bijlage 6 geeft een overzicht van de verschillende onderdelen van een autocontroleplan welk digitaal geïmplementeerd wordt.

- 2) de vestiging van bedrijfszetels in binnen- of buitenland;
- 3) de aanvaarding van vennoten;
- 4) het akkoord inzake afstand of overdracht van maatschappelijke aandeelbewijzen aan vennoten;
- 5) de beslissing over de terugneming van aandelen;
- 6) het akkoord of de weigering inzake terugtrekking van vennoten;
- 7) de bepaling en verantwoording van de preciese waarde van het aandeel bij de uittreding van vennoten;
- 8) de uitsluiting van vennoten;
- 9) de vervanging van bestuurders in afwachting van een definitieve beslissing;
- 10) de vertegenwoordiging van de vennootschap in en buiten rechte;
- 11) de vertegenwoordiging van de vennootschap voor akten en handelingen.

Tot de voorbehouden jaarlijkse statutaire bevoegdheden van de Raad van Bestuur behoren:

- 1) de jaarlijkse rapportering aan de Algemene Vergadering over de verwezenlijking van het sociale doel van de vennootschap;
- 2) de opmaak van de jaarlijkse inventaris met de opgaven van de roerende en de onroerende goederen, de schulden en de inschulden, de verbintenissen en de schuld van de bestuurders en commissarissen;
- 3) het opstellen van de jaar- en de resultatenrekening van de vennootschap;
- 4) het bijzonder verslag.

4.4.2 Algemene Vergadering

Tot de voorbehouden algemene statutaire bevoegdheden van de Algemene Vergadering behoren:

- 1) de ontbinding van de vennootschap;
- 2) het bevestigen van de door de raad van bestuur aanvaarde vennoten;
- 3) de verkiezing van de Raad van Bestuur;
- 4) de beslissing over, en wijziging van, het Huishoudelijk Reglement;
- 5) de goedkeuring van de jaarrekening en de décharge van bestuurders;
- 6) de aanstelling van vereffenaars.

Binnen de schoot van de Algemene vergadering worden 2 adviesgroepen opgericht

1. m.b.t. teelt- en prijsafspraken voor de input van grondstoffen;
2. m.b.t. nieuwe gewenste productontwikkeling.

A-vennoten maken deel uit van de adviesgroep 'teelt-en prijsafspraken'.

B-vennoten maken deel uit van de adviesgroep 'Productontwikkeling'. De adviesgroepen komen jaarlijks bijeen in de maand december en formuleren een voorstel die voorgelegd wordt aan de algemene vergadering.

De Algemene Vergadering controleert de Raad van Bestuur doordat zij:

- 1) de Raad van Bestuur kiest;
- 2) beslist over de inhoud en de wijziging van het Huishoudelijk Reglement;
- 3) de jaarrekening moet goedkeuren evenals décharge moet verlenen aan bestuurders;
- 4) jaarlijks op de hoogte moet worden gesteld over de verwezenlijking van het sociale doel van de vennootschap;

- 5) jaarlijks een inventaris moet goedkeuren;
- 6) een buitengewone algemene vergadering kan inlassen als minstens 1/5 van de leden dit eist. Gaat het om minder dan 1/5 dan kan de Raad van bestuur de Algemene Vergadering op vrijwillige basis organiseren.

4.4.3 Toetreden & uitsluiting - uittreden van aandeelhouders

Toetreden

Toetreders moeten aanvaard worden door de Raad van Bestuur en bevestigd door de Algemene Vergadering.

Toetreders moeten de algemene toetredingsvoorwaarden aanvaarden. Deze zijn dat de vennootschap

- 1) toegankelijk is voor zowel natuurlijke als voor rechtspersonen;
- 2) de aanvaarding of de weigering van leden beoordeelt, zonder enig verhaal en zonder zijn beslissingen te moeten motiveren. De toetreding is slechts effectief mits eenparige goedkeuring door de Raad van Bestuur, aanvaarding door de Algemene Vergadering en na inschrijving in het aandelenregister. Het kandidaat-lid wordt schriftelijk in kennis gesteld van deze goedkeuring;
- 3) de bereidheid van de aanvrager beoordeelt om alle bepalingen van de statuten en dit huishoudelijk reglement, die samen een eenheid vormen, te aanvaarden.

De toetreding tot de kruidencoöperatie is derhalve vrij voor elke natuurlijke en rechtspersoon die het maatschappelijk doel van de coöperatie en de visie van de kruidencoöperatie als geheel onderschrijft.

Concreet hier stelt zich de vraag als ook niet-biologische producenten kunnen toetreden ? Na overleg met de certificeringsorganisatie kunnen producenten die niet biologisch gecontroleerd worden (b.v. een natuurgebied, een openbaar domein, een teler in bijberoep, ...) ,eveneens toetreden op voorwaarde dat :

1. de betrokken producent geen handelingen stelt die niet toegelaten worden door het lastenboek op biologische productie;
2. de coöperatie de verantwoordelijkheid opneemt voor de controles ter plekke door de certificeringsorganisatie.

Uitsluiting

Het al dan niet volgen van een lastenboek op biologische productie is bovendien geen statutaire reden tot uitsluiting van een vennoot, wanneer b.v. een nieuwe biologische teler wenst toe te treden.

Wel zal in het huishoudelijk reglement vastgelegd worden dat teeltafspraken met betrekking tot een bepaalde grondstof bij voorrang gemaakt worden met biologisch gecertificeerde telers. Indien een bepaald kruid niet biologisch geteeld wordt doch nodig is voor de gewenste productontwikkeling, kan een niet-biologische teler toch in beperkte aanleveren onder de hierboven bepaalde voorwaarden.

In dit geval geniet deze niet-biologische teler van de voordelen verbonden aan B-aandelen op dezelfde wijze als biologisch gecertificeerde coöperanten.

Uittreden

In de statuten werden een aantal bepalingen opgenomen in verband met het uittreden uit de vennootschap.

In het bijzonder wordt hier de aandacht gevestigd op de termijn om uit te treden die toch enigszins afwijkt van het gangbare¹⁷: aandeelhouders die toetreden als ‘producent’ en die inschrijven op een A-aandeel moeten minstens 3 jaren lid blijven en zijn gehouden aan een vooropzeg van 12 maanden.

Deze voorwaarden werden als dusdanig opgenomen in de statuten vermits dit een voorwaarde is voor de toekenning van startsteun aan samenwerkingsverbanden vanwege het Agentschap voor Landbouw en Visserij.

4.5 Marketing en communicatie

Marketingstrategie

Hoewel de coöperatie verschillende soorten producten en diensten zal aanbieden, is de marketingstrategie in eerste instantie gericht op de vraag hoe een product – concreet gedroogde thee-en keukenkruiden – succesvol in de markt kan worden gezet ?

