

<b>SAMENVATTING.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding .....	9
1.2 Vraagstelling .....	9
1.3 Verantwoording .....	10
1.4 Leeswijzer.....	11
<b>2. OMGEVINGSANALYSE.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Netwerk.....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Het PT en de betrokkenheid van andere organisaties .....	12
2.1.2. De omgeving van het PT.....	13
<b>2.2.Trendanalyse .....</b>	<b>14</b>
2.2.1. Omzet en rendement .....	14
2.2.2. Schaalvergroting .....	15
2.2.3. Internationalisering .....	15
2.2.4. Ontwikkeling van de markt vraag .....	15
2.2.5. Innovatie .....	16
2.2.6. Samenwerking in de ketens .....	17
2.2.7. Specialisatie en differentiatie .....	17
<b>2.3 Samenwerking met andere schappen.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Schaalvoordelen .....	17
2.3.2 Identiteit .....	18
2.3.3 Zwaartepunt van besturing.....	18
2.3.4 De toekomst van samenwerking.....	18
<b>2.4 Conclusie .....</b>	<b>19</b>
<b>3. DE KOERS VAN HET PRODUCTSCHAP TUINBOUW .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Missie en doel.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Hoofdfuncties .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Randvoorwaarden.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Hoofdpunten van beleid .....</b>	<b>24</b>
<b>3.5 Draagvlak voor de toekomstvisie .....</b>	<b>25</b>
<b>3.6 Conclusies .....</b>	<b>25</b>

<b>4. GOVERNANCE.....</b>	<b>26</b>
4.1 Inleiding.....	26
4.2 Bestuurlijke organisatie.....	26
4.3 Beleidsvorming en beslissingen over besteding.....	28
4.4 Uitvoering en bedrijfsvoering.....	29
4.5 Verantwoording .....	29
<b>5. TOEKOMSTIGE TAAKOPVATTING .....</b>	<b>30</b>
5.1 Taakopvatting .....	30
5.1.1. Herbezinning op takenpakket en het niveau van de heffingen.....	30
5.2 Toetsingskader.....	32
5.3 Taken Productschap Tuinbouw.....	33
5.3.1 Markt.....	33
5.3.2 Kennis & Innovatie .....	35
5.3.3 Arbeid.....	36
5.3.4 Kwaliteit & Fytosanitaire zaken.....	36
5.3.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen .....	37
5.3.6 Patronen.....	38
5.4 Taakuitvoering.....	38
5.5 Medebewind.....	40
<b>6. OVERIGE ISSUES.....</b>	<b>41</b>
6.1 Financiën.....	41
6.1.1. Principes van financiële sturing.....	41
6.1.2. Toezicht op bestedingen.....	41
6.1.3. Schilthuiskorting.....	42
6.2 Financiële patronen per sector .....	42
6.2.1. Sector Bloemen .....	43
6.2.2. Sector Groenten en Fruit (exclusief medebewindstaken).....	44
6.2.4. Sector Boomkwekerij .....	46
6.2.5. Sector Hoveniers.....	47
6.2.6. Sector Energie .....	48
6.2.7. Handelswaarde en heffingen.....	48
6.3 PR en communicatie.....	48
6.4 Administratieve lasten.....	49
<b>7. UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST .....</b>	<b>50</b>

## **BIJLAGEN TOEKOMSTVERKENNING**

- Sector Bloemen
- Sector Bloembollen
- Sector Bomen en Vaste Planten
- Sector Hoveniers
- Sector Groenten en Fruit

N.B.: Deze bijlagen zijn te vinden op de website van het PT, [www.tuinbouw.nl](http://www.tuinbouw.nl).

## SAMENVATTING

De dragende organisaties zien een toekomst voor het PT. Door samenwerking is de Nederlandse tuinbouwsector sterk geworden en is de internationale concurrentiepositie gevestigd. Deze kracht moet niet gebroken worden.

Dit is de centrale boodschap van de concept-toekomstverkenning die het PT in opdracht van het kabinet heeft uitgevoerd.

### Aanleiding

Minister De Geus van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft aangegeven dat de productschappen en bedrijfsschappen in 2005 een realistische toekomstverkenning moeten opstellen. In deze toekomstverkenning moet worden aangegeven welke taken het schap in de komende jaren wil gaan uitvoeren. Daarbij moet beargumenteerd worden wat de waarde is van deze activiteiten voor het sectorbelang en voor het algemeen belang en waarom deze activiteiten met collectief geld moeten worden gefinancierd.

Voor de minister is draagvlak voor de activiteiten van de schappen essentieel. Draagvlak bij de dragende organisaties en draagvlak bij de ondernemers in de sector die de heffingen moeten betalen. Ook hecht hij aan een goede besturing van de schappen (good governance).

### Werkwijze

Gedurende het traject van opstellen van de toekomstverkenning voor het Productschap Tuinbouw zijn de takenpakketten voor de verschillende sectoren besproken met de zes sectorcommissies binnen het PT. Voorts is de tuinbouwbrede toekomstverkenning door het bestuur vastgesteld. In bestuur en commissies is draagvlak gebleken voor de nu voorliggende voorstellen.

De toekomstverkenning zal in september en oktober getoetst worden middels 12 panelsessies met groepen van een representatieve steekproef van ondernemers. De resultaten daarvan zullen door de sectorcommissies en het bestuur worden meegewogen in het vaststellen van de definitieve toekomstverkenning die in november zal verschijnen.

### Krachtenveld

De schappen opereren in het krachtenveld tussen overheid, brancheorganisaties, werknemersorganisaties en bedrijven. Zij vervullen daarin een specifieke rol waarin zij zowel het sectorbelang als het algemene belang moeten dienen. Ondernemers en overheid beoordelen de toegevoegde waarde van de schappen vanuit verschillende gezichtshoeken.

Organisaties die collectieve taken uitvoeren voor ondernemers in de tuinbouw, of dat nu brancheorganisaties of het productschap zijn, moeten in toenemende mate hun toegevoegde waarde aantonen en zij moeten verantwoording afleggen voor de prijsprestatieverhouding van de uitgevoerde taken.

Ook de politiek volgt die benadering. Het instituut PBO is voor sommige politici niet meer vanzelfsprekend. Ook voor de politiek moet de toegevoegde waarde van de taken van de schappen worden aangetoond.

Die uitdaging geeft de gelegenheid om naast de kritische geluiden, ook de waardevolle bijdragen van de schappen voor het voetlicht te brengen, zodat een evenwichtige afweging kan worden gemaakt.

## Ontwikkelingen

In vrijwel alle sectoren staan de rendementen onder druk. De omzet stijgt nog licht, maar de kosten, met name de energiekosten en door overheden bepaalde kosten, stijgen sterk. Te constateren valt dat de schaal van de ondernemingen, zowel in de teelt als in de handel, toeneemt, waarbij ook sprake is van een toenemende specialisatie van telers. De ondernemers zijn professioneler geworden. Tegelijkertijd spreidt de productie door Nederlanders zich over meer landen en zet de internationalisering door. Tuinbouwproducten worden door handelsorganisaties naar vele landen geëxporteerd, waarbij nieuwe markten worden geopend. Tegelijkertijd neemt de concurrentie uit lage lonen landen toe.

De Nederlandse tuinbouw is sterk innovatief ingesteld, in veel sectoren is sprake van een technologische voorsprong. Flowers & Food is inmiddels door het kabinet gekozen als een van de speerpuntsectoren voor innovatie. De noodzakelijke aandacht voor duurzaamheid is een krachtige stimulans voor innovatieve ontwikkelingen.

Naast een goede beheersing van de productkwaliteit beschikt de Nederlandse tuinbouw over goed georganiseerde internationale logistieke ketens, die worden ondersteund door moderne ICT toepassingen.

Het karakter van de Nederlandse tuinbouw is in enkele decennia sterk veranderd. Het is nu een sterke sector met sterke ondernemers die beschikken over een solide kennisbasis. De eisen die ondernemers stellen aan een organisatie als het PT veranderen daardoor ook van karakter. Het PT moet in deze veranderende omstandigheden opnieuw de toegevoegde waarde aantonen.

## Missie en strategische doelen

De nieuwe missie van het PT:

**Het Productschap Tuinbouw is een publiekrechtelijk samenwerkingsverband van organisaties en ondernemingen uit de tuinbouwsector, dat zich richt op het versterken van de positie van het tuinbouwcluster op de langere termijn in het belang van de daarin werkende ondernemingen en de daarin werkzame medewerkers en op het bevorderen van het algemeen belang dat raakvlakken heeft met de sector.**

In dat licht zien wij voor de toekomst de volgende strategische doelen voor het PT:

- Versterken van de marktposities, waarbij nieuwe markten worden geopend en het marktaandeel van het Nederlandse product wordt vergroot

- Versnellen en stimuleren van innovatie en kennisontwikkeling, met als speerpunten het financieren van technologische doorbraken en de transformatie naar duurzaamheid
- Bevorderen van de ontwikkeling van kwaliteitssystemen en het scheppen van kaders voor het regelen van fytosanitaire zaken
- Stimuleren van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- Het profileren van de sector op de arbeidsmarkt en het voortdurend stimuleren van het verbeteren van arbeidsomstandigheden

Al deze strategische doelen zijn in het belang van de sector én in het algemeen belang.

De bijdragen van het Productschap Tuinbouw zijn niet altijd helder zichtbaar. Deze worden wellicht pas duidelijk wanneer nagedacht wordt over het effect dat het opheffen van het schap zou hebben. Denk aan:

- Een lagere groei van de afzet
- Een lager tempo van innovatie
- Minder samenhang en samenwerking tussen sectoren en ketenpartners
- Het vertragen van de beweging naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- Grotere overheid die een deel van de huidige taken van het PT moet uitvoeren
- Nederland als volger

### Karakterisering

Het Productschap Tuinbouw is een structureel en langdurig samenwerkingsverband van belanghebbenden in de sector. De dragende organisaties werken daarin samen om collectief doelen na te streven die alleen door samen te werken óver sectoren en óver schakels van de keten heen, bereikt kunnen worden. De collectieve doelen kunnen met collectieve middelen gefinancierd worden waarbij ook multipliereffecten mogelijk zijn. De collectieve middelen geven een basis voor grote bijdragen van andere financiers.

De werkingssfeer van een schap bestrijkt meerdere deelsectoren en meerdere ketens. Vanuit deze overkoepelende functie moeten de activiteiten die ten goede komen aan het algemeen belang helder worden geformuleerd om de sectorgenoten te overtuigen van de noodzaak om gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het algemeen belang vorm te geven. De combinatie van bevorderen van algemeen belang en sectorbelang vormt het unieke profiel van een schap en past in de visie op samenleving + overheid en zelfregulering.

Het serieus nastreven van het algemeen belang en sectorbelang vraagt van het bestuur en de directie van het PT een lange termijn visie. Het schap moet de trends onderkennen, zowel in de sector zelf, als in de samenleving waarin het schap moet ope-

ren. Het schap moet het strategisch perspectief formuleren waarin het sectorbelang en het algemeen belang tot meerwaarde worden gecombineerd. Het schap kan een gemeenschappelijke aanpak organiseren, die uitgaat boven wat dragende organisaties op eigen kracht kunnen. Het schap moet vooruit kijken en antwoorden geven op (grote) problemen waarmee de ondernemingen op de wat langere termijn te maken krijgen.

### Samenwerking

Schaalvergroting is ook een thema voor de schappen zelf. De afgelopen jaren zijn schappen gefuseerd, waarbij effectiviteit en efficiency belangrijke overwegingen waren.

Het PT staat positief tegenover samenwerking in “back office” activiteiten. Tegelijkertijd blijft het belang van het handhaven van een herkenbare identiteit. Dat is een voorwaarde voor draagvlak bij de sectoren. Het PT kiest voor handhaven van de eigen identiteit.

### Randvoorwaarden

Om haar functies ook in de toekomst te kunnen vervullen moet het PT aandacht geven aan een aantal randvoorwaarden. Het PT moet aantoonbaar draagvlak houden bij dragende organisaties en bij ondernemers. Er moet sprake zijn van aantoonbare toegevoegde waarde en een goede prijs-prestatie verhouding. Ook moet het PT transparant bestuurd worden en moet voortdurend aandacht zijn voor inbreng van georganiseerde en niet georganiseerde ondernemers.

### Governance

De eisen die de maatschappij stelt aan “Governance” (goed bestuur), zijn in beweging. Het PT ziet daarvan het belang in en zal de structuur en besturing afstemmen op de nieuwe eisen.

Het zwaartepunt van de besturing blijft liggen bij de sectorcommissies. Het bestuur van het PT blijft formeel verantwoordelijk voor de beslissingen over begrotingen en heffingen en houdt toezicht op de geldstromen met bijstand van een “audit committee”.

Het voornemen is het bestuur te verkleinen en in het bestuur andere personen te benoemen dan in de sectorcommissies. Ook zal een gedragscode voor bestuurders worden opgesteld. Wanneer zich nieuwe organisaties aandienen die een voldoende grote groep ondernemingen vertegenwoordigen, zal het PT een open houding aannemen ten aanzien van hun wensen.

Ongeorganiseerden kunnen inbreng hebben, bijvoorbeeld door het geven van adviezen en indienen van voorstellen voor onderzoek. Het PT moet door de wijze van besluitvoorbereiding, besluitvorming en verantwoording duidelijk en transparant kunnen aantonen dat georganiseerde en niet-georganiseerde invloed hebben.

Het PT zorgt voor juiste balans. Balans tussen belangen van ondernemers en werknemers. Balans tussen sectoren in het PT en balans tussen het nastreven van sectorbelang en het nastreven van het algemeen belang.

#### Taken, kosten en heffingen

Het gehele pakket van taken en activiteiten is in de afgelopen maanden kritisch doorgelicht. Dat resulteert in voorstellen die leiden tot substantieel lagere kosten en in de meeste gevallen lagere heffingen, waarbij de reducties van sector tot sector verschillen. Als principe is gehanteerd dat zoveel mogelijk taken door private organisaties moeten worden gefinancierd, en dat alleen de taken die van collectief sectorbelang en in het algemeen belang zijn, middels de heffingen van het PT worden gefinancierd. Voor de specifieke invulling van het takenpakket per sectorcommissie en de daaraan verbonden kosten verwijzen wij naar de bijlagen.

Ondernemers in de sectoren kijken kritisch naar de resultaten van de activiteiten van het PT voor de eigen onderneming. Ondernemers moeten het nut en de noodzaak zien, waarbij ook de vraag aan de orde komt of die activiteiten met collectieve middelen of via private financiering worden bekostigd. Bij de inhoudelijke meting bij ondernemers, die in september en oktober zal plaatsvinden, zullen de ondernemers daarop bevestigd worden.

Ook de dragende organisaties zullen zich nog uitspreken over de taken die in de toekomstverkenning worden opgevoerd.

Tenslotte; communicatie wordt steeds belangrijker. Niet alleen het zenden van informatie, maar ook het bieden van een open mogelijkheid voor het inbrengen van ideeën en meningen.



## 1. INLEIDING

### 1.1 AANLEIDING

Minister De Geus van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft aangegeven dat de productschappen en bedrijfsschappen een realistische toekomstverkenning moeten uitvoeren ten aanzien van de in de eerstkomende jaren te verwachten en gewenste ontwikkelingen<sup>1</sup>. Alle schappen worden uitgedaagd hun toekomst kritisch onder ogen zien. De bewijslast voor het continueren van de schappen wordt bij de schappen zelf gelegd, waarbij het draagvlak bij de organisaties en ondernemingen in het werkgebied van het schap en de bijdrage aan het algemeen belang als belangrijke criteria worden benadrukt.

De minister acht het van belang dat de toekomstplannen voor het schap en de commissies helder worden neergezet, en dat daarmee voor alle betrokkenen in de sector en bedrijfskolom een duidelijk beeld ontstaat van de diensten en de toegevoegde waarde van het schap. De opbouw van feiten, naar patronen, conclusies en aanbevelingen moet verifieerbaar zijn.

De SER coördineert de toekomstverkenningen van de schappen en bericht de ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Landbouw Natuurbeheer en Voedselkwaliteit over de voortgang. De schappen krijgen voor het opstellen van de toekomstverkenningen en het toetsen van draagvlak een jaar. Dat betekent dat dit proces uiterlijk eind 2005 gereed dient te zijn.

### 1.2 VRAAGSTELLING

Voor de toekomstverkenningen van alle schappen gelden in principe dezelfde door de overheid vastgestelde vragen. In de toekomstverkenning van het PT worden derhalve de volgende vragen beantwoord:

1. Wat is de visie van het PT betreffende de wijze waarop de activiteiten het gemeenschappelijke belang van de ondernemingen en de daarbij betrokken personen behartigen alsmede de relatie tussen dit sectorale belang en het algemeen belang?
2. Op grond van welke argumenten kiest de sector voor een publiekrechtelijke (i.c. bedrijfslichamen) in plaats van een privaatrechtelijke (i.c. brancheorganisaties, CAO's) invulling van activiteiten?
3. Wat is de visie van het PT betreffende de democratische legitimiteit:
  - Wat is het draagvlak voor de activiteiten van het PT binnen de bedrijfstak? Wat zijn in dit kader opvattingen van respectievelijk de georganiseerde en de

---

<sup>1</sup> Tweede Kamer 2004-2005, Wijziging van de Wet op de bedrijfsorganisatie en enige andere wetten, brief van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 25695, nr. 25, 17 november 2004 en een aanvullende brief d.d. 6 april 2005.

niet georganiseerde ondernemers alsmede van eventuele andere betrokken externen?

- Op welke wijze worden niet georganiseerde ondernemers betrokken bij de activiteiten van het PT?
4. Wat is de deelname en representativiteit van ondernemers- en werknemersorganisaties?
  5. Zullen de diverse economische ontwikkelingen er toe leiden dat het voortbestaan van het schap kwestieus wordt?
  6. Wat is de visie van het PT betreffende mogelijkheden voor verdergaande samenwerking/ fusies tussen schappen?

Ten aanzien van punt 4 wordt verwezen naar de periodieke toetsing die tweejaarlijks door de SER wordt uitgevoerd.

### 1.3 VERANTWOORDING

Alle schappen worden gevraagd tijdens de ontwikkeling van hun toekomstverkenningen een vorm van externe beoordeling in te passen, met name als het gaat om de democratische legitimiteit, om op deze wijze de toekomstverkenningen te voorzien van een onafhankelijk oordeel.

De toekomstvisie van het PT is voorbereid door een projectteam onder leiding van Berenschot. De projectleider is afkomstig van Berenschot. Binnen het projectteam heeft het productschap zich met name gericht op de maatschappelijke, institutionele en economische trendanalyse en Berenschot heeft met name de aandacht gericht op de takenanalyse en voorstellen voor governance.

Een begeleidingscommissie met daarin bestuursleden is ingesteld om het proces te begeleiden. Uitdrukkelijk is rekening gehouden met de inzichten (visies en uitgangspunten) die door de dragende organisaties reeds zijn ingebracht in eerdere fasen van het proces. Daarnaast is veel aandacht besteed aan het samen met de leden van sectorcommissies opstellen van de toekomstverkenning.

Voordat vaststelling van de toekomstverkenning in het bestuur heeft plaatsgevonden, is een sessie georganiseerd met ondernemers, met als doel een eerste indruk te krijgen van de reacties van ondernemers op de voorstellen.

Deze toekomstverkenning is onder verantwoordelijkheid van het bestuur opgesteld en heeft daarmee de status van formeel beleidsstuk.

De voorstellen uit de toekomstverkenning zullen in september en oktober aan ondernemers uit de sectoren en dragende organisaties worden voorgelegd om daarmee het draagvlak voor de voorstellen te toetsen.

#### 1.4 LEESWIJZER

Deze toekomstverkenning is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk twee bevat de omgevingsanalyse. In dit hoofdstuk worden de positie van het schap en de trends nader beschreven.

Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de koers van het schap beschreven. Hier komen onder andere missie en doel, hoofdfuncties en draagvlak aan de orde. Het volgende hoofdstuk gaat in op de voorstellen voor de governance-structuur. Enerzijds betreft dit versterking van het bestaande, anderzijds komen er ook nieuwe voorstellen aan de orde. Dan volgen in hoofdstuk vijf de analyse van taken en taakuitvoering en in hoofdstuk 6 een aantal overige issues, zoals financiën (heffingen) en administratieve lasten. De toekomstverkenning sluit af met de uitdagingen voor de toekomst geformuleerd in een aantal moderniseringsvoorstellen.

Door elke sectorcommissie is fundamenteel nagedacht over het toekomstige pakket van taken en bijbehorende financiën. De resultaten daarvan zijn neergelegd in de bijlagen per sectorcommissie.

## 2. OMGEVINGSANALYSE

### 2.1 NETWERK

#### 2.1.1. Het PT en de betrokkenheid van andere organisaties

Het Productschap Tuinbouw (PT) is in 1997 ontstaan uit een bestuurlijke fusie van het Productschap voor Siergewassen en het Productschap voor Groenten & Fruit. De deelsectoren van deze productschappen zijn omgezet in 88a-Commissies. Momenteel kent het PT zes 88a commissies, waarvan vijf sectorcommissies en een energiecommissie:

- Bloemkwekerijproducten
- Bollen, knollen en wortelstokken van bloemgewassen
- Boomkwekerijproducten
- Groenten en fruit
- Hoveniers
- Energie

In 2003 heeft het bestuur (mede op basis van een klanttevredenheidsonderzoek) besloten de organisatiekosten voor de periode 2004-2006 te bevroeren. Dit heeft geleid tot een reorganisatie: afslanking van de formatie met 15% (24 voltijdfuncties), herordenen en focussen van activiteiten en een nieuwe interne organisatiestructuur. Het PT bestaat nu uit vijf afdelingen: Beleid en Onderzoek, Marktinformatie en Marktonderzoek, Medebewind, Heffingen, Staf en Ondersteuning.

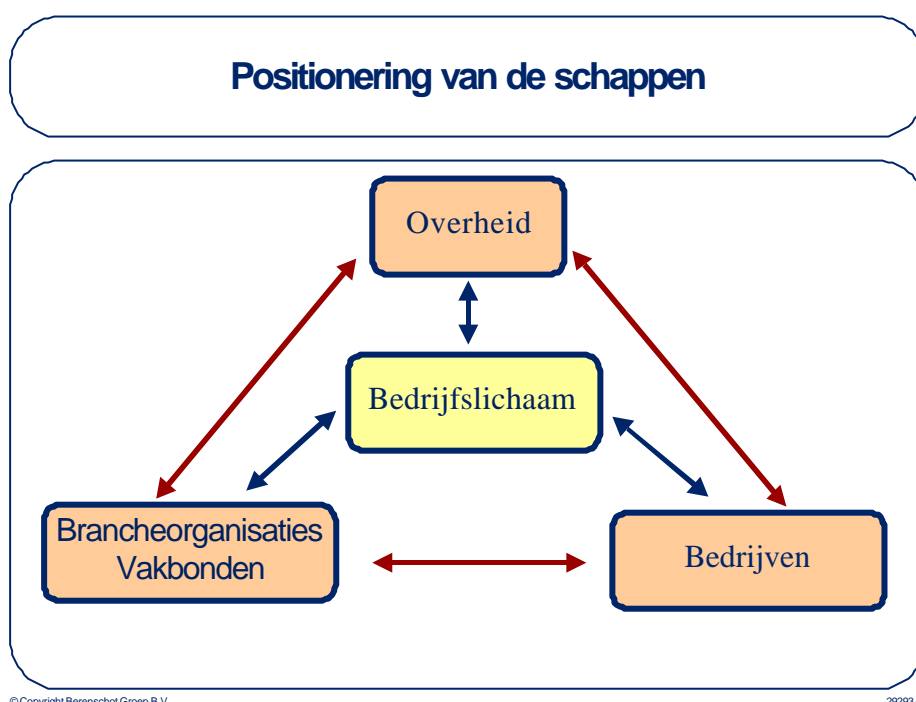
Het bestuur van het PT bestaat uit 24 leden benoemd door de dragende organisaties die opereren onder leiding van een onafhankelijke, door de Kroon benoemde voorzitter. De dragende organisaties zijn ook vertegenwoordigd in een of meerdere sectorcommissies. Er is een grote betrokkenheid van, en een intensieve samenwerking met de dragende organisaties bij het PT. Honderden ondernemers discussiëren mee in de adviesorganen van het PT.

In het bestuur en sectorcommissies van het PT zijn de verschillende werknemersorganisaties, conform het stelsel van publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie, vertegenwoordigd. Binnen het PT bestaat een Sociaal Economische Commissie waarin de verschillende werknemersvertegenwoordigers en werkgeversvertegenwoordigers participeren. Hier wordt gesproken over de verschillende activiteiten van het PT op het gebied van arbeid: arbeidsomstandigheden, arbeidsmarktonderzoek en -voorlichting.

Het bestuur van PT maakt geen gebruik van de mogelijkheid om verordeningen uit te vaardigen op sociaal terrein. Het pariteitsbeginsel heeft een praktische vorm gekregen door de werknemersvertegenwoordigers per persoon meer stemmen te geven. Voor het PT geldt dat het, anders dan enkele bedrijven, niet de CAO onderhandelingen voert. Dit doen de dragende private organisaties zelf.

### 2.1.2. De omgeving van het PT

Wanneer we de maatschappij in een aantal sferen uiteenrafelen, dan bestaat er naast de overheid en de markt het maatschappelijk middenveld. Tot het maatschappelijk middenveld (of civil society) behoren ook brancheorganisaties en vakbonden. Dit zijn privaatrechtelijke organisaties waar ondernemers zich wel of niet bij kunnen aansluiten op basis van vrijwilligheid.



Hoewel productschappen wel kenmerken van civil society hebben, opereren ze tussen overheid, civil society, bedrijven en werknemers in en zijn er wel degelijk verschillen. Voor productschappen als het PT geldt de vrijwilligheid niet meer wanneer de sector zelf eenmaal gekozen heeft voor het instellen van een schap. Het productschap is er dan voor iedereen in de sector en kan maatregelen nemen die de gehele sector ten goede komen. Daarbij past de bevoegdheid om heffingen op te leggen aan alle ondernemingen in de sector, zodat alle bedrijven mee betalen. De dragende organisaties hebben deze mogelijkheden zelf niet. En daar waar de dragende organisaties het sectorbelang dienen, primair gericht op hun leden, richt het PT zich t.b.v. alle ondernemingen tevens op het algemene en het overkoepelende sectorbelang. Hier zit een belangrijk deel van de toegevoegde waarde van het PT.

Binnen de sectoren zijn ingrijpende veranderingen gaande, die in de volgende paragraaf worden beschreven. Door het tempo en de omvang van de veranderingen zijn activiteiten en investeringen nodig die de draagkracht van de individuele ondernemingen en de dragende organisaties vaak overstijgen. Samenwerken blijft noodzakelijk om de leidende positie van de Nederlandse Tuinbouw te behouden en te versterken.

In de institutionele en maatschappelijke context zijn veranderingen gaande die de beleving van publiekrechtelijk bedrijfsorganen heeft doen veranderen. De terugtrekkende overheid legt meer taken bij private partijen én bij het maatschappelijk middenveld, waarbij de overheid verwacht dat het middenveld de eigen verantwoordelijkheid neemt. Dat beweegt naar een zwaardere rol voor de middenveld-organisaties.

Tegelijkertijd zien we een toenemende individualisering in de samenleving. Die individualisering tekent zich ook af bij de ondernemingen die in de tuinbouw werkzaam zijn. De ondernemingen worden groter, sterker en zelfbewuster en kiezen soms voor andere vormen van samenwerking en belangenbehartiging. Het begrip collectiviteit krijgt een andere invulling, de samenwerkingsverbanden zijn beweeglijker met andere bindingsvormen. Samenwerking blijft belangrijk, maar de manier waarop kan wijzigen.

Organisaties die taken uitvoeren voor ondernemers in de tuinbouw, of dat nu branche-organisaties of het productschap zijn, moeten keer op keer hun toegevoegde waarde aantonen en zij moeten verantwoording afleggen voor de prijsprestatieverhouding van de uitgevoerde taken. Er wordt kritisch gekeken naar het niveau van contributies en heffingen.

Ook politiek is het instituut PBO voor sommige politici niet meer vanzelfsprekend; de toegevoegde waarde moet steeds weer worden aangetoond. Dat biedt overigens de gelegenheid om naast de kritische geluiden, ook de waardevolle bijdragen van de schappen voor het voetlicht te brengen, zodat een evenwichtige afweging kan worden gemaakt.

## 2.2. TRENDANALYSE

### 2.2.1. Omzet en rendement

De Nederlandse Tuinbouwsector levert een productiewaarde van € 7 miljard en heeft een exportwaarde van € 12 miljard, 5% van de totale Nederlandse exportwaarde. De sector levert daarmee 22% bijdrage aan het positieve saldo op de handelsbalans van Nederland. Nederland is goed voor 28% van de EU export van tuinbouwproducten en voor 85% van de EU export in bloemen en planten. De sector telt 35.000 bedrijven in teelt en handel en biedt werk aan 460.000 werkenden, 310.000 voltijdbanen. De sector maakt deel uit van het “Flowers & Food” segment, dat door de regering is gekozen als één van de speerpunten van innovatie.

Bij de ontwikkeling van de omzet en het rendement zijn binnen de tuinbouwsector verschillen zichtbaar. Iedere sector kent zijn eigen marktontwikkeling. Na vele jaren groei is bij de afzet in de bloemisterij, boomteelt, bloembollen en hoveniers enige terugval merkbaar in het groeitempo. De productiewaarde in de groenteteelt (onder glas en van de vollegrond, paddestoelen en industrie) en fruitteelt is de afgelopen jaren vrij stabiel geweest. De bedrijven die uitgangsmateriaal leveren, volgen de ontwikkeling van het segment dat zij beleveren.

De omzetten in veel sectoren trekken alweer aan en de vooruitzichten op de langere termijn lijken gunstig.

Behalve verschillen, laten de tuinbouwsectoren ook overeenkomsten zien. De hele sector kampt met hoge en nog steeds stijgende kosten voor arbeid, grond, energie en bedrijfsaanpassingen als gevolg van regelgeving. Ondernemers die alert inspelen op

marktontwikkelingen kunnen de beste bedrijfsresultaten noteren. Vooroplopen met innovatie is essentieel om in een hoge-kostenomgeving te overleven.

#### 2.2.2. Schaalvergroting

In alle bedrijfstakken vindt schaalvergroting plaats. In de meeste sectoren neemt daarnaast het aantal bedrijven af. Met productie op grotere schaal valt over het algemeen een hoger rendement te behalen. Kosten kunnen worden gedrukt en hierdoor wordt financiële ruimte voor innovatie verkregen. Toch is de verwachting dat er ruimte blijft voor kleine innovatieve telers, die een specifieke markt bedienen.

We zien deze schaalvergroting bij telers, maar eveneens bij de afzet- en handelsorganisaties.

#### 2.2.3. Internationalisering

Ketens van tuinbouwproducten worden steeds meer internationale ketens.

Nederland heeft mondiaal dominante marktposities in bollen, bloemen en planten en heeft daarmee een sterke rol in de internationale ketens. Nederland is ook een doorvoerland voor groenten en fruit, waarbij sprake is van import, handel en wederexport. De productstromen zijn transparant geworden qua omvang en prijsstelling. In andere markten zijn de posities minder dominant. Nederland staat op de wereldmarkt onder de volle druk van de open concurrentie.

We zien het potentieel van nieuwe afzetmarkten, met name in de nieuwe EU landen en tegelijkertijd ook de groei van de productie in opkomende landen. In Afrika zijn Kenia en Ethiopië al belangrijke productielanden voor bloemen. Tropisch fruit wordt al lang door Nederland geïmporteerd en verhandeld. China laat een enorm potentieel van productie van fruit en champignons zien. Landen met lage lonen en lage kosten penetreren in de Europese landen. Er is vrijwel geen EU-bescherming en ondersteuning.

De overheden in die landen steunen de ontwikkeling van marktposities in de rijke landen.

De Nederlandse tuinbouw kan en mag niet meer nationaal denken, het gaat om de positie van de Nederlandse tuinbouw in de internationale stromen.

#### 2.2.4. Ontwikkeling van de marktvraag

De gehele tuinbouw heeft te maken met een overgang van een aanbodeconomie naar een vraageconomie, waardoor niet langer de producent maar de consument centraal staat.

De consument blijft vragen naar gemakvoeding. De variatie aan geschoonde, gesneden en verpakte groente is sterk toegenomen. Met productinnovatie en –diversificatie en kwaliteitsproducten moet de voedingstuinbouw proberen haar marktaandeel te behouden en versterken.

De consument investeerde de afgelopen jaren daarnaast sterk in groen in en rond het huis. De bloemisterij-, bollen-, bomen- en hovenierssector hebben geprofiteerd van deze trend. De verwachting is dat de totale consumptie van snijbloemen en potplanten in de landen waar Nederland actief is over een komende periode van tien jaar,

een flinke stijging laat zien van zo'n veertig procent. Op de langere termijn zijn de vooruitzichten nog steeds gunstig.