Product

De coöperatie wil op het vlak van productontwikkeling verder gaan dan het bestaande aanbod. Zij wil een nieuwe productlijn in de markt brengen.

Het productassortiment zal bestaan uit 4 productlijnen van gedroogde **plantenpoeders** : **een bloemenlijn, een bladlijn, een vruchtlijn en een wortellijn**. Iedere lijn zal bestaan uit 5 unieke plantenpoeders, vergezeld van een recepten.

Bij het aftasten van de afzetmarkt is immers gebleken dat er een meerwaarde nodig is bij het vermarkten van drogerij¹⁸. De markt zit niet te wachten op het zoveelste kruidenzakje of kruidenmix. De coöperatie ziet een meerwaarde in een lijn kruidenpoeders, die niet makkelijk te verkrijgen zijn op de reguliere markt, met een belevingsvorm in de zin van recepten om het lokale verhaal en de bekendheid van dit kruidencoöperatief te stimuleren. Hiermee spelen we in op de actuele publieke interesse voor authentieke producten die een oproep doet naar de creativiteit van de consument.

Deze nieuwe productlijn moet de coöperatie stevig in het zadel zetten wat betreft het aanbod van poeders, die tot op heden quasi niet kunnen gevonden worden, tenzij geïmporteerd. De coöperatie streeft naar **biologisch** gecertificeerde kwaliteitsproducten op basis van kruiden die voor **100 % van lokale oorsprong** zijn (geen import). Het verhaal achter het product (zie promotie) en de daarmee

¹⁷ Minstens 1 jaar lid blijven en 6 maanden vooropzeg.

¹⁸ *Trends 18 juli 2013* - Wouter Temmerman

samenhangende belevingswaarde vormt een meerwaarde ten opzichte van het bestaande overwegend geïmporteerde aanbod.

De herkomst en het vakmanschap zijn niet alleen belangrijk in de productontwikkeling als dusdanig maar vormen tevens belangrijke elementen in de bepaling van de prijs en in de promotie van de producten (zie hieronder). Ten aanzien van het bestaande aanbod onderscheiden de producten zich door het voeren van een **productkwaliteitssysteem** waarmee het vaak hobbymatige karakter van overige markspelers overstegen wordt.

Met een sterke vormgeving en een sterke merknaam waarin de lokale, sociale en duurzame dimensie is geïntegreerd zijn – en waarvan een voorproefje in bijlage 11 – hoopt de coöperatie een voldoende concurrentieel voordeel te hebben ten opzicht van overige potentiële marktdeelnemers.

Prijs

De coöperatie wil een eerlijke en transparante prijsvorming voeren waarbij rekening gehouden wordt met:

1. prijsafspraken met de telers en plukkers gebaseerd op een registratiesysteem¹⁹;
2. de verwerkingskost²⁰;
3. kortingen voor leden;
4. kortingen voor sympatisanten-niet leden waarmee de coöperatie enkel promotioneel - en voorlopig niet coöperatief - samenwerkt (b.v. VELT, Voedselteams, Natuurpunt, EVA, ...);
5. ristorno's voor leden-verdelers van onze producten.

¹⁹ Zie Bijlage 2 – Modelformulieren 'Zaaien, planten, onderhoud' en 'Oogsten' die als input gebruikt worden voor bijhouden van autocontroleplan

²⁰ Zie Bijlage 2 – Modelformulier 'Verwerking' die als input gebruikt wordt voor bijhouden van autocontroleplan

De coöperatie is zich bewust van de vaak zeer lage prijs van geïmporteerde kruiden. In deze prijs wordt zelden rekening gehouden met de werkelijke arbeidskost (vaak afkomstig uit lageloonlanden) en met de ecologische voetafdruk.

De coöperatie wil met haar producten het verschil maken, niet alleen in kwaliteit, maar ook in een eerlijke prijsvorming die vaak hoger ligt dan deze voor geïmporteerde kruiden. Uit een consumentenenquête in het kader van een Leaderproject²¹ blijkt dat 80,5 procent van de respondenten uit de Vlaamse Ardennen en 91,3 procent van de respondenten uit het Meetjesland geïnteresseerd is in regionale kruiden, en dat 55,6 respectievelijk 82,9 procent bereid is een meerprijs te betalen.

Plaats/Publiek

Met deze producten wil de coöperatie een plaats innemen in de korte ketenverkoop, en dit niet alleen naar consumenten toe, maar ook naar hoeve- en streekproductenwinkels, logiesverstrekkende bedrijven, sociale restaurants en plaatselijke horeca.

Er werd een oplistijng gemaakt van organisaties die aangeschreven zullen worden, eens de producten marktklaar zijn.

Via een wervende tekst ('Klant of coöperant?') in diverse communicatiemiddelen (website, productfolder, nieuwsbrief) wordt de potentiële klant warm gemaakt voor eventuele participatie in de coöperatie via B-aandeel.

Hiermee word invulling gegeven aan het CSA-karakter (Community Supported Agriculture) van de coöperatie. Op die manier kan de klant-coöperant meebeslissen over het aanbod... en de toekomst van de coöperatie.

²¹ Zie document Technisch Comité – PCG, 11 februari 2013, p. 7

Daarnaast is ook Colruyt-groep vragende partij om onze producten te verdelen via de BioPlanet-winkels. Naar schaalvoordelen zou dit zeer wenselijk zijn mits ook met hen een verplichte verkoopprijs (consumentenprijs) afgesproken kan worden naar analogie met de B-vennoten- .

Promotie

De coöperatie spendeert heel wat energie in de ontwikkeling van een eigen huisstijl en merknaam ter promotie van haar producten, alsook ter ondersteuning van de communicatie van de coöperatie.

De producten zullen vermarkt worden onder een **nieuwe gemeenschappelijke merknaam** waarin datgene waar de coöperatie voor staat – Duurzaam Lokaal Sociaal – tot uitdrukking komt. We vinden het belangrijk dat deze boodschap mee doorgegeven wordt aan de consument en dus vermeld wordt op de verpakkingen. Momenteel is er een lijst van voorstellen maar de knoop is op dit vlak nog niet doorgesneden.

Op vraag van de producenten wordt in de verpakking de link gelegd met de coöperant-producent van het ingrediënt zodat **het 'gezicht' van de coöperant-producent** duidelijk aanwezig is op het product.

4.6 HRM

4.6.1 Geplande tewerkstelling en bijhorende functieprofielen

Op heden is de mogelijke inzet van betaalde krachten nog beperkt. De oprichting van de coöperatie maakt echter de groei van activiteiten en omzet mogelijk en kan dus bijkomende tewerkstelling genereren.