In de bloemisterijketen is daarnaast een verschuiving in de afzetkanalen te verwachten. Het marktaandeel van de bloemist neemt langzaam maar gestaag af. Vooral bij de verkoop van tuin- en potplanten komen tuincentra, supermarkten en bouwmarkten sterk opzetten. Zeker is dat het supermarktkanaal steeds meer eisen stelt aan de productie en aan de beleving.

De belangrijkste ontwikkeling in de afzetgebieden is de uitbreiding van de Europese Unie. Dit zorgt ervoor dat een groter deel van de Europese consumenten makkelijker bereikbaar is voor de Nederlandse tuinbouwsector. Als de economie van deze nieuwe toetreders aantrekt, kan Nederland van deze groeiende consumptie profiteren, onder de voorwaarde dat de tuinbouwsector marktgericht blijft opereren.

#### 2.2.5. Innovatie

De Nederlandse Tuinbouwsector ontleent haar kracht voor een belangrijk deel aan het hoge tempo van innovatie. Door samenwerking tussen sectorgenoten en de kenniscentra is een sterk netwerk gevormd waarmee de innovaties worden vormgegeven en verspreid, een open kennissysteem.

De Flowers & Food sector is in het afgelopen jaar benoemd tot één van de speerpuntsectoren van de Nederlandse economie. Daarmee zijn omvangrijke fondsen voor stimulering van innovatie toegankelijker geworden. Hiermee kunnen nieuwe programma's worden opgestart, waarbij wel als voorwaarde geldt dat de sector zelf in aanzienlijk mate moet meefinancieren. Het gaat hier dan vooral om grote en kostbare innovaties die moeten leiden tot (systeem) doorbraken. Dergelijke projecten kunnen door hun omvang nauwelijks privaat worden gefinancierd, het gaat immers om sectorbrede en ketenbrede projecten. Maar ook voor deze grote projecten en grote innovaties geldt de eis dat er in de sectoren voldoende draagvlak moet zijn.

Naast de "grote" innovatie en projecten van kennisopbouw, wordt veel onderzoek gedaan naar de verbetering van teelt van gewassen en het effectief en verantwoord bestrijden van ziektes en plagen. Dit betreft een veelheid van kleinere projecten waarvan de resultaten direct ten goede komen aan de ondernemers en tevens een positief effect op het milieu hebben. In het algemeen worden de resultaten van dit type onderzoek goed gewaardeerd door de ondernemers.

Het thema duurzaamheid is inmiddels een krachtige stimulator geworden en gaat hand in hand met innovatie. Waar het gaat om het beperken van energiegebruik (en het minimaal inzetten van mineralen, water en middelen voor gewasbescherming) zijn grote vorderingen geboekt. Middels ondersteuning van het PT worden projecten uitgevoerd, inclusief participatie van derden, waarmee nieuwe concepten worden bedacht en gerealiseerd.

Bovendien worden ICT en e-commerce overal belangrijker. In de voedingstuinbouw speelt ICT een belangrijke rol in zowel het productieproces als het transparant maken van de keten (tracing and tracking) en daarmee bij zaken als certificering, voedselveiligheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In de sierteelt is de handelssystematiek FlorEcom ontwikkeld waarmee groothandel, veiling en producent elektronisch aanbiedingen en bestellingen kunnen verwerken.



Handelsbedrijven die aan tuincentra en ketens leveren gaan mee in de stroom van informatisering geïnitieerd door de afnemers, zoals scanning, interactief voorraadbeheer, elektronische bestelsystemen, facturering en communicatiesystemen.

#### 2.2.6. Samenwerking in de ketens

Over het algemeen is de Nederlandse productie, toelevering, handel en logistiek hecht en innovatief. Er zijn echter verschillen. Horizontale samenwerking in bijvoorbeeld telersverenigingen is vooral bij glastuinders goed ontwikkeld. Verticale integratie vindt plaats door schaalvergroting en fusies van bedrijven, maar ook door samenwerking van telers met handelaren en/of supermarktketens. Champignontelers en bollentelers werken vaak direct samen met de groothandel. Dat gaat zelfs verder, bijvoorbeeld wanneer telersverenigingen handelshuizen overnemen.

Een relatief nieuwe ontwikkeling in de voedingstuinbouw is het ontstaan van internationale ketens waarin telers, toeleveranciers en foodproviders uit Europese landen samenwerken.

#### 2.2.7. Specialisatie en differentiatie

In met name de glasgroente- en bloemisterijsector specialiseren telers zich meer en meer in de teelt van een gewas en/of ras. Dit brengt voordelen mee op het gebied van efficiëntie, kennisgebruik en kostenbeheersing.

Door de overgang van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde markt, richten telers zich meer op producten met toegevoegde waarde, een vorm van differentiatie. Enkele bedrijfstakken lopen hierin voorop, zoals de bloemisterij en glasgroente. In de voedingstuinbouw richt een groep bedrijven zich bewust op de biologische teelt, een andere vorm van differentiatie. De laatste jaren is het product duidelijker en herkenbaarder in supermarkten aanwezig. De echte groei van bio laat nog op zich wachten.

Handelsbedrijven voelen eveneens de noodzaak zich te specialiseren. Zij leggen zich bijvoorbeeld toe op verkoop voor een bepaald afzetsegment, bijvoorbeeld supermarkten of detailhandel. Daardoor kunnen zij beter inspelen op de wensen uit die markt.

### 2.3 SAMENWERKING MET ANDERE SCHAPPEN

In de brief van minister De Geus en in de latere stukken van de SER wordt de schappen expliciet gevraagd na te denken over mogelijkheden van samenwerking met andere schappen.

Bij het nadenken over verdere samenwerking komen de volgende overwegingen aan de orde:

#### 2.3.1 Schaalvoordelen

Wanneer schappen gaan samenwerken kunnen schaalvoordelen ontstaan. Deze kunnen liggen in het versterken van de positie in de belangenbehartiging. Op dit punt zijn voor het PT weinig extra positieve effecten te verwachten. Met het Hoofdbedrijf-schap Agrarische Groothandel (HBAG) en Hoofdproductschap Akkerbouw (HPA) zijn er relaties en verwante netwerken van belangenbehartiging. Het zwaartepunt van de

belangenbehartiging ligt echter ook in de toekomst bij de dragende organisaties, zodat op dit aspect niet veel reële voordelen te behalen zijn.

Schaalvoordelen zijn mogelijk aan de kostenzijde, waarbij vooral de facilitaire en ondersteunende functies voor bundeling in aanmerking komen. Daarbij valt te denken aan een gezamenlijke “back office” met aparte “front offices”. Ook de heffingsverwerking kan baat hebben bij een grotere schaal.

Bovendien is het PT graag bereid na te denken over samenwerking met andere schappen op het terrein van huisvesting en facilitaire diensten.

### 2.3.2 Identiteit

Voor alle schappen is het belangrijk dat in de sector voldoende draagvlak aanwezig is voor de taken van het schap. Dit draagvlak ontstaat mede doordat sectorgenoten zich herkennen in de mensen die hen in bestuurlijke functies vertegenwoordigen en hun meningen. Dat komt het meest tot uitdrukking in de sectorcommissies. In de sectorcommissies wordt de identiteit van de sector het sterkst beleefd. Maar ook in het grotere geheel van een productschap moeten sectorgenoten zich herkennen.

Van diverse zijden worden suggesties gedaan om te komen tot één productschap voor plantaardige producten. Het PT houdt de voorkeur van het handhaven van de huidige structuren, waarbij herkenbaarheid en identiteit de belangrijkste drijfveren zijn.

### 2.3.3 Zwaartepunt van besturing

Het zwaartepunt van besturing en de kern van het overleg tussen dragende organisaties ligt in de sectorcommissies. Daar wordt het takenpakket vastgesteld en de omvang van de activiteiten. Het bestuur van het PT heeft als enige de bevoegdheid om de budgetten vast te stellen en de heffingen te bepalen. Het beleid van de sectoren wordt in de zes sectorcommissies gevormd, zij het dat formele goedkeuring door het bestuur moet plaatsvinden. Wanneer het PT zou fuseren met een ander schap komen er meer sectorcommissies. Op het punt van besturing levert dat eerder nadelen dan voordelen.

### 2.3.4 De toekomst van samenwerking

Samenwerken kan wel perspectief hebben op de gebieden van huisvesting, gezamenlijke facilitaire diensten en ondersteuning. Ook administratieve zaken en automatisering lenen zich voor samenwerking. Deze vormen van samenwerken zijn goed te realiseren zonder dat sprake hoeft te zijn van een fusie tussen schappen.

Daarnaast wordt reeds gewerkt aan samenwerking in het kader van de uitvoering van Europese regelgeving.

Het bestuur is van mening dat het Productschap Tuinbouw in de huidige opzet moet blijven bestaan en dat een fusie met andere productschappen geen overtuigende voordelen biedt. Het PT acht het van groot belang de binding met de ondernemers in de sectoren te vergroten. Het behoud van de eigen identiteit is een voorwaarde voor herkenbaarheid en binding.

## 2.4 CONCLUSIE

De maatschappelijke, institutionele en economische trends hebben gevolgen voor de toekomst van het PT. Het serieus nastreven van het algemeen belang en sectorbelang vraagt een lange termijn visie. Het PT zal de trends moeten onderkennen, zowel in de sector zelf, als in de omgeving.

Gezien het tempo en de ingrijpendheid van de ontwikkelingen in de markt en gezien de investeringen in kennis en in het uitbouwen van marktposities, is het PT als overkoepelend samenwerkingsorgaan, nog steeds levenskrachtig, mits ingespeeld wordt op het wijzigende patroon van behoeften en verwachtingen vanuit de ondernemingen.

Daarnaast blijven de schappen een aantrekkelijke bondgenoot voor de overheid. Een schakel tussen het algemeen belang en de belangen van de sectoren, die gezamenlijk en met multiplier-effecten belangrijke thema's kan aanpakken.

De schappen en dus ook het Productschap Tuinbouw staan voor nieuwe keuzes. De ontwikkelingen leiden ertoe dat de noodzaakbeleving vanuit de sector afneemt. De legitimiteit die voorheen vanuit de overheid werd verschaft, is in veel mindere mate aanwezig en het Productschap Tuinbouw staat voor de opgave om de toegevoegde waarde van de organisatie opnieuw aan te tonen. De toon van de discussie geeft aan dat deze toegevoegde waarde niet meer door alle sectorgenoten wordt gezien en dat fundamenteel nagedacht moet worden over de toekomst en de zingeving van het schap.

### 3. DE KOERS VAN HET PRODUCTSCHAP TUINBOUW

#### 3.1 MISSIE EN DOEL

De taak van publiekrechtelijke bedrijfslichamen is in de wet vastgelegd. In feite wordt daarmee de missie door de wet gelegitimeerd. Op verzoek van de representatieve organisaties kunnen bedrijfslichamen worden ingesteld en zijn daarmee bindend voor alle ondernemers. De schappen krijgen daarbij bevoegdheden die nodig zijn voor het ontwikkelen van regelgeving en om verordeningen op te leggen. Deze bevoegdheden zijn nodig om de beleidsdoelstellingen die in de wet zijn vastgelegd te kunnen uitvoeren.

Echter de tijden veranderen. Regelgeving is veel meer van de Europese Unie afkomstig en de medebewindstaken die voortvloeien uit de Nederlandse regelgeving worden steeds minder in aantal. Waar voorheen het schap zich richtte op ordening van de markt is er nu veel meer sprake van een ontwikkelingsdoelstelling; het stimuleren en aanjagen van voor de sector van belang zijnde zaken. Het schap was en is een samenwerkingsverband, dat wordt gewild door de sectoren. De legitimatie komt niet vanuit de overheid en de wetgeving, maar vanuit de dragende organisaties, de verenigingen van ondernemers en werknemers en vanuit de individuele ondernemingen in de sectoren zelf.

De schappen ontlenen dus hun bestaanrecht steeds meer aan de beleving van nut en noodzaak vanuit de sectoren zelf.

Dat raakt onmiddellijk aan het thema van de democratische legitimiteit. Het schap kan alleen blijven bestaan wanneer de missie, de strategie, maar ook de uitvoering van taken gesteund worden door de sectorgenoten. Schappen hebben een "aantoonplicht" gekregen, die door het kabinet in 2004 in een versnelling is gebracht.

Het Productschap Tuinbouw is een structureel en langdurig samenwerkingsverband van belanghebbenden in de sector. De dragende organisaties werken daarin samen om collectief doelen na te streven die alleen door samen te werken óver sectoren en óver schakels van de keten heen, bereikt kunnen worden. De collectieve doelen kunnen met collectieve middelen gefinancierd worden.

Wat een schap onderscheidt van een privaat samenwerkingsverband als een brancheorganisatie, is de oriëntatie. Een schap is op de wereld om én voor het sectorbelang te werken én voor het algemeen belang. Het is een gezamenlijkheid over sectoren en ketens heen, een samenwerkingsverband op een hoger niveau. Het is een platform van organisaties met een gezamenlijk beleid en gezamenlijke activiteiten. Die activiteiten komen het algemeen belang ten goede, maar ook het sectorbelang en daarmee ook het belang van de individuele ondernemingen in de sector.

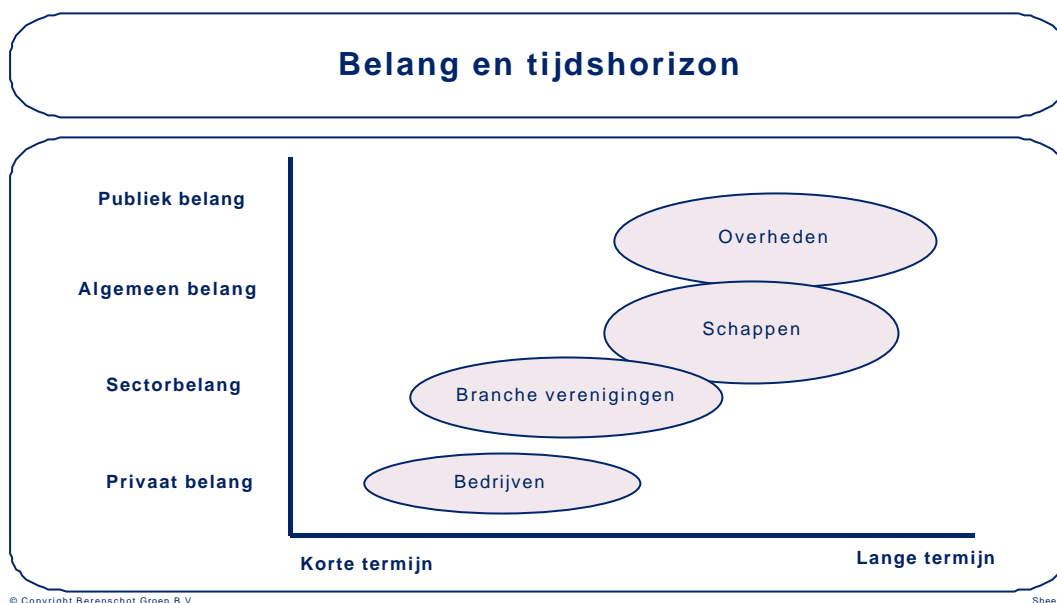
Bovendien, het unieke van het schap is dat daarin ondernemers en werknemers samenwerken, waarbij de belangen op elkaar kunnen worden afgestemd.

Bij het Productschap Tuinbouw, kennen we net als bij alle andere schappen, de “dragende” organisaties. Deze dragende organisaties zien het belang om zich in een (nog) groter verband te organiseren. De posities in de sectorcommissies worden ingevuld door de gekozen leiders van de dragende organisaties. Deze hebben daarmee vanuit hun eigen organisatie een aantoonbaar draagvlak. Moeilijker ligt dat voor de niet georganiseerden, een groep die steeds groter wordt. Op dit moment moeten wegen worden gevonden om een praktische invulling te geven aan inspraak voor niet georganiseerden. Dit is ook voor de politiek een belangrijk punt.

De werkingssfeer van een schap bestrijkt meerdere deelsectoren en meerdere ketens. Vanuit deze overkoepelende functie moeten de activiteiten die ten goede komen aan het algemeen belang helder worden geformuleerd om de sectorgenoten te overtuigen van de noodzaak om gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het algemeen belang vorm te geven. De combinatie van bevorderen van algemeen belang en sectorbelang vormt hét profiel van een schap.

Het serieus nastreven van het algemeen belang en sectorbelang vraagt van het bestuur en de directie van het PT een lange termijn visie. Het schap moet de trends onderkennen, zowel in de sector zelf, als in de samenleving waarin het schap moet opereren. Het schap moet het strategisch perspectief formuleren waarin het sectorbelang en het algemeen belang tot meerwaarde worden gecombineerd. Het schap kan een gemeenschappelijke aanpak organiseren, die uitgaat boven wat dragende organisaties op eigen kracht kunnen. Het schap moet vooruit kijken en antwoorden geven op (grote) problemen waarmee de ondernemingen op de wat langere termijn te maken krijgen.

Voor de overheid is het Productschap Tuinbouw een aanspreekpunt voor alle sectoren. Het schap kan worden aangesproken op het nastreven van het algemeen belang en publiek belang. Bovendien voert het Productschap Tuinbouw voor de overheid taken uit van regelgeving en uitvoering. Taken die in andere landen door de overheid worden uitgevoerd, zijn in Nederland voor een belangrijk deel bij de schappen neergelegd. Daarmee kan de overheid op afstand opereren en wordt een uitvoerend apparaat bij de overheid weggehouden.



De positie van het productschap wordt getypeerd in bovenstaand schema, waarin te herkennen is dat de schappen zich ten opzichte van de dragende organisaties onderscheiden door een langere termijn oriëntatie en een sterke oriëntatie op het algemeen belang.

Daarmee kunnen we de missie van het Productschap Tuinbouw formuleren:

**Het Productschap Tuinbouw is een publiekrechtelijk samenwerkingsverband van organisaties en ondernemingen uit de tuinbouwsector, dat zich richt op het versterken van de positie van het tuinbouwcluster op de langere termijn in het belang van de daarin werkende ondernemingen en de daarin werkzame medewerkers en op het bevorderen van het algemeen belang dat raakvlakken heeft met de sector.**

Het realiseren van de missie wordt mogelijk gemaakt door de bijzondere bevoegdheden die het Productschap Tuinbouw op grond van de wet Bedrijfsorganisatie gekregen heeft. Het productschap is een op de wet gebaseerde, onafhankelijke organisatie, met eigen profiel, taken en bevoegdheden.

### 3.2 HOOFDFUNCTIES

In het verlengde van de missie zijn de volgende strategische doelen geformuleerd:

- Het Productschap Tuinbouw levert een bijdrage aan de **versterking van de marktpositie** van de sectoren die in het PT samenwerken
- Het PT levert bijdragen aan het stimuleren en financieel mogelijk maken van **innovatie en kennisontwikkeling**
- Het PT levert een bijdrage aan het bevorderen van het **kwaliteitsniveau** van product en ondernemingen door steun te geven aan het ontwikkelen van standaarden en het ondersteunen van fytosanitaire regelgeving en het voorkomen en bestrijden van calamiteiten
- Het PT levert een bijdrage aan **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen** door actieve steun aan projecten en ontwikkelingen
- Het PT levert een bijdrage aan een positieve **profilering van de sector op de arbeidsmarkt** en het stimuleren van goede arbeidsomstandigheden en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers uit de sector.

De toegevoegde waarde van de schappen is ter discussie gesteld. Het is een nuttige exercitie om ook de omgekeerde redenering te hanteren: wat zouden de effecten zijn wanneer het productschap werd opgeheven?

Deze effecten zijn het spiegelbeeld van de bovengenoemde strategische doelen.

Bij opheffen van het schap is te verwachten dat:

- De marktpositie van de Nederlandse tuinbouw minder krachtig wordt
- De samenhang en samenwerking tussen sectoren zullen teruglopen
- Het tempo van innovatie, kennisopbouw en kennisverspreiding terugloopt
- Het realiseren van kwaliteitssystemen en ketensamenwerking moeizamer zal gaan verlopen
- Grote projecten die van belang zijn in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen niet meer kunnen worden uitgevoerd, ook omdat extra middelen van de overheden en derden alleen verkregen kunnen worden wanneer de sector zelf ook bijdraagt
- Het imago van de Nederlandse tuinbouw verder onder druk komt waardoor het nog moeilijker zal worden om jonge mensen te interesseren voor de sector
- De overheid functies moet overnemen die nu door het PT worden uitgevoerd

Daarnaast valt het overlegplatform weg tussen de dragende organisaties.

De overheid zal een aantal taken moeten overnemen, wat zal leiden tot nieuwe uitvoeringsorganisaties en mogelijk tot meer bureaucratie en administratieve lasten.

In het buitenland kijkt men met afgunst naar de wijze waarop de samenwerking in de schappen is georganiseerd en wordt deze organisatiegraad gezien als één van de verklarende factoren voor de sterke nationale en internationale positie van de Nederlandse Tuinbouw.

De snelheid van ontwikkeling in voortbrenging en verwerking neemt toe in het concurrerende buitenland; reden te meer om de samenwerking in Nederland krachtig te houden.

De politiek heeft hier een zware verantwoordelijkheid. Opheffen van schappen kan leiden tot nadelige effecten voor de sectoren en voor de tuinbouw in het bijzonder. Ook bij de bespreking in de volksvertegenwoordiging geldt de eis van democratische legitimiteit. Als de dragende organisaties in de sector uitspreken dat zij allen het PT willen laten voortbestaan omdat zij daar de waarde van inzien, ligt het dan op de weg van de politiek om deze vorm van samenwerking onmogelijk te maken?

### 3.3 RANDVOORWAARDEN

Wil het PT in de toekomst bestaansrecht hebben dan moet voldaan worden aan de volgende randvoorwaarden:

Draagvlak

Het PT moet aantoonbaar draagvlak hebben, niet alleen bij de dragende organisaties, maar over de volle breedte van de sector.

#### Aantoonbare waarde

Het PT voert collectieve taken uit, die met collectieve middelen worden gefinancierd. Die moeten aantoonbare waarde hebben voor de sector, voor het algemeen belang en voor de overheid.

#### Goede prijs / prestatieverhouding

De taken die door het PT of met collectieve middelen van het PT extern worden uitgevoerd, moeten effectief en efficiënt worden uitgevoerd. Een maximum aan effectiviteit en een minimum aan bureaucratie.

#### Aantoonbare democratische legitimiteit

Het PT moet door de wijze van besluitvoorbereiding, besluitvorming en verantwoording duidelijk en transparant kunnen aantonen dat georganiseerde en niet-georganiseerde invloed hebben.

### 3.4 HOOFDPUNTEN VAN BELEID

Het bestuur van het productschap Tuinbouw ziet de volgende hoofdpunten van beleid:

#### A. Strategische positionering en doelen

Het PT zal in samenwerking met alle betrokken organisaties de eerder genoemde strategische doelen nastreven en realiseren.

Daarbij worden sectorbelang en algemeen belang aan elkaar verbonden.

#### B. Positionering ten opzichte van dragende organisaties

De dragende organisaties zijn primair verantwoordelijk voor belangenbehartiging. PT kan activiteiten coördineren en waar nodig initiëren, een rol spelen naar overheden en overkoepelende standpunten uitdragen. Maar alleen die taken die niet door de individuele dragende organisatie op eigen kracht kunnen worden uitgevoerd, worden door het PT ingevuld. Uiteraard is het PT gebonden aan de door de SER gestelde beleidsregels.

Het PT moet daarbij zorg dragen voor adequate structuren en werkwijzen om ook ongeorganiseerde te betrekken.

#### C. Verankering

Het PT, maar meer nog de dragende organisaties gezamenlijk, moeten de steun aan het PT bij de ondernemers en werknemers verankeren.

Het PT zal de rol als aanspreekpunt voor de overheid actief invullen.

Het PT zal in de voorbereiding van besluiten een grote mate van openheid praktiseren en zal op transparante manier verantwoording afleggen.

De dragende organisaties van het PT zullen de eigen identiteit van de sectoren verankeren in de sectorcommissies, zodat de herkenbaarheid voor de sector optimaal is.



Het PT en de dragende organisaties hebben een plicht naar de sector voor het aantonen van het nut, de waarde en de effectiviteit van taakuitvoering.

D. Goed bestuur (governance, zie ook hoofdstuk 4)

Het PT is een organisatie die werkt met collectieve middelen, daarom zal het transparant verantwoording afleggen.

Het ontwerp van de bestuurlijke verhoudingen moet voldoen aan de moderne eisen die daaraan gesteld worden, reden waarom een duidelijke afbakening wordt aangebracht tussen bestuur, sectorcommissies en bestuurlijke functies in uitvoerende organisaties die hoofdzakelijk werken met middelen van het PT.

Het PT geeft open toegang voor inbreng van ongeorganiseerden.

Alle geldstromen die via het PT lopen, ook die tussen het PT, de dragende organisaties en de uitvoeringsorganisaties lopen, worden nog beter onderworpen aan een streng regime van controle en toezicht, ook in de besluitvormende fase.

Het PT zorgt voor juiste balans. Balans tussen belangen van ondernemers en werknemers. Balans tussen sectoren in het PT en balans tussen het nastreven van sectorbelang en het nastreven van het algemeen belang.

E. Bedrijfseconomische uitgangspunten

Het PT zorgt voor maximale effectiviteit en efficiency, waarbij mogelijkheden tot samenwerking met andere organisaties steeds bespreekbaar zijn, waneer dit kan leiden tot reductie van kosten door het creëren van schaalvoordelen.

### 3.5 DRAAGVLAK VOOR DE TOEKOMSTVISIE

In te vullen na de draagvlaktoets.

### 3.6 CONCLUSIES

Het Productschap Tuinbouw wordt niet van bovenaf opgelegd, het wordt vanuit de sector gewenst vanwege de aantoonbare toegevoegde waarde voor de sector en het algemeen belang.

Het PT heeft daarom de plicht om de waarde aan te tonen aan de sectorgenoten waarbij ook de prijs-prestatie-verhouding kritisch wordt gevolgd.

Het PT vervult essentiële overkoepelende taken en rollen, die de dragende organisaties niet op eigen kracht kunnen invullen en de overheid liever niet wil invullen of afstoot.

## 4. GOVERNANCE

### 4.1 INLEIDING

De Tweede Kamer en het kabinet zien het verbeteren van transparantie en governance als een belangrijk middel om de legitimiteit, de representativiteit en het draagvlak van een productschap te waarborgen. De schappen is gevraagd met concrete voorstellen te komen die leiden naar “good governance” (goed bestuur). De vorm daarvoor is niet voorgeschreven, de schappen moeten zelf de inhoud bepalen.

De dragende organisaties van het PT worden gezien als de aandeelhouders van het productschap. De ondernemers en de werknemers in de tuinbouwsector zijn de primaire stakeholders bij het optreden van het PT. Consumenten, burgers en maatschappelijke groeperingen en de overheden zijn de secundaire stakeholders. Het PT heeft de rechtsvorm van publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie. Het bestuur van het PT heeft een integrale verantwoordelijkheid voor de bevordering van het algemeen belang en de behartiging van het gemeenschappelijke sectorbelang. Deze belangen vertalen zich in een algemeen streven naar duurzame economische groei van de tuinbouwsector.

In de navolgende paragrafen geeft het bestuur van het PT inzicht in de wijze waarop de mechanismen van “governance” binnen het PT werken en in de stappen die zij heeft genomen (en op korte termijn zal nemen) om te komen tot een verdere ontwikkeling daarvan. Daarbij komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Bestuurlijke organisatie en bestuurlijk gedrag
- Beleidsvorming
- Uitvoering en bedrijfsvoering

### 4.2 BESTUURLIJKE ORGANISATIE

Alle besluiten van het PT omtrent verordeningen, heffingen en toewijzing van financiële middelen worden genomen door het (dagelijks) bestuur van het PT. Het bestuur van het PT telt 24 zetels met een onafhankelijk voorzitter. Zij is naar de wet eindverantwoordelijk voor het optreden van het PT. Zij houdt zich daarbij aan de richtlijnen en voorschriften van de SER en de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het bestuur van het PT heeft haar verantwoordelijkheid voor een belangrijk deel gedelegeerd aan (zes) sectorcommissies. In deze organen hebben vertegenwoordigers zitting van (private) organisaties die door de SER zijn aangemerkt als representatieve organisaties van werkgevers en werknemers. Benoeming van leden in de sectorcommissies vindt volgens de wet plaats door de representatieve organisaties. De deelsectoren van het Nederlandse tuinbouwcluster bepalen binnen de sectorcommissies, in grote mate van onafhankelijkheid, de aard en omvang van te verrichten activiteiten en de financiering daarvan. Dit komt tot uitdrukking in het proces van voorbereiding van de sectoronderdelen van de begroting voor het PT als geheel en in voorstellen voor het vaststellen van verordeningen. De sectorcommissies laten zich wat betreft de toewijzing van gelden bijstaan door adviescommissies. Het bestuur van het PT bestuurt en coördineert het vaststellingsproces van begroting, jaarrekening en

verordeningen over de deelsectoren heen. Er is geen algemeen budget; alle gelden worden aan de deelsectoren toegerekend.

Het bestuur van het PT acht het behoud van de structuur van haar bestuurlijke organisatie met bestuur en sectorcommissies essentieel voor een toekomstvaste taakuitoefening van het PT. Dat betekent dat de tuinbouwsector zelf besluit over aard en omvang van de PT-activiteiten en de financiering daarvan. Dat is van groot belang voor een voortdurend draagvlak. Om dat te bewerkstelligen dient de bestuurlijke organisatie zich als een dynamisch geheel te ontwikkelen, dat wil zeggen dat zij zich steeds dient aan te passen aan de actuele eisen van sturing en inzicht die leven bij haar aandeelhouders en stakeholders. Eisen die uitdrukkelijk samenhangen met de (internationale) economische dynamiek binnen de afzonderlijke tuinbouwsectoren.

De sectorcommissies moeten meer nadrukkelijk het zwaartepunt van de besturing gaan vormen. De sectorcommissies bereiden de jaarplannen en budgetten voor en leggen die ter beoordeling en vaststelling voor aan het bestuur. De sectorcommissies moeten hun taak in interactie met de sectorgenoten uitvoeren. Dat wil zeggen: transparant voor belanghebbenden en geïnteresseerde partijen. Om dit te bereiken is het gewenst om de vergaderingen van de sectorcommissies in de openbaarheid te laten plaatsvinden. Ook blijft het gewenst dat besluiten van de sectorcommissies via de media extern worden gecommuniceerd. Het is in dit verband gewenst dat de sectorcommissies hun optreden en wijze van besluitvorming in een reglement vastleggen. De leden van de sectorcommissies geven in hun onafhankelijke rol zowel het belang van de sector als het algemeen belang inhoud.

Het bestuur heeft en houdt de formele verantwoordelijkheid voor beslissingen over jaarplannen, uitgaven en heffingen en houdt toezicht op de besteding. De sectorcommissies sturen de taakuitvoering en nemen beslissingen binnen de kaders van jaarplannen en begroting. Deze verantwoordelijkheidsverdeling vloeit voort uit de wet en uit de moderne opvattingen over good governance. Het bestuur heeft een taak in het afstemmen van beleid tussen de verschillende sectoren en het bevorderen van samenwerking tussen de sectoren.

Bij de hiervoor geschetste ontwikkeling in de verhouding tussen PT bestuur en sectorcommissies past een kleinere omvang van het bestuur. Gedacht wordt aan een klein, wendbaar bestuur dat bestaat uit 8 - 12 personen die vooral worden geselecteerd vanwege hun langjarige ervaring in de sector en hun professionele competenties om de belangrijke taken van toezicht, facilitering en procesregie op onafhankelijke wijze uit te voeren. Daarnaast moeten kandidaten een duidelijke vertrouwensbasis hebben in de sector. De leden van het bestuur worden benoemd door de dragende organisaties.

In de Wet is de rolverdeling tussen Dagelijks Bestuur en bestuur geregeld. De behoefte aan een Dagelijks Bestuur zal wat minder zijn dan nu het geval is, gezien de beoogde kleinere omvang van het bestuur, maar gezien de voorgeschreven taakverdeling blijft de huidige structuur bestaan.