De coöperatie stelt zichzelf ook tot doel expliciet te investeren in sociale tewerkstelling en opleiding van doelgroepwerknemers. Dit werd in de statuten van de coöperatie omschreven in het sociaal oogmerk. Dit betekent dat bij groei van haar activiteiten de coöperatie aandacht zal besteden aan een maximale benutting van de mogelijkheden om (diverse vormen van) sociale tewerkstelling te betrekken op haar activiteiten.

Tijdens de ontwikkeling van deze blauwdruk werden intussen reeds de eerste ervaringen met **diverse tewerkstellingsvormen** opgedaan:

- ter beschikking stelling van werknemers in het kader van WEP plus in samenwerking met het regionaal MLWB en het Leerwerkbedrijf Gent;
- IBO (individuele beroepsopleiding);
- tewerkstelling van persoon met arbeidshandicap;
- reguliere arbeidsovereenkomst (bepaalde duur).

Voor het overige stellen we vast dat de organisatie een grote aantrekkingskracht uitoefent op doelgroepen die de organisatie binnenkomen in het kader van **arbeidszorg, vrijwillige arbeid en zinvolle tijdsbesteding** (samenwerking met De Vlierklaver, arbeidszorg ifv een persoon met een specifieke psychische beperking, vrijwilligers, stagiairs,...).

Uit de diverse ervaringen konden we volgende zaken vaststellen:

- de organisatie (en ruimer, de sector 'kruidenteelt') heeft een duidelijke aantrekkingskracht op doelgroepen die (al dan niet betaald) willen meedraaien in de kruidenteelt- en verwerking. Zij blijken vaak een onrealistisch beeld te hebben van de werkvloer, het takenpakket en de competenties die nodig zijn om hier (duurzaam, dus langere tijd) te kunnen functioneren;
- voor de aanwerving van personeel wordt in eerste instantie gezocht naar personen met ervaring in de land-en tuinbouwsector of een persoon met groene vingers. Een opleiding in de land-en tuinbouw wordt niet als dusdanig als voorwaarde gesteld, gelet op het niche-karakter van de kerntaken van de coöperatie. Belangrijk is ook dat die persoon verantwoordelijk is voor de plantaardige productie en over een aantal generieke en technische competenties terzake beschikt;
- gezien de activiteiten bij eenmaal buitenwerk vereisen, is de organisatie genoodzaakt om, in functie van de continuïteit van de tewerkstellingen, ook ondersteunende taken op te nemen in de functies. Deze taken kunnen dan in de winter of bij slecht weer opgenomen worden. We zien hierbij zowel een kans als een bedreiging;

- de afwisseling tussen logistiek/administratief/promotioneel werk en handenarbeid/buitenwerk kan de aantrekkelijkheid van de jobs in de organisatie (sector) verhogen;
 - dit vergt echter personeel die op beide domeinen kan ingezet worden, met andere woorden: we gaan op zoek naar witte raven;
 - ervaring van het voorbije jaar leerde dat net die randtaken voor sommige personen de kerntaken (handenarbeid/buitenwerk) nog minder aantrekkelijk maken; zij verwachten op termijn te kunnen evolueren naar een administratieve kracht. Vaak zien werknemers handenarbeid als 'minderwaardig';
- een uitgebreide opleidings- en begeleidingsfase waarbij de persoon kan voorbereid/ingewerkt wordt op de werkvloer is een noodzakelijke stap in het wervingsbeleid (bv bij de WEP) : de personen waren grondig gescreend, bepaalde noodzakelijke vormingen werden vooraf gevolgd, er was reeds gewerkt rond attitude, houding en verduidelijking van het jobprofiel, verwachtingen waren duidelijker en realistischer,...);
 - elke medewerker vereist, naargelang de aard van de eigen mogelijkheden en beperkingen, een degelijke opvolging en begeleiding op de werkvloer. Een verdere uitbouw van het HRM beleid (bij aanvang van het project beperkt aanwezig) dringt zich op;
 - de huidige medewerkers (zaakvoerder(s), vaste krachten, ...) zijn op heden onvoldoende getraind voor het opnemen van specifieke HRM-taken. Indien de organisatie in de toekomst expliciet wil blijven kiezen voor sociale tewerkstelling als peiler binnen haar werking, dienen hiervoor de nodige competenties te worden aangetrokken of aangeleerd;
 - idealiter spreken we in de toekomst over een afgebakend tewerkstellingsproject (bijvoorbeeld een maatwerkafdeling cfr. het – nieuwe - maatwerkdecreet) waarbij ook de omkadering en begeleiding specifiek kan voorzien worden (alook het budget nodig om in deze omkadering te voorzien, aangepast aan de noden van de doelgroepwerknemers).

In het kader van de ontwikkeling van voorliggende blauwdruk werd reeds een uitgebreide aanzet gegeven voor competentie- en functieprofielen (zie bijlage). Dit gebeurde met inzet van partnerorganisatie MLWB vzw. Door middel van een strategische denkdag werden de medewerkers van Netelvuur zeer nauw betrokken bij dit denkwerk (bottom-up). Zij werden vooraf ook geïnterviewd over hun werk, werkbeleving, competenties, ervaren kansen en knelpunten.

Dit resulteerde in een set kerncompetenties en waarden van waaruit het HRM beleid verder kan ontwikkeld worden.

Daarnaast werd een reeks functieprofielen opgemaakt ter ondersteuning van het actueel en toekomstig personeelsbeleid (ontwikkelingsgericht).

4.6.2 Verloning, Recruitering, retentie en/of doorstroom?

De mate waarin betaalde krachten kunnen ingezet worden in de organisatie is uiteraard sterk afhankelijk van de omzet en de vermogenskracht van de coöperatie. Dit zal stelselmatig worden uitgebouwd waardoor in de toekomst meer (doelgroep)werknemers kunnen ingezet worden. Eerst wil de coöperatie een degelijk en duurzaam fundament bouwen waarop het tewerkstellingsproject verder vorm kan krijgen.