Binnen het kader van algemeen aanvaarde uitgangspunten van good governance dienen personele unies bij het bezetten van bestuursfuncties zoveel als mogelijk te worden voorkomen. Duidelijk is dat herkenbaarheid naar de achterban een belangrijk punt is (en zal blijven) bij het bezetten van die functies. Door de sectorcommissies nadrukkelijker in het bestuurlijk middelpunt van het PT te positioneren, ontstaat het uitgangspunt om functies en verantwoordelijkheden te scheiden en om personele

unies te voorkomen. Dit zal vooral bij kleinere organisaties niet makkelijk te realiseren zijn. In enkele gevallen zullen uitzonderingen mogelijk moeten blijven. Het voorkomen van personele unies is in eerste instantie aan de orde in de relatie tussen PT-bestuur en sectorcommissies. Maar vervolgens ook in de verhouding tussen sectorcommissies en adviesorganen en tussen sectorcommissies en uitvoerende organisaties op het gebied van onderzoek en promotie. Het PT bestuur zal hiervoor een gedragscode ontwikkelen.

In de omgeving van het PT is veel gaande. Zo vormen zich allerlei nieuwe organisaties en organisatievormen. Het PT heeft, met het oog op legitimatie en representativiteit van bestuur de uitdrukkelijke taak om alle voor de sector relevante organisaties op de juiste plekken met maximaal draagvlak "aan tafel te krijgen". Het is de verantwoordelijkheid van het PT bestuur om verzoeken van bedoelde niet- of anders georganiseerden met open oog te beoordelen.

Het bestuur wil een "audit committee" in het leven roepen, samengesteld uit leden van het bestuur en professionals op het gebied van bestuur, control en aanbesteding. Hiervoor zijn twee varianten denkbaar: de interne en externe accountants met het dagelijks bestuur (1) of de interne en externe accountants met een aantal leden van het bestuur (2). Het audit committee kan het bestuur gevraagd en ongevraagd advies geven over de effectiviteit en efficiency in het functioneren van het PT, zowel in bestuurlijk als in beheersmatig opzicht, één en ander binnen het kader van de wettelijke functie en de kerntaken van het PT en vanuit het perspectief van benodigd draagvlak onder aandeelhouders en stakeholders.

Voor "ongeorganiseerden" moet de mogelijkheid openstaan om hun mening kenbaar te maken over beleidskwesties en te maken keuzes. Hiertoe dient het PT een strategie van actief informeren te hanteren en kan het PT "ongeorganiseerden" in de besluitvoorbereiding betrekken o.a. door (draagvlak) peilingen uit te voeren. Indien "ongeorganiseerden" een lid in een sectorcommissie willen benoemen dienen zij zich te organiseren en zich door de SER te laten erkennen. Individuele ondernemers die bestuurlijke betrokkenheid willen, kunnen natuurlijk ook aansluiting zoeken bij een dragende organisatie.

#### 4.3 BELEIDSVORMING EN BESLISSINGEN OVER BESTEDING

De jaarplannen per sectorcommissie gaan vooraf aan de begroting. In de begroting moet de voorgenomen besteding aan de verschillende taken duidelijk blijken. Het bestuur kan middels een kaderbrief vooraf aandachtspunten meegeven aan de sectorcommissies. Voor nadere toelichting en uitwerking zie paragraaf 6.1, financiën.

Het bestuur van het PT streeft ernaar om, meer dan nu het geval is, tegemoet te komen aan de wens van groepen ondernemers om meer inzicht te krijgen in de besteding van middelen. Dit betekent het meer zichtbaar maken van prestaties en het verstevigen van de relatie tussen betalen en profiteren. Ook betekent dit invloed in het selecteren van projecten binnen de grenzen van de begroting.

Het is de bedoeling van het PT bestuur een aantal veranderingen in de begrotingsopbouw door te voeren. Veranderingen die aansluiten bij de wens van groepen ondernemers om inbreng en invloed te hebben in de keuze van activiteiten en projecten. Bijvoorbeeld door in de begroting transparant te maken welke organisaties welke activiteiten uitvoeren.

In de begrotingsopbouw kunnen ook activiteiten voor de verschillende subsectoren tot uitdrukking komen, binnen het kader van de begrotingshoofdstukken op deelsector-niveau.

#### 4.4 UITVOERING EN BEDRIJFSVOERING

In de huidige praktijk van functioneren vindt het overgrote deel van de middelenbesteding (met name voor onderzoek en promotie) plaats door tussenkomst van andere organisaties. Het gaat daarbij om not-for-profitorganisaties (zoals Bloemenbureau Holland) die vanuit het PT voor het specifieke doel zijn opgericht. Argumenten lagen daarbij met name op het vlak van deskundigheid en herkenbaarheid voor groepen ondernemers. Het PT-bestuur is van mening dat de positie van de zelfstandige, middelenbestedende organisaties binnen het totale functioneren van het PT duidelijker moet worden verankerd.

Door de sectorcommissies kan worden besloten om uitvoering van taken met collectieve middelen bij andere organisaties onder te brengen. Indien het daarbij gaat om uitvoeringsorganisaties die niet vanuit het PT zijn opgericht dan wel waar weinig zeggenschap van PT aan de orde is, is het verkrijgen van aanbiedingen in open concurrentie noodzakelijk. Het PT-bestuur heeft het voornemen daarvoor een aanbestedingsbeleid te ontwikkelen.

Voor nadere toelichting met betrekking tot geldverstrekking door het PT aan organisaties zie paragraaf 5.4 en met betrekking tot toezicht op besteding zie paragraaf 6.1.2.

#### 4.5 VERANTWOORDING

Het bestuur van het PT heeft de plicht verantwoording af te leggen aan alle stakeholders. Deze plicht geldt ook voor de sectorcommissies en adviescommissies. Deze verantwoordingsplicht gaat verder dan de controle op de juiste besteding van middelen. Het is veel meer het zelf zoeken van contacten met de stakeholders om gemaakte keuzes helder te maken en toe te lichten en uiteraard om te zorgen voor heldere en goed toegankelijke openbare verslaglegging. Ook naar de overheid toe heeft het PT een verantwoordingsplicht; jaarlijks naar de SER/ministerie van SZW en vierjaarlijks naar kabinet en Tweede Kamer.

## 5. TOEKOMSTIGE TAAKOPVATTING

### 5.1 TAAKOPVATTING

De SER heeft richtlijnen gegeven voor de beschrijving en karakterisering van taken. De SER vraagt het onderscheid te maken tussen:

- Publieke taken, waarbij de SER de strakke omschrijving hanteert. Publieke taken zijn taken die niet anders dan door de overheid kunnen worden uitgevoerd.
- Taken die primair het algemeen belang dienen. Deze stijgen uit boven het sectorbelang en komen (mede) ten goede aan de economie, de samenleving, verkeersdrukte, volksgezondheid, werkgelegenheid en het milieu.
- Taken die primair het gemeenschappelijk belang van de sector (het sectorbelang) dienen zoals het uitvoeren van onderzoek, het organiseren van promotie en het bijhouden van statistische gegevens.
- Taken die een privaat belang dienen, bijvoorbeeld het door een telersvereniging in de markt zetten van een nieuw merk voor gewassen.

De overheid streeft naar overhevelen van taken naar andere organisaties, ook naar de publiekrechtelijke organen. Dat proces is al jaren gaande en daarmee liggen nu vele taken die het algemeen belang dienen bij de schappen. De schappen hebben door deze taken een uitgesproken toegevoegde waarde voor de overheid. Immers, als de schappen er niet waren, moesten die taken door de overheid worden overgenomen en ingevuld. In de algemene hoofdstukken van de toekomstverkenning zijn aan de positionering van de schappen tussen de overheid en de dragende organisaties de nodige paragrafen gewijd.

#### 5.1.1. Herbezinning op takenpakket en het niveau van de heffingen

In het bestuur van het PT is de keuze gemaakt voor het volgen van de ontwerpbenadering voor het toekomstige takenpakket en de daarvoor nodige heffingen. Dat houdt in dat de sectoren fundamenteel nagedacht hebben over het toekomstige takenpakket en de waarde die dat heeft voor de sectorgenoten.

In de discussie in de sectorcommissies van het PT en de beleidsnota's van de dragende organisaties komt een aantal criteria en overwegingen naar voren dat leidt naar nieuwe keuzes. In het onderstaande geven we de overwegingen die in de sectorcommissies gehanteerd zijn bij de discussie over het takenpakket voor de toekomst.

#### A. Draagvlak en draagkracht, omgaan met signalen uit de sector.

Ondernemingen uit de sector geven signalen af over de hoogte van de heffing en over de waarde die zij toekennen aan de taken die door de sector worden gefinancierd. Daarbij zijn de vragen aan de orde over het effect van de besteding van middelen onder andere aan onderzoek en collectieve promotie. Ook de draagkracht van de sectorgenoten speelt daarin een belangrijke rol. Als het minder goed gaat met de sector, worden ondernemers kritischer op alle uitgaven die niet direct zichtbare toegevoegde waarde hebben.

Het negeren van duidelijke signalen kan leiden tot groeiende onvrede onder sectorgenoten.

## B. Schaalvergroting

Naarmate de ondernemingen in de sector door autonome groei, fusies en overnames groter worden, wordt de behoefte aan collectieve uitgaven voor onderzoek en promotie minder sterk gevoeld. Grote ondernemingen hebben hun eigen marketingbudgetten en mikken vaak meer op het in samenwerking met de retail uitvoeren van consumentgerichte acties. De trend naar schaalvergroting leidt tot een afnemende solidariteit in de sector.

## C. Structurele verschuivingen in de keten

In de meeste ketens speelt de grootschalige retail (supermarkten) een steeds belangrijker rol in de afzet. Met name voor de voedingstuinbouw is de structuurwijziging in de ketens zeer ingrijpend geweest. De grootwinkelbedrijven domineren de ketens en stellen de spelregels vast. De Nederlandse sector beschikt over voorbeeldige logistieke systemen en producten van goede kwaliteit, maar dit levert geen extra inkomsten en geen loyaliteit binnen de ketens op. Een hoog tempo van innovatie, beheersing van teeltechniek, perfecte logistiek en strakke kostenbeheersing zijn in combinatie noodzakelijk. De samenwerking in de ketens is van groot belang voor het versterken van de marktpositie van de sector.

## D. Internationale marktpositie

De ontwikkeling van markten en marktaandeel bepaalt in belangrijke mate de activiteiten die worden uitgevoerd door de organisaties die de collectieve promotie verzorgen. Ook leidt een dominante positie tot kwetsbaarheid voor logistieke en fytosanitaire problemen.

## E. Tempo en diepgang van innovatie

Sectoren verschillen sterk in het tempo en de diepgang van innovatie. In de glastuinbouw is het tempo hoog, mede door de economische en maatschappelijk druk op de sector. De uitgaven voor innovatie en onderzoek worden sterk bepaald door de technologische sprongen die mogelijk zijn. In sectoren waar het vooral gaat om innovatie op het gebied van de teelt, liggen de kosten van onderzoek aan innovatie veel lager dan in sectoren waar de investeringen in technologie veel hoger zijn (zoals in de glastuinbouw).

## F. Opvattingen over borging en toezicht

De opvattingen over borging en toezicht zijn in de afgelopen jaren in de gehele tuinbouw verschoven. Ook het ministerie van LNV heeft aangegeven dat keuringen niet meer met collectieve middelen moeten worden gefinancierd. In de tuinbouwsectoren worden de collectieve geldstromen naar keuringsinstellingen afgebouwd. De opvatting is inmiddels algemeen aanvaard dat het introduceren van kwaliteitsborgingsystemen en het uitvoeren van keuringen en certificering goed via private organisaties kan worden uitgevoerd en gefinancierd. In dit kader is te noemen het Project Plantkeur van LNV en bedrijfsleven.

## 5.2 TOETSINGSKADER

Uit de recente nota's van de SER blijkt dat de bestaansreden van de PBO's mede gezocht wordt in de bijdrage die de PBO's leveren aan het algemeen belang. Daarnaast wordt aangegeven dat voor een aantal taken, die primair de sector ten goede komen, ook de mogelijkheid van financiering door middel van heffingen via een PBO in de toekomst moet openblijven. De overwegingen hierbij zijn van pragmatische aard. Genoemd wordt de mogelijkheid om, door middel van de voor alle bedrijfsgenoten verplichte heffingen, de problematiek van free riders actief te bestrijden.

In beide gevallen gaat het om taken die collectief worden uitgevoerd en collectief worden gefinancierd.

De twee ingangen, die van de aard van de taak (publiek belang, algemeen belang, gemeenschappelijk (sector)belang) enerzijds en de wijze van financiering anderzijds, geven de basis voor het toetsingskader dat is gehanteerd.

Wij geven het totaal van mogelijke combinaties van taaksoorten en financieringswijzen voor de tuinbouwsector in de onderstaande matrix weer:

	<b>A.</b> Financiering uit publiekrechtelijke heffingen	<b>B.</b> Financiering uit private bijdragen conform het profijtbeginsel
<b>I.</b> Taken met een algemeen (maatschappelijk) belang	Kerngebied voor PBO's: de verantwoordelijkheid voor belangen die de directe sectorbelangen overstijgen en waarvoor heffingen passend zijn.  Voorbeelden: milieu, ruimtegebruik, energietransitie, MVO e.a.	Individuele activiteiten van ondernemingen bijvoorbeeld op het terrein van energiebesparing
<b>II.</b> Taken met een sectorbelang	Primair een sectorbelang. Pragmatische insteek in verband met opleggen van heffingen omdat anders de collectieve taken onvoldoende vorm kunnen krijgen.  Voorbeelden: collectieve promotie, onderzoek.	Taken die sectorbelang zijn, en waarvan de baten primair ten goede komen aan de ondernemingen.  Voorbeelden: keuringen, specifieke belangenbehartiging.

Wanneer we nu het uitgavenpatroon van het PT inbrengen in deze matrix, blijkt dat het overgrote deel van de uitgaven betrekking heeft op taken in het gebied van IIA (die evenwel raakvlakken vertonen met die van IA). Daarbij zitten ook taken die conform de uitgangspunten van de SER heroverweging verdienen, maar die nu via heffingen gefinancierd worden.

Nu het kabinet een toekomstverkenning vraagt waarin de schappen worden uitgedaagd hun toegevoegde waarde opnieuw aan te tonen, heeft dat consequenties voor de taken die uitgevoerd worden. Voor het nadenken over toekomstige taken hebben de sectorcommissies het gehele takenpakket doorgelicht en doorgesproken via twee benaderingen:



- 1 Een benadering vanuit de huidige taakindeling en de visie van de dragende organisaties op de toekomstige uitvoering van die taken, rekening houdend met de kritische blik van ondernemers op de prijs-prestatieverhouding van de schappen.
- 2 Een meer fundamentele benadering waarbij de taken, geplaatst in de hiervoor beschreven matrix, in de toekomst onomstreden blijken dan wel (wat betreft financiering) heroverwogen moeten worden.

De uitkomsten van de bespreking in de sectorcommissies zijn vastgelegd in voorstellen voor de toekomstige takenpakketten per sectorcommissie. Deze zijn in bijlagen vastgelegd.

Over de sectoren heen is een indeling gemaakt voor de verschillende taken. Deze indeling wordt in de volgende paragrafen aangehouden.

### 5.3 TAKEN PRODUCTSCHAP TUINBOUW

In dit hoofdstuk wordt een algemeen beeld beschreven van uitkomsten van de herijking volgens hiervoor beschreven benaderingen. De sectorcommissies hebben zich fundamenteel beraden over de samenstelling van het toekomstige takenpakket voor de sector. De sectoren hebben elk hun eigen keuzes gemaakt. De nota's die de overwegingen en de uitkomsten van de discussie weergeven, zijn als bijlagen aan de toekomstverkenning toegevoegd.

De taken van het productschap zijn ingedeeld in zes hoofdcategorieën, zijnde:

- Markt.
- Kennis & innovatie.
- Arbeid.
- Kwaliteit & fytosanitaire zaken.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
- Medebewind.

#### 5.3.1 Markt

Deze categorie omvat vier taken:

- Collectieve promotie in exportmarkten en Nederland.
- Marktonderzoek en marktinformatie.
- Imagoprojecten.
- Samenwerkingsprojecten met ketenpartners.

Collectieve promotie is van sectoraal belang en vormt voor de meeste sectoren een grote uitgavenpost. De grotere handelsondernemingen trekken daarnaast uit de eigen budgetten geld uit voor marktwerking. De behoefte aan collectieve promotie is bij deze ondernemingen minder sterk. In toenemende mate worden promotieactiviteiten in samenwerking met de retail (supermarktketens; tuincentra) opgezet en uitgevoerd. Van belang is te blijven aantonen dat generieke en meer specifieke promotie aanvullend op elkaar werken

Het thema gezondheid wordt steeds belangrijker. Producten uit de voedingstuinbouw bevatten veel noodzakelijke voedingsstoffen en vitaminen. Het versterken van het gezondheidsimago van tuinbouwproducten heeft een hoge prioriteit.