We zien hier een aantal belangrijke aandachtspunten:

- de organisatie blijkt een natuurlijke aantrekkingskracht uit te oefenen op doelgroepen. Deze doelgroepen (of de intermediaire organisaties die hen vertegenwoordigen en bemiddelen naar werk of tijdsbesteding) dienen in eerste instantie goed geïnformeerd te worden over de sector, de organisatie, de aard van het werk, de realiteit van de werkvloer, het concrete takenpakket en de vereiste competenties die hiervoor nodig zijn.
We moeten vermijden dat vele doelgroepwerknemers de sector enkel uitproberen en terug moeten afhaken met een negatieve ervaring én een negatief imago voor het werk/de sector tot gevolg;
- de organisatie heeft nood aan een professionele kracht binnen de organisatie die kan instaan voor:
 - o contacten met netwerk van waaruit doelgroepwerknemers gerekruteerd worden;
 - o informeren, screenen, voorbereiden ifv tewerkstelling;
 - o HR beleid onthaal, vorming, functioneringsgesprekken (al dan niet in relatie tot intermediair betrokken begeleiding),...;
 - o begeleiding en opleiding op de werkvloer;
- in functie van het voorliggend project werden een aantal pistes verkend waarbij het momenteel onduidelijk is in welke mate de organisatie op korte termijn kan instappen:
 - o werkervaring: momenteel geen oproepen, lopende projecten worden via overgangperiodes verlengd met bestaande promotoren;
 - o sociale werkplaats, invoeg...: hier speelt momenteel de hervorming een belangrijke rol. Het maatwerkdecreet is goedgekeurd maar momenteel is het nog wachten op de uitvoeringsbesluiten. Het lijkt dat eerste de bestaande projecten zullen hervormd en versterkt worden alvorens mogelijks nieuwe promotoren kunnen actief worden;
 - o voor het oprichten van een maatwerkafdeling is sprake van een minimum grootte van 5 VTE doelgroepwerknemers. Dit is op het eerste zicht realiseerbaar binnen de huidige plannen van de organisatie.
Via een maatwerkafdeling kan de organisatie ook de nodige middelen genereren die noodzakelijk zijn voor een degelijke omkadering van het personeel.

4.6.3 Beroep op vrijwilligers

De kruidensector is een aantrekkelijke sector voor vrijwilligers en zorgvragers.

Dit heeft enerzijds te maken met een aantal trends binnen de vrijetijdsbesteding (nl. 'het actief buiten bezig zijn') maar ook met het gegeven dat de herboristerie nog steeds kampt met een hobbymatig aureool.

Bovendien kan het 'werken' in de kruidensector – hetzij kortstondig hetzij langdurig - omwille van de aard van de arbeid zinvol zijn voor diverse soorten zorgvragers.

De coöperatie wil vrijwilligers en zorgvragers dan ook integreren in haar werking in het bijzonder met betrekking tot taken van functioneel en educatief groenbeheer (zie operationele processen).

Vrijwilligers worden betrokken bij de algemene werking van de coöperatie op basis van de daartoe voor handen zijnde instrumenten: **vrijwilligerscontract, zorgboerderijovereenkomst, of PWA-overeenkomst.**

Het is de visie van de organisatie om ook deze groep (vrijwilligers, zorgvragers, PWA-arbeid) goed op te vangen en te begeleiden.

De organisatie wil in de toekomst haar werking m.b.t. deze groep van medewerkers nog verder professionaliseren, vooral voor diegenen voor wie de afstand tot de arbeidsmarkt té groot is. Dit vereist:

- het aanduiden van verantwoordelijkheden op de werkvloer;
- het afbakenen van de plaats en rol van vrijwilligers in de organisatie.

Dit hangt met andere woorden sterk samen met de uitbouw van de tewerkstellingscomponent in de organisatie (pistes zoals aangegeven WEP, Maatwerkafdeling,...) waarvan het momenteel onduidelijk is of deze (en vooral binnen welke termijn) kunnen opgestart worden.

Er zal een duidelijke lijn moeten gemaakt worden tussen het verschil in taakhoud/profiel naar vrijwilligers toe versus de betaalde krachten.

Wat zegt 'de wet' in verband met het werken met vrijwilligers en zorgvragers ?

Opgemerkt wordt dat de *huidige wetgeving met betrekking tot het vrijwilligersstatuut* een obstakel vormt voor de uitbouw van een professionele vrijwilligerswerking in coöperatief verband (zie knelpunt 1 onder punt 6.2). Een van de voorwaarden om beroep te doen op vrijwilligers is dat er geen enkel vermogensvoordeel toegekend wordt aan de vennoten.

Welnu, een coöperatieve vennootschap opgericht volgens de huidige vennootschapswetgeving sluit, zelfs al heeft die een sociaal oogmerk aangenomen, de toekenning van een beperkt vermogensvoordeel theoretisch gezien niet uit, tenzij dit als dusdanig gebeurt in de statuten of het huishoudelijk reglement die door de algemene vergadering is goedgekeurd.

In dit laatste geval zijn er natuurlijk andere 'incentives' nodig (b.v. ristorno) om tegemoet te komen aan de verlangens van aandeelhouders.

De *nieuwe wetgeving m.b.t. de uitoefening van zorgboerderijactiviteiten* biedt daarentegen meer ruimte. De nieuwe omschrijving van 'land- of tuinbouwer' (artikelen 2, 5 en 6 van het Besluit van de Vlaamse Regering tot toekenning van subsidies aan land- of tuinbouwers voor de diversificatie naar zorgboerderijactiviteiten²²) zou er moeten voor zorgen dat ook organisaties die niet in aanmerking komen voor de klassieke VLIF-investeringssteun, toch in aanmerking kunnen komen voor de subsidie voor diversificatie naar zorgboerderijactiviteiten.

²² *Belgisch Staatsblad* 27 december 2013

4.7 Financieel plan

4.7.1 Kapitaalbehoefte

In voorliggende blauwdruk werd een financieel plan opgemaakt voor een startende vennootschap.

Het financieel plan werd opgemaakt aan de hand van een sjabloon ter beschikking gesteld door CoopBuro conform het CBN-advies 2010/6 van de Commissie voor Boekhoudkundige normen²³.

Het werd opgemaakt voor de eerste 3 jaren na oprichting en bestaat uit een overzicht van de investeringen en een resultatenrekening- en verwerking (excl. balans).

Bij de opmaak van het financieel plan werd uitgegaan van een traag en realistisch groeitempo met geen al te hoog risico voor de vennoten. Dit laat de coöperatie toe in de aanvangsjaren niet noodgedwongen beroep te moeten doen op structureel vreemd vermogen. Banken staan immers niet te springen voor kredietverlening aan startende ondernemingen die actief zijn in een niche-sector.

Een aantal van de begrote kosten en investeringsuitgaven houden verband met geplande productontwikkeling en het invoeren van een kwaliteitssysteem, personeelskosten, de huurkosten, enz.

De coöperatie is hiervoor afhankelijk van de inbreng van de coöperanten en/of van subsidies – zonder dewelke de coöperatie minstens 2 jaren negatief zou draaien.

Voor de eerste jaren kan de coöperatie rekenen op de eerder genoemde startsteun en op LEADER-cofinanciering – wat een stevige duw in de rug betekent!

Na afloop van de eerste 3 werkjaren - gedurende dewelke de afzetmarkt intensief opgebouwd wordt - vervallen de in jaar 2 & 3 geplande kosten van communicatie, ontwikkeling educatief groenbeheer waardoor de vaste kosten afgebouwd worden.

Beroep op vreemd vermogen met het oog op nieuwe investeringen zou dan ook – vanaf het 4^{de} werkjaar - een haalbare piste moeten zijn.

²³ Advies van 19 mei 2010.

4.7.2 Rendabiliteit

De rendabiliteit van de coöperatie blijkt uit de resultatenrekening en –verwerking opgenomen in het financieel plan.

Hierbij wordt rekening gehouden met 3 soorten activiteiten :

1. Verwerking en vermarkting van gedroogde kruiden
2. Loonwerk
3. Activiteiten van groenbeheer

De opbrengsten en kosten worden per activiteit weergegeven in de financiële tabel.

Een veel gestelde vraag : Telen, verwerken en vermarkten van kruiden : ‘Kan dit wel iets rendabel zijn in Vlaanderen’ ?

Bij de uitwerking van deze blauwdruk werd hier dan ook bijzonder veel aandacht aan besteed.

De berekening van de opbrengsten voortvloeiende uit de activiteit ‘**Verwerking en vermarkting van gedroogde kruiden**’ is gebaseerd op een reële kostprijsberekening voor een productlijn (voorbeeld zie Bijlage 9).

In deze kostprijsberekening wordt o.a. rekening gehouden met

- de reële kosten voor de teelt of het inzamelen van biomassa (incl. arbeidsuren) opgenomen in registratie
- de kosten voor verwerking (het drogen) opgenomen in registratie
- een percentage van de algemene kosten (personeel, energie, huur,)
- de verpakkingskosten.

Uit de cijfers opgenomen in de kostprijsberekening per productlijn (Bijlage 9) met betrekking tot de kg-prijs, blijkt dat de activiteiten van de coöperatie enkel rendabel kunnen zijn indien producten gemaakt worden met voldoende toegevoegde waarde die in de korte keten vermarkt kunnen worden aan een consumentenprijs – eventueel met kortingen voor ‘grotere’ klanten.

Het vermarkten van gedroogde kruiden ‘in bulk’ aan bulkprijzen (b.v. per 5 kg aan vleesbereiders) is - althans volgens de manier van werken hier in deze blauwdruk geschetst (nl. arbeidsintensief) - niet rendabel; en ons inziens ook niet zinvol gelet op de zeer lage internationale marktprijzen die gehanteerd worden voor bulk-kruidendrogerij die volgens ons niet gebaseerd zijn op een reële kost. Volledigheidshalve wordt hier nog aan toegevoegd dat het vermarkten van kruidendrogerij ‘in bulk’ (met het oog op grootschalige productie) ook niet het voorwerp was van voorliggende blauwdruk.

De scope van voorliggende blauwdruk was van in den beginne : laat ons kijken/zoeken naar restwaarden bij bestaande rurale actoren en laat ons voor die grondstoffen zoeken naar mogelijke meerwaarden – iets waar voorliggende blauwdruk een rendabel antwoord op geeft, welliswaar niet in de beginjaren maar wel op middellange termijn.

5 Evaluatie van de coöperatieve werking

5.1 Vrijwillig en open lidmaatschap

In principe kan iedereen die bijdraagt in het kapitaal vennoot worden.

Telers die niet biologisch gecontroleerd worden, kunnen eveneens toetreden. Het al dan niet volgen van een lastenboek op biologische productie is bovendien geen statutaire reden tot uitsluiting van een vennoot, wanneer b.v. een nieuwe biologische teler wenst toe te treden.

Wel zal in het huishoudelijk reglement vastgelegd worden dat teeltafspraken bij voorrang gemaakt worden met biologisch gecertificeerde telers.

5.2 Democratische controle door de leden

De coöperatie wordt volledig gecontroleerd door de leden-vennoten die in de algemene vergadering zitten en die de werking van de coöperatie goedkeuren. Zij zien toe op het beleid van de coöperatie en bewaken de visie, missie en doelstellingen van de coöperatie: biologische teelt en verwerking, educatief en functioneel groenbeheer, en arbeidsoriëntatie. Dit komt o.m. tot uiting in de beslissing over de gewenste productontwikkeling en de wijze waarop teelt- en prijsafspraken gemaakt worden. In het huishoudelijk reglement wordt vastgelegd dat teeltafspraken bij voorrang gemaakt worden met biologisch gecertificeerde telers. Indien een bepaald kruid niet biologisch geteeld wordt doch nodig is voor de gewenste productontwikkeling, kan in gemeenschappelijk overleg beslist worden op de **jaarlijkse vergadering rond 'teelt – en plukafspraken'** waarop alle vennoten (zowel A- als B-vennoten) een stem hebben, dat een niet-bio teler toch mag aanleveren.

Vennoten hebben stemrecht in de **algemene vergadering** tot beloop van het aantal aandelen dat ze vertegenwoordigen. Elk aandeel geeft recht op één stem met dien verstande dat voor de stemming ieders aantal aandelen beperkt wordt tot één tiende van de vertegenwoordigde aandelen. Elke vennoot kan dus voorstellen indienen met betrekking tot de gewenste productontwikkeling en met betrekking tot de organisatie van evenementen, ontplooiing van gemeenschappelijke activiteiten,....

De algemene vergadering stelt op zijn beurt een raad van bestuur aan. De **raad van bestuur** geeft vorm aan het beleid van de algemene vergadering en beschikt o.m. over de bevoegdheden tot het opmaken van een huishoudelijk reglement, het vaststellen van tarieven m.b.t. het gebruik van infrastructuur door coöperanten, educatief en functioneel groenbeheer, enz.

De coöperatie werkt ook voor haar leden. Het is niet de bedoeling diensten te verstrekken aan externe belanghebbenden, tenzij hiertoe beslist wordt door de algemene vergadering onder de voorwaarden bepaald in het huishoudelijk reglement.

5.3 Economische participatie door de leden

De leden-vennoten hebben één of meerdere aandelen en zijn dus eigenaar van de coöperatie. De vennoten-oprichters zijn eigenaar van deze gemeenschappelijke productontwikkeling. De producten worden dan ook ontwikkeld en vermarkt door de coöperatie onder een **gemeenschappelijke** merknaam, en dus niet onder individuele naam.

Zij die de gemeenschappelijke productontwikkeling mogelijk maken via hun bijdrage (participatie in kapitaal) krijgen kortingen of gebruikerstarieven.