De effecten op welzijn en welbevinden die uitgaan van sierteeltproducten verdienen evenzeer aandacht.

De sector Bloemen & Planten heeft het grootste promotiebudget en stelt voor, gezien het groeiende marktaandeel, die uitgaven relatief op peil te houden (circa tweederde van het totaalbudget). Collectieve financiering vanuit heffingen acht de sectorcommissie vooralsnog de enige reële mogelijkheid om de noodzakelijke kritische massa voor promotie in een veelheid van landen op te bouwen. Cofinanciering door telers, handel en retail wordt in de toekomst verder aangemoedigd, waardoor een verschuiving van generiek naar specifiek kan plaatsvinden. Daarbij blijft het een eis dat alleen collectief geld wordt ingezet als daarmee ook primair en collectief belang gediend is. Ook waar sprake is van mogelijke bijdragen vanuit de EU, moet steeds worden afgewogen wat de waarde is van het opstarten van promotieprojecten.

In de meeste andere sectoren is het voorstel om de promotiebudgetten (flink) te verlagen. De ketenstructuren en productherkomsten (naast eigen productie veel import) in de groenten- en fruitsector zijn inmiddels zo veranderd, dat collectieve promotie minder urgent wordt geacht.

Door de Sectorcommissie Groente en Fruit wordt voorgesteld het beperkte generieke promotiebudget te verlagen en meer in te zetten op financiering uit private bijdragen conform het profijtbeginsel, waarbij in een enkel geval overwogen kan worden om een bijdrage te leveren uit collectieve middelen als de activiteit een duidelijk collectief belang dient. Hierbij kan ook gekozen worden voor cofinanciering met de retail.

Het uitvoeren van marktonderzoek en het verstrekken van marktinformatie is van sectoraal belang. Het marktonderzoek is voornamelijk gericht op consumentengedrag en is van strategisch belang voor de gehele sector. Dit soort onderzoek wordt vrijwel niet opgepakt door bedrijven of private organisaties, wat financiering vanuit heffingen rechtvaardigt. Het productschap verzorgt de aansturing, analyse en rapportage. Het veldwerk wordt in opdracht van PT uitgevoerd door gespecialiseerde marktonderzoeksbureaus. Voor alle sectoren geldt dat een reductie in uitgaven is voorgesteld met als reden dat het onderzoek meer moet meebewegen met de behoefte en dat maximaal gebruikgemaakt moet worden van andere bronnen van marktinformatie.

Het bijhouden van statistieken dient het collectief en hierbij is financiering vanuit heffingen gerechtvaardigd. Ook bij de taak verstrekken van marktinformatie is het voorstel om het budget te verlagen.

Het meefinancieren van imago-projecten (bijvoorbeeld Kom in de Kas) is van sectoraal belang en een primaire taak van privaatrechtelijke organisaties. Om deze reden is het voorstel om gezien het imago-effect het productschap een rol te blijven laten spelen als medefinancierder en als coördinatiepunt.

Samenwerkingsprojecten met ketenpartners kunnen van algemeen belang en sectoraal belang zijn. Zij omvatten projecten gericht op de agrobiologie, datastromen en andere vormen van ketensamenwerking. Het productschap draagt hierbij alleen bij in de financiering van sprongen in ontwikkeling van nieuwe initiatieven, maar geeft geen langdurige bijdrage in exploitatie. Volgens deze omschrijving is deze taak even-

eens te categoriseren als innovatieproject met een belang voor de gehele sector en is financiering vanuit heffingen gerechtvaardigd.

Zodra echter de exploitatiefase wordt bereikt, is financiering vanuit private middelen aan de orde. Door de meeste sectorcommissies wordt een verlaging van budgetten voorgesteld, met name door het afbouwen van financiering van startende initiatieven die nu in de exploitatiefase zijn gekomen.

### 5.3.2 Kennis & Innovatie

Deze categorie omvat twee taken:

- Onderzoeks- en innovatieprojecten.
- Logistieke systeemverbeteringen.

Onderzoeks- en innovatieprojecten worden door de ondernemers zeer gewaardeerd. Een sectoraanpak heeft draagvlak en geeft de mogelijkheid om de strategische voor-sprong van de sector verder uit te breiden. Dit is cruciaal om te overleven in een hoge kostenomgeving. Naast dit sectorbelang, dient het investeren in kennis en innovatie ook een algemeen belang omdat de Nederlandse economie wordt versterkt. Onderzoeks- en innovatieprojecten zijn een duidelijk voorbeeld waarbij schaalgrootte benodigd is. Uitvoering en medefinancieren vanuit heffingen sluiten hier het beste bij aan. Het is echter een grote uitgavenpost binnen het productschap en gezien de druk van ondernemers op verlaging van de heffingen is de post voor onderzoek en innovatie ook heroverwogen. Het blijft van belang om de kennisbasis van de Nederlandse kennisinstituten te behouden, daarvoor is een regelmatige stroom van opdrachten vanuit het PT een belangrijke voorwaarde.

De criteria voor het toekennen van projecten worden aangescherpt en opdrachten voor onderzoek en innovatie zullen waar mogelijk via tendering worden uitgegeven. Daarnaast is het voorstel een groter gedeelte van het budget in te zetten voor projecten voor de lange termijn om de voorsprongpositie van Nederland te behouden. In enkele sectoren wordt overwogen 30% van het totale budget daarvoor in te zetten. Een specifiek aspect binnen de financieringsvormen betreft de cofinanciering. Daarbij kan de overheid de partner zijn, dan wel onderzoekinstellingen of private partijen. Cofinanciering dient te worden voortgezet, omdat er een multipliereffect van uitgaat en daarmee het totaal te besteden bedrag flink wordt verhoogd. Voorwaarde voor het inzetten van collectieve middelen is wel dat de resultaten voor de gehele sector beschikbaar moeten komen.

De sector Hoveniers heeft geen budget gealloceerd voor Kennis & Innovatie. Deze sector neemt in overweging toch een budget te reserveren voor vernieuwende projecten.

Het door het kabinet ingestelde innovatieplatform heeft Flowers & Food als één van de sleutelgebieden gekozen voor het stimuleren van innovatie. Hiervoor zijn budgetten beschikbaar die een veelvoud zijn van de budgetten die via het PT zijn vrij te maken. De budgetten zijn echter alleen te benutten wanneer de sector zelf ook meefinanciert. Het PT zal dus ook zelf de middelen vrij moeten maken voor het aanjagen van innovatie.

Zoals reeds bij samenwerkingsprojecten in de keten is aangegeven, zijn logistieke systeemverbeteringen als ze sector overschrijdend zijn en zich in de preëxploitatiefase

se bevinden, onderdeel van de categorie Kennis & Innovatie en gelden dezelfde financieringsvormen als voor de andere onderzoeks- en innovatieprojecten.

### 5.3.3 Arbeid

Deze categorie omvat drie taken:

- Verhogen aantrekkelijkheid sector voor de arbeidsmarkt.
- Werkgelegenheidsinformatie (arbeidsmonitor).
- Verbeteren van arbeidsomstandigheden.

Alle drie de taken hebben zowel een sectorbelang als een algemeen belang, omdat de werkgelegenheidsontwikkeling en de arbeidsomstandigheden waarbinnen gewerkt wordt, zowel de sector dienen als de economie en maatschappij van Nederland als geheel. Financiering vanuit heffingen is hierbij de meest passende vorm. Voor alle sectoren geldt dat aandacht voor de factor arbeid moet worden opgevoerd, waarbij nader uitgewerkt dient te worden welke concrete activiteiten zullen worden ondersteund. In dat kader zal het profiel van de Sociaal Economische Commissie binnen het PT worden versterkt. Deze commissie zal elk jaar een jaarplan opstellen en krijgt een eigen begroting. In de juni-vergadering van het bestuur is het Plan van Aanpak Arbeid 2005/2006 goedgekeurd. De dragende organisaties achten een zwaardere rol voor de Sociaal-Economische Commissies wenselijk. De campagne "Groen Werk(t)" verdient veel aandacht om de instroom van nieuwe medewerkers op het gewenste niveau te krijgen.

De sectoren bomen en hoveniers hebben vanuit de PT-fondsen middelen beschikbaar gesteld voor opleidingszaken. Voor de sector bomen geldt dat zij op projectbasis deelnemen aan initiatieven op het gebied van opleidingen, maar dat dit primair een taak blijft van privaatrechtelijke organisaties. Vooral ook omdat er fondsen beschikbaar zijn, gebaseerd op CAO-afspraken. Het overleg en de samenwerking met Colland zullen worden geïntensiveerd, om afstemming over arbeidsmarkt (onderzoek) en scholing/onderwijs te versterken.

De activiteiten voor opleiding voor hoveniers verschillen van de andere sectoren, omdat de sectorcommissie het programma heeft uitbesteed aan een onderwijsinstelling. De beperkte fondsen hiervoor worden verstrekt door het PT, maar ook door andere fondsen.

### 5.3.4 Kwaliteit & Fytosanitaire zaken

Deze categorie bestaat uit drie taken:

- Ontwikkelen en implementeren van nieuwe kwaliteitssystemen.
- Oplossen van fytosanitaire problemen.
- Internationale vertegenwoordiging op kwaliteitsgebied.

Het ontwikkelen en implementeren van nieuwe kwaliteitssystemen dienen zowel een sectoraal belang als een algemeen belang, bijvoorbeeld in het geval van milieuvriendelijke maatregelen, voedselveiligheid, etc. Voor alle sectoren geldt dat het productschap de ontwikkeling van keurmerken en kwaliteitssystemen en het introduceren daarvan financieel ondersteunt (bijvoorbeeld Florimark en Qualitytree). Na de opstartfase wordt de bijdrage van het productschap afgebouwd, waar bij nog wel kan worden

bijgedragen aan doorontwikkeling. Het daadwerkelijk uitvoeren van de keuringen en inspecties wordt dus uit private middelen bekostigd, waarbij de rekeningen voor uitgevoerde activiteiten door de uitvoeringsorganisatie direct bij de ondernemers wordt neergelegd.

In de sector Groenten en Fruit is eerder het besluit genomen om binnen enkele jaren de collectieve financiering door het PT van het Kwaliteits Controle Bureau voor Groenten en Fruit (KCB) af te bouwen en om te zetten in private financiering. Het KCB is de door LNV aangewezen instantie die uitvoering geeft aan de controle van EU-voorschriften voor kwaliteit van groenten en fruit.

Fytosanitaire zaken en de bestrijding van schadelijke ziekten en plagen dienen het belang van de sector, maar ook het algemeen belang omdat daarmee besmetting wordt voorkomen. Bovendien wordt het vertrouwen van de exportlanden bewaard. Alleen via collectieve heffingen en verordeningen kunnen deze taken worden gefinancierd en geregeld. Het productschap zal financiering van deze taken blijven voortzetten. Fytosanitaire exportinspecties die worden uitgevoerd door of namens de Plantenziektkundige Dienst komen ten laste van de exporterende bedrijven.

Bij de taak internationale vertegenwoordiging op kwaliteitsgebied werkt het productschap aanvullend aan de brancheorganisaties. Het gaat vooral om participatie van het productschap, als lid van de Nederlandse delegatie, in de officiële EU-besluitvormende organen, als sprake is van onbezoldigd ambtenaarschap. De taak zal in afgeslankte vorm worden voortgezet.

#### 5.3.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Onder deze categorie vallen vier taken:

- Doorbraakprojecten voor besparing van energie.
- Ondersteuning introductie nieuwe duurzame technologie.
- Verantwoorde gewasbescherming, mineralentoevoering en watergebruik.
- Voedselveiligheid.

Om alle inzet voor besparing van energie te bundelen, is een separate sectorcommissie binnen het productschap opgericht. Het is een belangrijk thema voor de sector alsook voor de gehele maatschappij. De doorbraakprojecten bestaan uit transitieprojecten naar duurzame energie; energiebesparingsprojecten en milieuzorgsystemen. Daarnaast wordt een CO<sub>2</sub>-emissiehandelssysteem voor de glastuinbouw ontwikkeld en geïmplementeerd. De financiering van de energiebesparingsprojecten wordt gedaan uit een bestaand fonds. Het ministerie van LNV investeert op 50/50-basis in deze projecten. Het voorstel is deze taak voort te zetten.

De toegevoegde waarde die het productschap heeft bij de introductie van nieuwe duurzame technologie, is bedrijven voor te lichten en bedrijven te stimuleren de nieuwe technologieën toe te passen, eventueel ondersteund door subsidies, zodat een eerste afzet ontstaat voor de toeleveranciers. Zodra de sector en met name de toeleveranciers van de nieuwe duurzame technologie zelfstandig voldoende omzet kunnen genereren, wordt de rol van het productschap in de financiering afgebouwd. Een voorbeeld hiervan is de introductie van de warmtekrachtkoppeling (WKK), waarbij energiebedrijven, installateurs en brancheverenigingen inmiddels zelf actief zijn. Bij deze

specifieke subtaak wordt de bijdrage van het productschap dus afgebouwd, maar een nieuwe duurzame technologie kan zich weer aandienen.

Een verantwoorde gewasbescherming is een maatschappelijke eis. Voor de agrarische sector heeft dit een hoge attentiewaarde. Het productschap hoeft zich op dit gebied niet sterk te profileren. Essentieel voor de sector is het 'fonds kleine toepassingen' omdat anders veel middelen zullen verdwijnen. De financiering laten lopen via het productschap, is hierbij pragmatisch de beste lijn.

Voedselveiligheid is voor de sector vanzelfsprekend een belangrijk issue. Door een gezamenlijke aanpak met ondernemers, organisaties en PT worden problemen met de voedselveiligheid (residuen en microbiologie) met succes aangepakt. Daarnaast neemt het productschap deel aan de Commissie Levensmiddelenwetgeving in samenwerking met alle productschappen voor verse producten en voert in dat kader ook overleg met overheden. Het Productschap Akkerbouw heeft hierbij de coördinerende rol. De schappen ontlenen hun toegevoegde waarde in deze taak aan hun bijzondere verhouding met de overheid. Deze taak zal worden voortgezet.

#### 5.3.6 Patronen

De visies over toegevoegde waarde van bovenbeschreven taken en bijbehorende wijze van financiering (uitgezonderd de speciale taak 'Medebewind') komen in alle sectorcommissies voor het overgrote deel overeen.

In de bijlagen zijn de voorstellen van de sectorcommissies in verder uitgewerkte vorm beschreven. Deze voorstellen zullen in de maanden september en oktober aan ondernemers worden voorgelegd om inhoudelijk de voorstellen te toetsen.

In alle sectoren is een verlaging van het niveau van uitgaven te constateren, de mate waarin verschilt. In hoofdstuk 6 worden de financiële patronen geschetst.

Het blijft de overtuiging van sectorcommissies en bestuur dat het financieren van collectieve taken die het sectorbelang en het algemeen belang dienen, kunnen worden gefinancierd uit de collectieve middelen. Daarbij zijn duidelijke uitspraken gedaan dat projecten die de ontwikkeling van kennis en innovatie ten doel hebben, blijvend ondersteund mogen worden met collectieve middelen, te meer omdat daarmee ook multipliereffecten te behalen zijn. Dat geldt ook voor kwaliteitsprojecten en andere projecten die de ketens op een hoger niveau brengen. Daarbij geldt de basisregel dat ontwikkeling en introductie gesteund worden, maar dat exploitatie door private partijen moet worden bekostigd.

#### 5.4 TAAKUITVOERING

De beschreven taken worden maar voor een beperkt deel door de PT-organisatie uitgevoerd. Van de totale uitgaven na aftrek van heffingskosten wordt rond 90% uitgegeven aan activiteiten die door andere organisaties worden uitgevoerd. De financiering daarvan is onderworpen aan de PT-subsidievoorwaarden. Ook wanneer de taken door andere organisaties worden uitgevoerd, blijft het PT verantwoordelijk voor de beslissingen en het toezicht op een verantwoorde besteding.

Het uitgangspunt van de SER voor het onderbrengen van taken is, dat die taken bij voorkeur door het schap zelf uitgevoerd moeten worden, tenzij uitvoering beter, effectiever en efficiënter door andere organisaties kan worden geregeld. Geleidelijk is een verschuiving opgetreden naar uitvoering door andere organisaties.

Dat speelt vooral bij taken van collectieve promotie. Het PT en de sectoren die in het PT zijn samengekomen, hebben met de dragende organisaties samen de promotiebureaus opgericht. Dat zijn juridisch zelfstandige stichtingen, maar er is een duidelijke band met het PT. Omdat deze stichtingen vrijwel exclusief hun middelen verkrijgen via het PT, is hier sprake van een vorm van aansturing die verankerd is in de sectorcommissies. De sectorcommissies stellen de bijdrage aan de promotiestichtingen vast op basis van jaarplannen en jaarbegrotingen en ontvangen de rapportage van de stichtingen.