Kortingen en gebruikerstarieven verschillen naargelang het gaat om een vennoot met A-aandeel of een vennoot met B-aandeel en worden vastgelegd in het huishoudelijk reglement.

5.4 Autonomie en onafhankelijkheid

Elke vennoot kan voorstellen indienen met betrekking tot de gewenste productontwikkeling en met betrekking tot de organisatie van evenementen, ontplooiing van gemeenschappelijke activiteiten,.....

Elke A-vennoot bepaalt zelf welke grondstoffen en hoeveel grondstoffen hij wenst aan te leveren. Dit wordt op jaarbasis vastgelegd in teelt- en plukafspraken met de 'producenten'-vennoten.

Elke B-vennoot bepaalt ook zelf welke producten hij wenst te promoten en eventueel te verkopen in functie van zijn cliënteel (geen aankoopverplichtingen).

5.5 Onderwijs, vorming en informatieverstrekking

De coöperatie streeft naar een brede socio-economische werking en tracht daarbij samenwerkingsverbanden aan te gaan met scholen, onderzoekscentra (ILVO), proefcentra, via het uitschrijven, indienen en promoten van projecten via diverse kanalen (Plattelandsontwikkeling, KMO-portefeuille, IWT).

Jaarlijks wordt niet alleen financieel verslag gegeven en een begroting opgemaakt, maar wordt dit tegelijkertijd gekoppeld aan een vormingsmoment m.b.t één of meerdere organisatiegebieden (kwaliteit, financiering, communicatie, ...) met het oog op 'empowerment' van de leden.

5.6 Coöperatie tussen coöperaties

De coöperatie zal voor de distributie van haar producten beroep doen op Mmm...eetjesland cvba, een regionale coöperatie met het oog op het creëren van een door de gemeenschap gedragen afzetmarkt.

Mmm...eetjesland cvba is een coöperatie die lokale geproduceerde producten promoot via afzet in de korte keten.

5.7 Aandacht voor de gemeenschap

De recent opgerichte coöperatie is een vorm van korte keten en streeft naar een duurzame voedselketen:

- vanuit economisch oogpunt: de coöperatie wordt opgericht voor de verwerking van uitsluitend lokale grondstoffen, geen import; de volledige productiekosten worden gedekt en er is een eerlijke vergoeding voor de boer en andere producenten;
- vanuit ecologisch oogpunt: er wordt zorg gedragen voor het milieu (er moet een voorkeur gegeven worden aan biologische grondstoffen); en de producten dragen bij tot gezondheid van bodem, plant, dier en mens;
- vanuit sociaal oogpunt: er worden banden gesmeed tussen landbouwer/producent en verbruiker (bij de productontwikkeling wordt rekening gehouden met de beoogde gebruikersgroep) zodat er een wederzijdse waardering kan groeien; er worden eerlijke producten ontwikkeld waar een duidelijke vraag naar is door een welbepaalde gebruikersgroep en die voldoen aan de wensen van die groep.

Deze gebruikersgroep kan een B-aandeel verwerven en aldus participeren in het beleid. Niet alleen de A-vennoten (producenten), maar ook de B-vennoten (gebruikersgroep) kunnen voorstellen indienen m.b.t gemeenschappelijke productontwikkeling en R&D-beleid.

6 Kansen, knelpunten en Randvoorwaarden²⁴

6.1 Kansen

Op micro-niveau draagt een kruidencoöperatie, waarvan hier een blauwdruk voorligt, op zijn minst bij aan een betere ketenwerking – naast uiteraard een betere onderhandelingsmacht voor landbouwers.

Het creëren van bijkomende afzet en gemeenschappelijke vermarkting levert een positieve bijdrage aan de zichtbaarheid van de korte keten.

Daarnaast biedt de coöperatie mogelijkheden naar gezamenlijke promotie en kennisontwikkeling in een (niche)sector waar de mogelijkheden nog lang niet allemaal benut zijn.

Het huidige landbouwbeleid biedt kansen aan samenwerkingsverbanden en groeperingen in de land- en tuinbouw.

Wellicht komt de coöperatie in aanmerking voor **startsteun** voor nieuwe samenwerkingsverbanden en groeperingen van land- en tuinbouwers van het Agentschap voor Landbouw en Visserij.

Uiteraard is het te voorbarig om nu reeds, op het ogenblik van het schrijven van de blauwdruk, uitspraak te doen over de effecten op macro-niveau zoals verhoging van de competitiviteit van de Vlaamse landbouwsector.

6.2 Knelpunten

6.2.1 Beroep op vrijwilligers door een coöperatieve vennootschap (Wet van 3 juli 2005 betreffende de rechten van vrijwilligers)

Vrijwilligers vormen een niet onbelangrijke rol binnen de coöperatie (voor de verwezenlijking van taken van functioneel en educatief groenbeheer) – te meer omdat de coöperatie actief is in een sector die aantrekkelijk is voor diegenen die, om wat voor reden ook, zoekend zijn of ook voor hen die momenteel te ver van de arbeidsmarkt verwijderd zijn.

Het beroep op vrijwilligers is nochtans niet zo vanzelfsprekend voor een coöperatieve vennootschap.

De vrijwilligerswetgeving is op dit vlak duidelijk: beroep op vrijwilligers is enkel mogelijk indien de toekenning van elk vermogensvoordeel uitgesloten wordt hetzij door de statuten, hetzij door een beslissing van de algemene vergadering.

²⁴ De titel van dit hoofdstuk werd gewijzigd vermits ons inziens 'Kansen, knelpunten en randvoorwaarden' geen echte 'bouwstenen' zijn.

Anders dan in een VZW, sluiten de statuten van een coöperatieve vennootschap (al dan niet met sociaal oogmerk) de toekenning van vermogensvoordelen niet uit.

Daar tegenover staat dat de toekenning van vermogensvoordelen, op het moment dat er winst gemaakt wordt, een stimulans kan zijn voor vennoten-coöperanten om al dan niet toe te treden tot een producentencoöperatie, zelfs indien deze een sociaal oogmerk heeft.

Het wordt dus een uitdaging om én vrijwilligers te integreren in de werking van de coöperatie, én tegemoet te komen aan de wensen van de coöperanten.

6.2.2 Belgische lastenboek inzake biologische productie m.b.t. substraatteelt

De coöperatie probeert in eerste instantie afzet- en vermarktingsmogelijkheden te bieden aan hen die restwaarden willen valoriseren. Wat betreft de land- en tuinbouwers, wordt gemikt op hen die kruiden als neventeelt opnemen in het teeltplan – en niet op grootschalige akkerbouwers die kruiden telen voor o.a. de diepvriessesector. Naast groentetelers (die nu reeds een beperkt assortiment kruiden telen voor de versmarkt), zijn ook de land- en tuinbouwers die zich toeleggen op potcultuur van vaste planten interessante potentiële coöperanten.

De Belgische regelgeving inzake biologische productie is op dit vlak een struikelblok. Anders dan in sommige andere Europese landen, is potcultuur niet biologisch certificeerbaar.

Restwaarden, zoals b.v. snoeisel van laurierkwekerijen, kunnen op die manier niet gevaloriseerd worden ofschoon ze een potentieel interessante grondstof opleveren.

Voormelde heeft voor gevolg dat échte lokale én biologisch gecertificeerde productie voor sommige restwaarden/grondstoffen (afkomstig van potcultuur) voorlopig niet mogelijk is.

6.2.3 Belgische wetgeving inzake wildpluk

De teelt of het in cultuur brengen van sommige – meestal wilde - planten (b.v. brandnetel, moerasspirea, ...) is vaak niet zinvol of economisch niet rendabel. Het betreffen planten die potentieel interessante producten kunnen opleveren en die momenteel niet of slechts in kleine hoeveelheden voorhanden zijn in de handel (meestal import).

Deze planten komen daarentegen wel voor in natuurgebieden en op perceelsranden die niet zelden beheerd worden door een natuurvereniging of een openbare overheid (gemeente of provincie).

Het plukken op openbare domeinen is evenwel niet toegelaten in België zonder toestemming. Het verlenen van toestemming en/of het maken van afspraken rond pluk in openbare domeinen is een zeer gevoelig item voor beheerders van natuurgebieden of openbare parken en domeinen.

Sommigen zijn van mening dat de druk op de natuur immers al hoog genoeg is. Of nog: 'Wat als iedereen hier zomaar her en der begint met plukken?'

Samenwerking rond plukafspraken komt nochtans perfect tegemoet aan de maatschappelijke uitdagingen waarmee beheerders van natuurgebieden en openbare domeinen mee geconfronteerd

worden, nl. het zoeken naar alternatieve financieringsmechanismen om het landschapsonderhoud te financieren en landschappen te herstellen door b.v. de pluk van bepaalde soorten te koppelen aan het maaibeheer ('pluk in ruil voor maaien van bermen' naar analogie met de houtwinning in natuurgebieden).

Afspraken hieromtrent met de lokale beheerders (van Natuurpunt of van openbare domeinen) verlopen zeer moeizaam. Wellicht moet eerst vanuit het Agentschap voor Natuur en Bos, in samenwerking met Inverde (forum voor groenexpertise) een voorbeeld geven aan de lokale afdelingen?

6.3 Randvoorwaarden

6.3.1 De invulling van het 'sociale oogmerk' ingevolge het nieuwe maatwerkdecreet

Het decreet omvat drie centrale doelstellingen :

1. werk en ondersteuning op maat aanbieden aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt;
2. ondersteuning aanbieden aan werkgevers die personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt collectief tewerkstellen;
3. de creatie van een kwalitatief kader dat de groei van competenties en de doorstroom van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt op kwalitatieve wijze stimuleert²⁵.

Momenteel is het nog wachten op een transparant kader voor alle werkgevers en doelgroepwerknemers zodat kan ingezet worden op effectieve tewerkstellingskansen voor iedereen.

De vraag is ondermeer of doelgroepwerknemers die zullen tewerkgesteld worden in een maatwerkafdeling binnen de reguliere economie op dezelfde ondersteuning zullen kunnen rekenen dan de maatwerkbedrijven (huidige sociale en beschutte werkplaatsen die de begeleiding van deze doelgroep als hoofdactiviteit hebben). Via individueel maatwerk liggen hier immers kansen voor deze

²⁵ In dit kader vinden we volgende elementen terug in het decreet maatwerk van 1/7/2013:

De maatwerkafdeling moet o.a. een kwaliteitsvolle bedrijfsvoering hanteren op het vlak van:

- a) de inschakeling, opleiding en begeleiding van doelgroepwerknemers ter bevordering van duurzame loopbanen;
- b) de doorstroom binnen de sociale economie en naar het normale economische circuit;
- c) het maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- d) maximale transparantie met betrekking tot de inschakeling, opleiding en begeleiding van doelgroepwerknemers.

doelgroepen om rechtstreeks in te stromen in het reguliere circuit, maar dan met de noodzakelijke aanpassingen en begeleiding op de werkvloer.

Het decreet voorziet voor de maatwerkafdelingen een minimaal volume van vijf gesubsidieerde voltijds equivalenten doelgroepwerknemers.

Het is de opdracht om werk op maat verschaffen, voor wie ondersteuning - overeenkomstig het maatwerkdecreet - wordt toegekend. De maatwerkafdeling zal dit moeten realiseren door middel van nuttig, lonend en individueel passend werk.

Momenteel is het onzeker op welke termijn nieuwe spelers op deze markt erkend kunnen worden en in welke mate deze voorwaarden al dan niet rigide zullen ingevuld worden (Wat als een onderneming de grens van de 5 VTE tijdelijk niet haalt?).

Zo bestaan er vandaag geen specifieke tewerkstellingsondersteunende maatregelen bij individuele inschakeling voor de groep van personen met een psychosociale problematiek. De OESO vraagt dat België de problematiek inzake geestelijke gezondheid pro-actiever aanpakt²⁶.

Zowel in de maatwerkbedrijven als in de maatwerkafdelingen moet voldoende geschikt omkaderingspersoneel kunnen worden voorzien. De invulling van de omkaderingsniveaus (lage intensiteit, gemiddelde intensiteit, hoge intensiteit) en de concrete modaliteiten zullen hier bepalend zijn. Voor de maatwerkafdelingen en -bedrijven is een praktisch, werkbaar kader cruciaal. De SERV wil bij de verdere concretisering worden betrokken.

De SERV (zie ook SERV-advies m.b.t. concept maatwerk, febr. 2013) vindt het belangrijk dat maatwerkafdelingen de omkadering die hen wordt toegekend in functie van de individuele begeleiding van de doelgroepwerknemers, desgewenst kunnen inkopen bij maatwerkbedrijven en andere instanties met expertise inzake de begeleiding en ondersteuning van de doelgroep.

Netelvuur onderschrijft deze gedachtegang (cfr. het huidig partnerschap met MLWB vzw in voorliggend dossier), maar ervaart dat een extern begeleidingsaanbod onmogelijk de begeleiding op de werkvloer kan vervangen.