De stichtingen voor collectieve promotie kunnen als permanent uitvoeringsorgaan van taken van de sectorcommissies worden gezien en worden ook als zodanig aangestuurd.

Marktonderzoek wordt gecoördineerd door de afdeling van het PT die daarvoor is ingericht. Voor de aansturing van het onderzoek zijn stuurgroepen ingericht die op basis van behoefte uit de sector de marktonderzoeken prioriteren en aansturen. Het veldwerk van de marktonderzoeken wordt veelal uitgevoerd door gespecialiseerde bureaus. Uitvoering van dit onderdeel door PT is niet mogelijk gezien de veelheid aan landen en onderwerpen, de schaal is ook hier niet groot genoeg. Uitbesteden onder aansturing van PT is effectiever en goedkoper dan het opbouwen van een eigen groot apparaat. De sectorcommissies stellen budgetten beschikbaar op basis van een jaarprogramma voor marktonderzoek dat door de stuurgroepen is opgesteld.

In de sectorcommissie Bloemkwekerijproducten is besloten tot een onderzoek naar de verschillende alternatieven om de coördinatie van marktonderzoek te plaatsen, waarbij het alternatief om marktonderzoek bij Bloemen Bureau Holland (BBH) onder te brengen al is aangegeven. Dit kan gevolgen hebben voor de plaatsing van het marktonderzoek voor andere sectoren en voor het PT in het geheel.

Voor kennis en innovatie verzorgt het PT de coördinatie van de aanvragen voor onderzoek door middel van een structuur van inspraak en overleg in de Programma Advies Commissies (waarbij honderden ondernemers zijn betrokken) (zie de bijlagen per sector). Vanuit ondernemingen in de sector kunnen aanvragen en ideeën voor onderzoek worden ingediend. Onderzoek kan niet door PT zelf worden uitgevoerd, daarvoor is een te brede range aan deskundigheidsgebieden nodig. De projecten worden uitbesteed bij deskundige organisaties. De beslissingen voor het toekennen van projectbudgetten en het opdragen aan opdrachtnemers worden genomen in de sectorcommissies.

Dit zelfde principe van sturing geldt voor opdrachten die in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen worden gegeven.

Een deel van de PT-gelden wordt besteed bij organisaties die gelieerd zijn aan dragende organisaties van het PT.

Het bestuur is van mening dat deze relaties zuiver gehouden moeten worden. De genoemde organisaties mogen aanbieden op projecten die door PT worden gefinancierd, maar andere gekwalificeerde partijen moeten ook gevraagd worden om aanbiedingen te doen. Gunning vindt plaats op basis van zo veel mogelijk objectieve criteria waarin ook de prijs-prestatieverhouding een belangrijke is. Er mag geen sprake zijn van structurele toezeggingen om jaarlijks een bepaald bedrag bij een aan een dragende organisatie gelieerde instelling te besteden. Projecten kunnen aan die instellingen gegund worden wanneer de aanbieding beter is dan de aanbieding van andere partij-

en. Instellingen moeten ook niet te zeer afhankelijk worden van de bijdragen van het PT, dan is het gevaar aanwezig dat het PT een stille medeverantwoordelijkheid krijgt voor de continuïteit van de instellingen.

Verder wordt verwezen naar het hoofdstuk over governance waarin ook de gedragsregels voor bestuurders die zowel in de dragende organisaties, de uitvoerende stichtingen en de sectorcommissies zetels bezetten, worden toegelicht.

Een punt van aandacht is ook het organiseren van de selectie van projecten en het stimuleren van vraag uit de sector. Ook niet-georganiseerde ondernemingen of partijen mogen projectvoorstellen indienen en deze voorstellen hebben gelijke kansen.

Daarnaast moet voorkomen worden dat instellingen voor technisch onderzoek de aanvragen gaan domineren en met de meeste voorstellen komen. Juist in het veld van onderzoek is het aansluiten van de vraag aan de behoeften uit de sector zelf, van groot belang.

## 5.5 MEDEBEWIND

De taken voor medebewind staan in de toekomstverkenning niet ter discussie, zo wordt door de SER aangegeven. Wanneer nieuwe regelgeving ontstaat, dan wel oude regelingen worden afgebouwd, zullen uiteraard de taken van medebewind worden aangepast.

Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit heeft de uitvoering van een aantal Europese regelingen uitbesteed aan de afdeling Medebewind (MB) van het PT. Het PT voert mede in het bewind van het ministerie deze regelingen uit. De taken die onder deze categorie vallen, zijn:

- Uitvoeren van de GMO-regeling (Gemeenschappelijke Marktordening) die de uitkering verzorgt van subsidies aan afzetorganisaties van groenten en fruit, de zogenaamde telersverenigingen
- Het verlenen van restituties volgens enkele Europese regelingen met betrekking tot handelsregelingen met derde (niet-EU-)landen
- Het afgeven van importcertificaten waardoor de importeur tegen een lager importtarief producten in de EU kan importeren

Het uitvoeren van de GMO-regeling is de belangrijkste taak binnen het Medebewind. Het vervangt de interventieregeling (producten waarvoor geen kopers zijn, kunnen met een Europese financiële vergoeding uit de markt gehaald worden).

De herziening van het EU-landbouwbeleid zal ertoe leiden dat de “klassieke” regelgeving, waartoe GMO overigens niet behoort, op den duur zal worden afgebouwd. Dit zal invloed hebben op de omvang van het takenpakket dat door het PT wordt uitgevoerd. Dit wordt niet voor 2010 verwacht omdat eerst de gevolgen van de nieuwe regelgeving duidelijk moeten zijn.

Er zijn gesprekken gaande tot vorming van één betaalorgaan (de Directie Regelingen (DR) van het ministerie van LNV), waarbij de vier samenwerkende productschappen die nu als betaalorgaan optreden, de status van “delegated body” zullen krijgen. Het PT blijft verantwoordelijk voor de uitvoering van de Europese regelgeving in de tuinbouw, maar de eindverantwoordelijkheid komt dan bij DR van LNV te liggen. Deze wijziging zal in het najaar van 2006 of in het voorjaar van 2007 zijn beslag krijgen.



## 6. OVERIGE ISSUES

### 6.1 FINANCIËN

#### 6.1.1. Principes van financiële sturing

De begrotingen van de deelsectorcommissies vormen de kern van de begroting van het PT.

De sectorcommissie stelt het pakket van taken op dat voor de sector geldt en bepaalt de maatvoering daarin. Een jaarplan vanuit de activiteiten die de sector gewenst en noodzakelijk acht. De taken en de bestedingen worden dus benoemd en begroot door de sectorcommissies. Het niveau van uitgaven dat hieruit voortvloeit, bepaalt het niveau van de heffingen.

In het hoofdstuk over governance is reeds aangegeven dat het PT de rollen van bestuur, sectorcommissie en gelieerde organisaties zal scheiden. De sectorcommissies leggen de begrotingen per deelsector ter vaststelling voor aan het bestuur. Het bestuur heeft als enige orgaan binnen het PT de bevoegdheid om verordeningen aangaande jaarrekeningen, begrotingen en heffingen vast te stellen.

Bij de sectorcommissie ligt jaarlijks de afweging tussen waarde en kosten van taken. Kritiek van ondernemingen uit de sector over het niveau van heffingen moet primair geadresseerd worden aan de sectorcommissies.

De begrotingen van de deelsectoren komen tot stand -in overleg met de dragende organisaties.

Het bestuur zal in de toekomst, als gevolg van de hierboven genoemde scheiding van functies, meer een rol hebben die is te vergelijken met een holdingdirectie die de begrotingen van werkmaatschappijen toetst, deze kan laten bijstellen en vervolgens de begroting kan goedkeuren. De financiële sturing wordt ingericht op transparantie in besluitvorming en transparantie in verantwoording.

#### 6.1.2. Toezicht op bestedingen

Het bestuur zal het toezicht op de rechtmatigheid en doelmatigheid van bestedingen verder aanscherpen en zal daarvoor een rekenkamer of "auditfunctie" inrichten die niet alleen de juistheid van de cijfers beoordeelt, maar ook de wijze waarop de uitgaven zijn gedaan en verantwoord. Deze rekenkamer houdt ook toezicht op de financiële relaties en geldstromen die liggen tussen de sectorcommissies en gelieerde organisaties of dragende organisaties. De toezichthoudende rol van het bestuur wordt versterkt door het vormgeven aan de rekenkamerfunctie.

Het toewijzen van middelen (de begroting) vindt in principe door het bestuur plaats. De besteding van middelen (het aangaan van verplichtingen binnen de begroting) ligt binnen de bevoegdheden van de sectorcommissies.

In alle gevallen geldt dat, waar sprake is van het laten uitvoeren van opdrachten door niet aan het PT gelieerde organisaties, sprake moet zijn van transparante procedures van aanbesteding, waarbij in elk geval tendering door meerdere partijen is voorgeschreven.

De systematiek van heffing verschilt per sector. Hiervoor blijft ruimte, waarbij naast overwegingen van rechtvaardige heffingen ook de complexiteit en verifieerbaarheid moeten worden meegewogen. De heffing moet door de heffingbetalers als transparant, evenwichtig en eenvoudig worden ervaren. Dat voorkomt ook te hoge kosten voor de inning.

### 6.1.3. Schilthuiskorting

Op grond van artikel 126, lid 6 van de Wet op de bedrijfsorganisatie kan aan ondernemers, die lid zijn van een organisatie van ondernemers een aftrek op de heffing worden toegestaan tot een deel van het bedrag dat zij aan contributie aan die organisatie hebben betaald. Als een schap deze regeling wil toepassen, dient dat bij verordening te worden geregeld. Genoemde aftrekregeling staat bekend als de Schilthuiskorting. Een dergelijke verordening kan alleen door het bestuur worden uitgevaardigd.

Binnen het PT wordt de Schilthuiskorting (nog) niet toegepast.

De ontstaansreden voor de Schilthuiskorting ligt in de redenering dat ondernemingen die lid zijn van een branchevereniging via de contributie al bijdragen aan het sectorbelang en het algemeen belang.

Het bestuur van het PT zal onderzoeken hoe in de toekomst met dit onderwerp om te gaan.

## 6.2 FINANCIËLE PATRONEN PER SECTOR

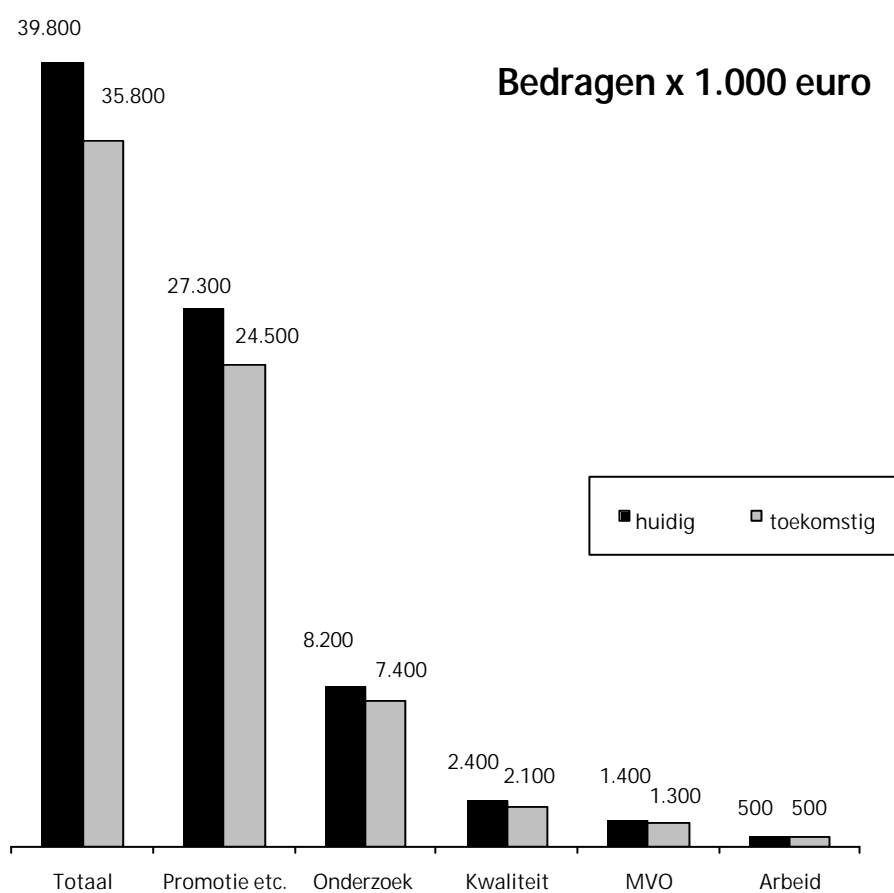
In de sectorcommissies zijn de toekomstige takenpakketten fundamenteel doorgesproken. Ook het uitgavenpatroon voor de toekomstige takenpakketten zijn opnieuw bezien.

Voor elk van de sectoren zijn lange termijnramingen opgesteld, die vooralsnog een indicatief karakter hebben.

## 6.2.1. Sector Bloemen

### Uitgaven

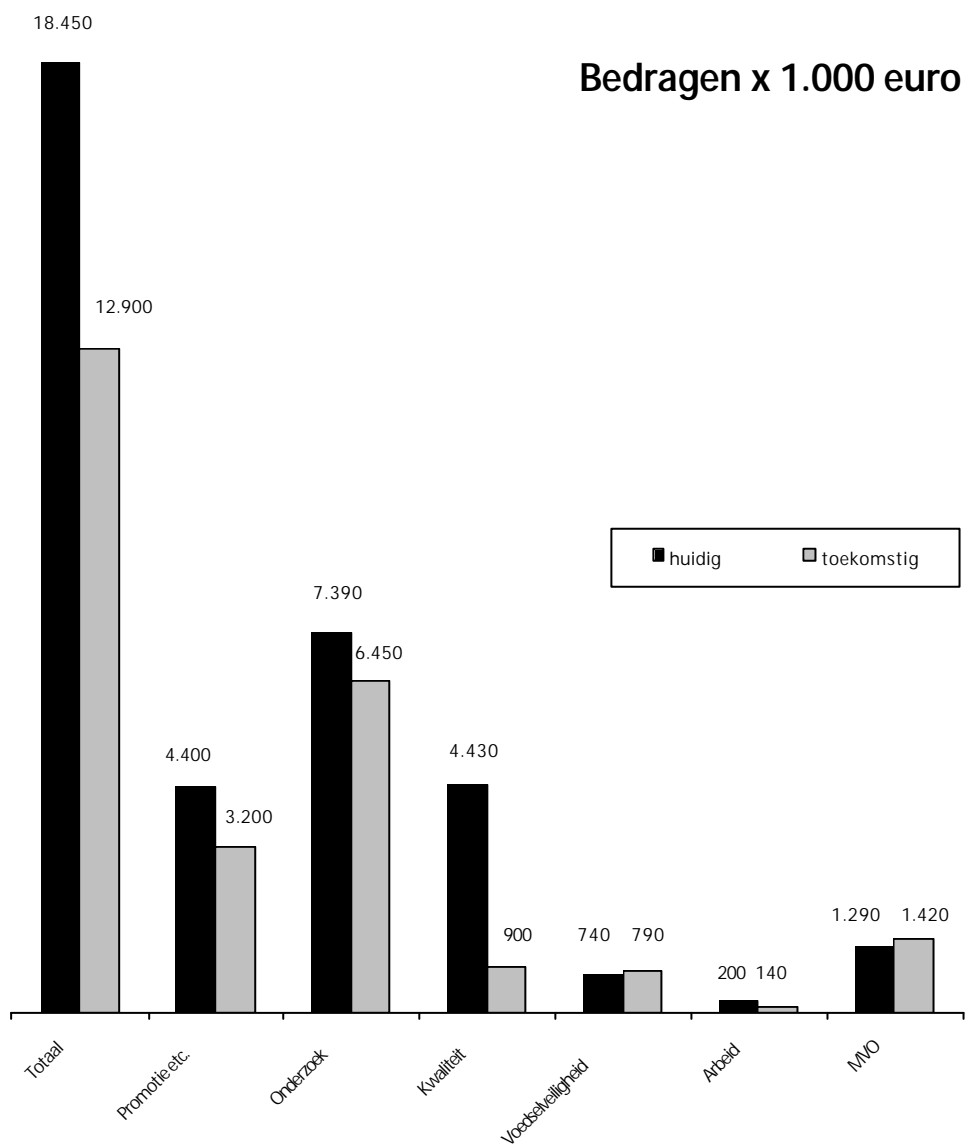
De Sectorcommissie **Bloemisterij** besloot begin dit jaar het totale budget van zo'n 40 miljoen euro met tien procent te verlagen. Dit besluit werd genomen om de verlaging van de vakheffing per 2006 op te vangen. Onderstaand zowel de totaaluitgaven, als de uitgaven per onderdeel.