Voorbeelden van knelpunten:

- de externe begeleider heeft wel know how rond begeleiding en omgaan met de doelgroep of diens specifieke randvoorwaarden, maar heeft te weinig voeling met de context (werkvloer, sector);
- de interactie met andere (al dan niet behorend tot de doelgroep) collega's kan niet worden meegenomen;
- dit vervangt niet het noodzakelijk intern te voeren HR beleid;

²⁶ Rapport 'Mental Health and Work: Belgium', 2013 (bron: SERV advies conceptdecreet maatwerk, februari 2013, zie

http://www.vvsg.be/economie_en_werk/Documents/20111021_ConceptnotaMaatwerk.pdf)

- dit ontlast de bedrijfsleider/werkplaatsverantwoordelijke niet van de begeleidingsopdracht. Bij elke interventie van een externe begeleidingsdienst is diens participatie vereist (waardoor je een dubbele begeleiding rond de persoon opzet in plaats van één efficiënte benadering op maat van individu én context). Dit werkt niet kostenefficiënt.

Het mag duidelijk zijn dat de begeleiding op de werkvloer specifieke kennis en kunde omtrent tewerkstelling én begeleiding vereist. Deze kennis en kunde is niet per definitie aanwezig binnen de organisatie, ook al wordt de tewerkstellingscomponent en de sociale factor expliciet opgenomen in de fundamenten van de coöperatie.

Ideaal is een model zoals gehanteerd binnen werkervaring (WEP) waar leerwerkbedrijven en promotoren beschikken over (intern) omkaderend personeel (gecompenseerd via omkaderingspremies individueel toegekend aan de doelgroepwerknemer) **die rechtstreeks op de werkvloer kunnen ingezet worden voor: technische en individuele opvolging; psychosociale begeleiding; vorming van de doelgroepwerknemer(s).**

6.3.2 GBO-verordening

Om de competitiviteit van de Vlaamse rurale sector effectief te beïnvloeden dient de coöperatie te groeien in leden, omzet, afzet, edm.

De nieuwe GLB-voorstellen voorzien in de mogelijkheid voor de ontwikkeling van producentenorganisaties (en brancheorganisaties) voor *alle* sectoren die onder de GMO vallen. Meer nog: lidstaten worden verplicht PO's te erkennen op hun vraag voor alle sectoren.

Voor de erkenning als producentenorganisatie moet men evenwel volgens de huidige regeling minimaal met 40 leden zijn zowel voor groenten en fruit als voor zuivel. Verlaging van deze criteria is enkel mogelijk via een Ministerieel Besluit. De toekomst zal aantonen als daartoe de politieke wil bestaat ? (27)

²⁷ Zoals nu uitzondering gemaakt wordt voor champignons en de biozuivel waarvoor momenteel minimaal 10 leden vereist zijn.

*

There are advantages to sharing the work and sharing the risk ...once a solid group of farms has formed, the possibilities...are limitless.

Networks of small and medium-sized farms, whether farmer-, consumer- or organizer-instigated, can become the backbone of a sustainable local economy.

Elizabeth Henderson, Sharing the Harvest

*

Bibliografie

BIJMAN, J., ILIOPOULOS, C., POPPE, K.J., GIJSELINCKX, C. HAGEDORN, K., HANISCH, M., HENDRIKSE, G.W.J., KUHL, R., OLLILA, P., PYYKKONEN, P., VAN DER SANGEN, G., *'Support for Farmers' Cooperatives*, Executive Summary, European Commission, 2013

COMMISSIE VOOR BOEKHOUDKUNDIGE NORMEN, CBN-advies 2010/6 – Financieel plan voor de BVBA Starter, Advies van 19 mei 2010

CORNELIS P., *Code voor goede teeltpraktijken voor de Industriële Cichoreiteelt*, Landbouwcentrum Bieten Cichorei, wettelijk depotnummer D/2003/6430/1, 54 p.

DANCKAERT S. & ROELS K., *Community Supported Agriculture (CSA). Consumentenparticipatie op een landbouwbedrijf*, Departement Landbouw en Visserij, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel, 2012

DETELDER A., *Wetgeving etikettering – Nieuwe verplichtingen ingevolge Europese Verordening 1169/2011*, Steunpunt Hoeveproducten, 2013

FEDERALE OVERHEIDSDIENST ECONOMIE, KMO, MIDDENSTAND EN ENERGIE, *Een nieuw tijdperk voor ambulante activiteiten – De wet van 4 juli 2005*, 63 p.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE, *Marketing manual and web directory for organic spices, culinary herbs and essential oils (Technical paper)*, Genève, 2006

LAMBRECHTS G., *Coöperaties en producentenorganisaties*, Vlaamse Overheid, Departement Landbouw en Visserij, 2013, 115 p.

MAGNUS, Isabelle, *Samenwerking in de keten – Producentenorganisaties en Brancheorganisaties*, Vlaamse Overheid, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, 21 februari 2012

PERRY, Jill en FRANZBLAU, Scott, *Local Harvest – A Multifarm CSA Handbook : Looking at CSA from a cooperative perspective*, Sustainable Agriculture Research and Education Program (SARE), 2010

SEGRS, Tine, *Samen in t' groen werkt*, Gids ter promotie van samenwerking tussen klassieke groenbedrijven en sociale economie met een groenwerking, *De Punt*, juli 2011

SIMPLES, *Syndicat Inter-Massifs pour la production et l' Economie des Simples*, cahier des charges, 1 oktober 2011

STEUNPUNT HOEVEPRODUCTENTEN, *De Groene Punt-bijdrage voor verpakkingsmaterialen*

Tüv Nord Integra bvba, *Toelichting bij de Europese en Vlaamse wetgeving voor producenten van biologische producten*

TUV NORD INTEGRA bvba, *World wide certification in agriculture and food*

UNIDO & FAO, *Herbs, spices and essential oils – Post-harvest operations in developing countries*, 2005

VERBEKE, Paul, Beknopt marktoverzicht voor biologische inheemse kruiden in Vlaanderen en Europa, *Bioforum*, december 2011

www.fostplus.be : informatie over de wettelijke verplichtingen ingevolge verpakkingsnormering

Bijlagen

1. Overzicht Werkvergaderingen
2. Modelformulier registratie teelt, oogst en verwerking
3. Overzicht Activa – Vaste kosten en Variabele kosten
4. Statuten
5. Functieprofielen
6. Overzicht onderdelen autocontroleplan
7. Voorstel logo en huisstijl
8. Basiscriteria voor ‘gecontroleerde pluk’ of ‘wildpluk’
9. Voorbeeld Kostprijsberekening
10. Kruidenlijst – Vraagzijde
11. Vormgeving productlijnen
12. Productieschema (samengevat)
13. Infrastructuur – Machines
14. Draaiboek educatief groenbeheer
15. Formulier teelt en oogst A-coöperant