## 6.2.2. Sector Groenten en Fruit (exclusief medebewindstaken)

### Uitgaven

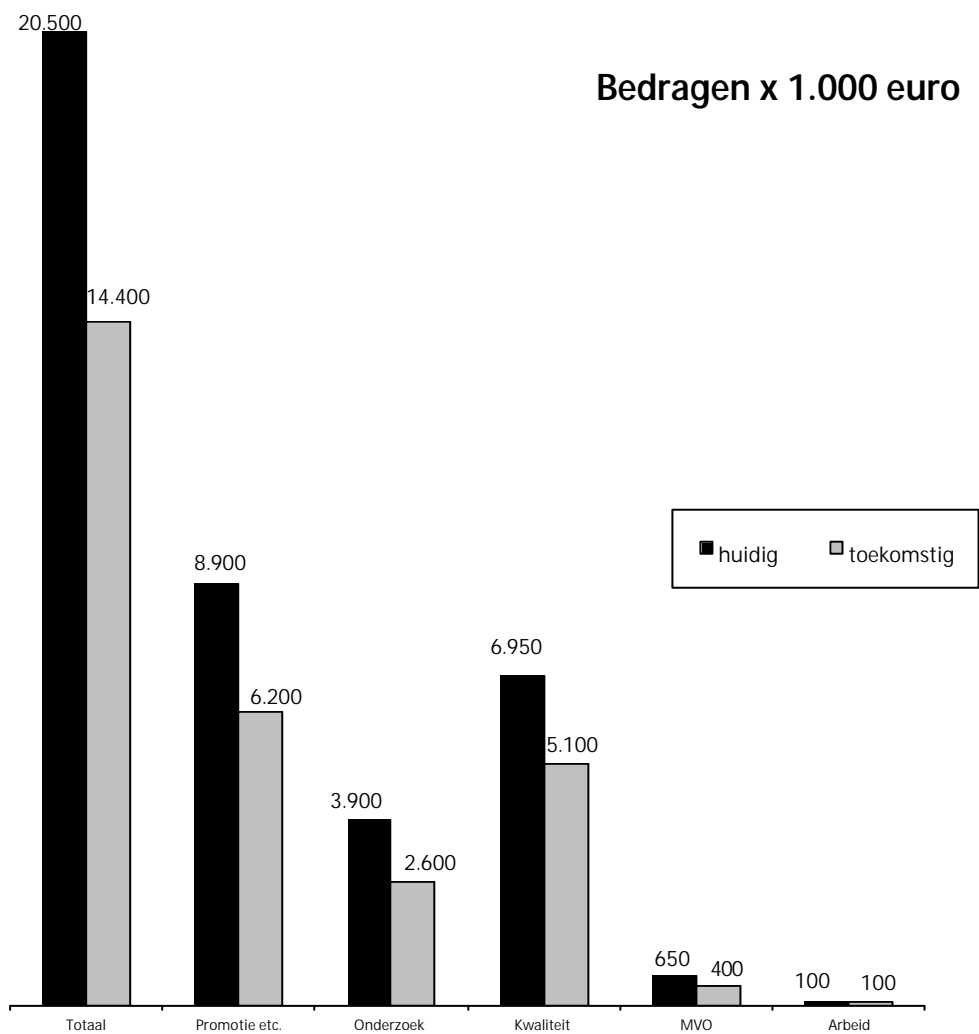
De Sectorcommissie **Groenten en Fruit** heeft besloten het totale huidige budget van zo'n 18,5 miljoen euro in de toekomst met dertig procent te verlagen. Onderstaand zowel de totaaluitgaven, als de uitgaven per onderdeel (exclusief medebewindskosten).



### 6.2.3. Sector Bollen

## Uitgaven

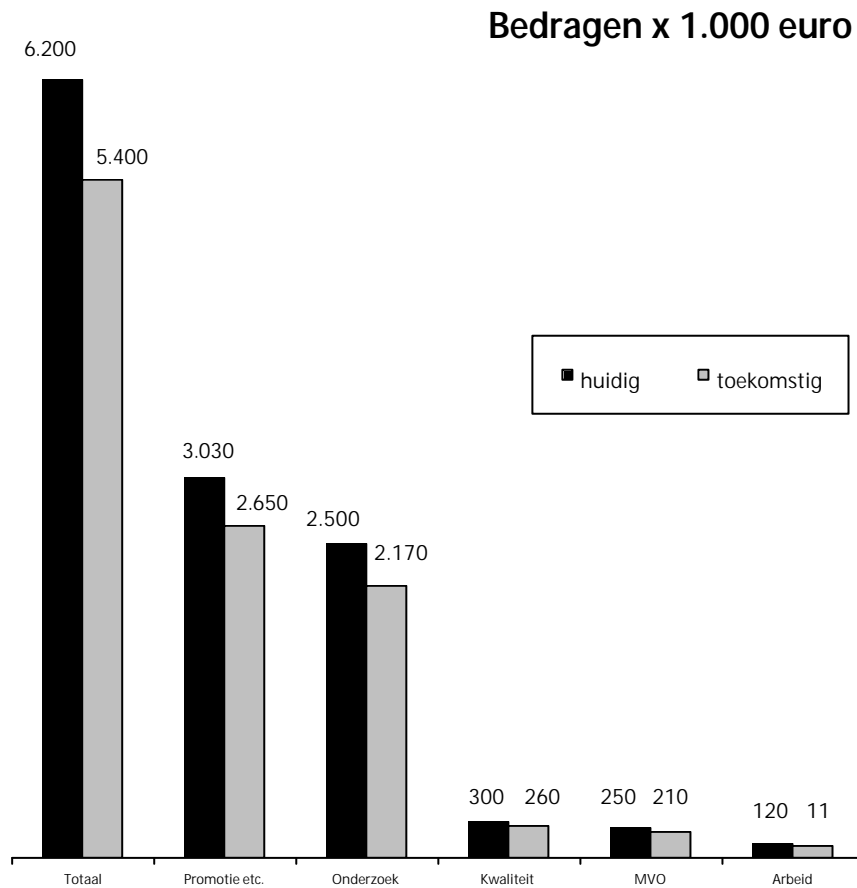
De Sectorcommissie **Bloembollen** besloot dit jaar het huidige budget van ruim 20 miljoen euro in de toekomst te verlagen met dertig procent. Onderstaand zowel de totaaluitgaven, als de uitgaven per onderdeel.



#### 6.2.4. Sector Boomkwekerij

### Uitgaven

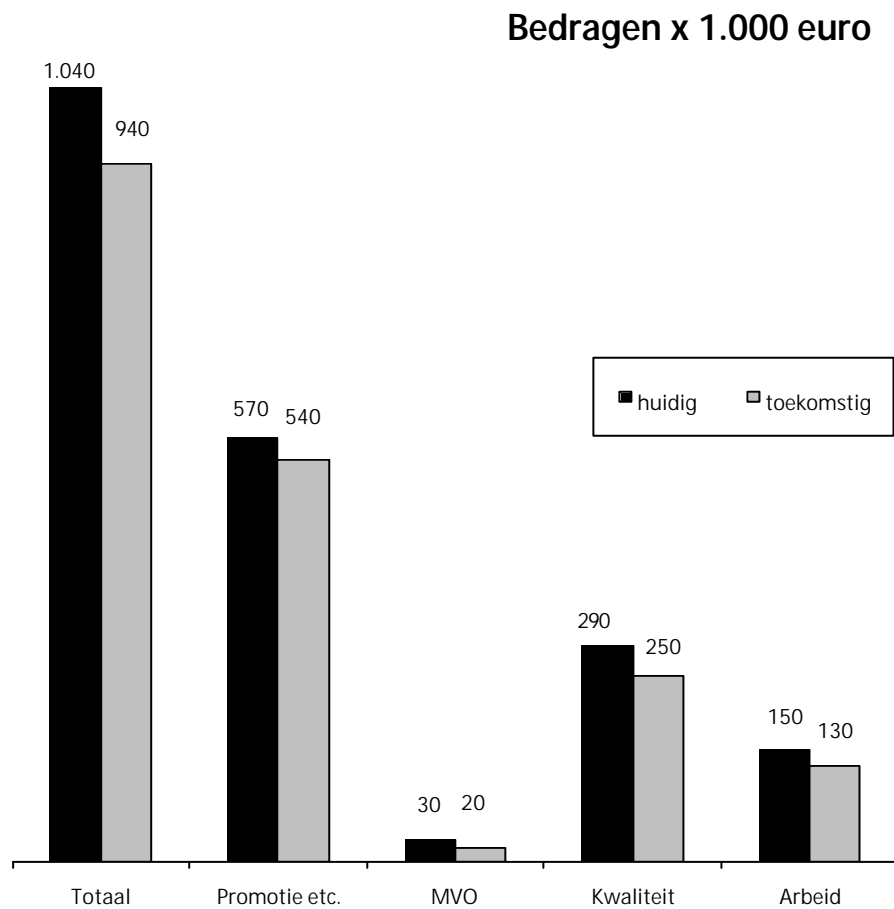
De Sectorcommissie **Boomkwekerij** besloot dit jaar het totale budget van zo'n 6 miljoen euro in de komende jaren met circa twaal procent te verlagen. Onderstaand zowel de totaaluitgaven, als de uitgaven per onderdeel.



## 6.2.5. Sector Hoveniers

### Uitgaven

De Sectorcommissie **Hoveniers** wil de PT-uitgaven de komende jaren licht laten dalen. Dit jaar bedragen de uitgaven circa 1 miljoen euro. Onderstaand zowel de totaaluitgaven, als de uitgaven per onderdeel.



### 6.2.6 Sector Energie

De sector Energie kent geen onderverdeling zoals bij de andere sectoren. Alle uitgaven zijn gerubriceerd onder MVO. De uitgaven worden gedaan uit een bestaand fonds, waarvoor nu niet meer wordt geheven. De uitgaven worden teruggebracht van het huidige niveau van € 5,1 miljoen naar € 3 miljoen. Daarboven draagt de overheid ook nog eens € 3 miljoen bij aan energieprojecten.

### 6.2.7 Handelswaarde en heffingen

Voor alle sectoren gelden verschillende systematieken van heffing. Gerelateerd aan de handelsomzet, een vergelijkbare grootte, ontstaat het volgende patroon. Het meest recente heffingsjaar 2003 is daarbij als basis genomen.

<b>Heffingen jaar 2003</b>	<b>Opbrengst in euro</b>	<b>Omzetten <sup>1)</sup> x 1 mln. euro</b>	<b>Heffing in % omzet</b>
<b>Groenten en fruit</b>	18.349.212	5.175	<b>0,35%</b>
<b>Bloemenkwekerij</b>	43.798.178	4.780	<b>0,92%</b>
<b>Hoveniers</b>	1.085.983	1.700	<b>0,06%</b>
<b>Boomkwekerijproducten</b>	4.981.584	770	<b>0,65%</b>
<b>Bloembollen</b>	18.591.086	805	<b>2,31%</b>
<b>Totaal</b>	<b>86.806.043</b>	<b>13.230</b>	<b>0,66%</b>

<sup>1)</sup> Handelsomzet is de verkoopwaarde van de sector, inclusief import.

Tussen de sectoren zijn aanmerkelijke verschillen te constateren. Gerelateerd aan de omzet zijn de heffingen laag, gerelateerd aan de nettowinst van de bedrijven kan het voor de ondernemer wel om een belangrijke kostenpost gaan.

## 6.3 PR EN COMMUNICATIE

De schappen, het PT niet uitgezonderd, staan bloot aan kritiek uit de sector en uit de politiek. Het draagvlak voor de schappen is niet meer vanzelfsprekend, het moet verdiend worden.

Veel ondernemers zien alleen de nota voor de heffing en hebben weinig zicht op en belangstelling voor de taken die worden uitgevoerd en de waarde daarvan. Dit ondanks de inspanningen die geleverd zijn op het gebied van communicatie.

PT zal zich opener gaan opstellen voor georganiseerde en niet-georganiseerde ondernemingen, niet alleen door de frequentie, inhoud en begrijpelijkheid van communicatie op te voeren, maar vooral ook door meer open te staan voor inkomende informatie, meningen en ideeën. Maar wellicht ligt de belangrijkste rol bij de dragende organisaties die frequent contact hebben met hun leden en daarmee goed gepositioneerd zijn om de taken en de waarde en kosten daarvan toe te lichten.

PT zal, naast de publicatie van de toekomstverkenning, in heldere termen en geschikte vormen informatiemateriaal verspreiden, waarin duidelijk gemaakt wordt wat het PT doet en wat de waarde is van de taken van het PT. De Nederlandse tuinbouwwereld is altijd aanspreekbaar geweest op het bundelen van belangen. Die neiging tot het zoeken van gezamenlijk belang en collectieve activiteiten is terug te vinden in de coöperaties, telersverenigingen en ketensamenwerking.



Het PT zal veel energie steken in het voldoen aan haar plicht om de waarde van de activiteiten van het PT aan te tonen. Als de sector niet overtuigd is van de waarde of van de verhouding tussen waarde en kosten, zullen de sectorcommissies moeten bijsturen.

De sectorcommissies doen de voorstellen voor activiteiten, maken jaarplannen en jaarbegrotingen. De sectorcommissies stellen het pakket samen en de bepalen de kosten die gemaakt worden. De sectorcommissies hebben dus ook de hoofdrol in het aantonen van de waarde, het informeren en het waar nodig verdedigen van de gemaakte keuzes.

Het PT wordt door ondernemers vaak gezien als de Belastingdienst. In tegenstelling tot de Belastingdienst kan het PT het wél leuker maken, omdat het niveau van uitgaven en heffing kan worden aangepast aan de meningen van de sectorgenoten.

#### 6.4 ADMINISTRATIEVE LASTEN

Het PT-bestuur heeft de verplichting het huidige lage niveau van de administratieve lasten voor de ondernemers in de sector zo laag mogelijk te houden.

Dat moet resulteren in het hanteren van heffingsmechanismen die eenvoudig te hanteren zijn.

Tegelijkertijd moeten gegevens die door de heffingbetalers geleverd worden, verifieerbaar zijn. Dat is een eis van rechtvaardigheid, het mag niet zo zijn dat sjoemelaars weggelaten met het opgeven van valse en niet-verifieerbare gegevens. PT heeft de nodige ervaring in het omgaan met vindingrijke ondernemers.

Als basisregel geldt dat de simpelste heffing wordt gekozen. Echter, in de praktijk blijkt dat simpele regels later door uitzonderingen en bijstellingen ondoorzichtig kunnen worden. In overleg met de sectorcommissies zal in het komende jaar worden bezien in hoeverre een vermindering van administratieve lasten mogelijk is.

## 7. UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

De herbezinning op de toekomst heeft belangrijke beleidspunten voor het Productschap Tuinbouw opgeleverd.

### Missie

In de positionering en de missie hebben het algemeen belang en de lange termijn meer nadruk gekregen. Het PT zal bijdragen en werken aan de ontwikkeling en concurrentiepositie van de tuinbouwsector en zich minder richten op ordening en regelgeving. De specifieke rol tussen ondernemingen, brancheorganisaties, werknemersorganisaties en de overheid is aanvullend op die van de dragende organisaties.

### Taken

Het takenpakket zal meer meeveren met de ontwikkelingen en de behoeften van de sector. Nut, noodzaak en waarde zullen regelmatig worden getoetst bij ondernemers. De interactie met de ondernemingen zal worden versterkt, ook met de ongeorganiseerden.

Het PT stimuleert ontwikkeling van kennis van marktposities. Beheersmatige taken en uitvoerende taken worden zo veel mogelijk overgedragen aan andere organisaties en privaat gefinancierd. Echte innovatie systeemsprongen met langetermijneffecten krijgen extra aandacht met bijbehorende fondsen om duurzame groei mogelijk te maken. Het multipliereffect is daarbij van groot belang omdat daarmee de omvang van de ondersteuning aanzienlijk wordt vergroot.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zal meer nadruk krijgen, waarbij thema's zoals vergroten van energie-efficiency en terugdringen van het energiegebruik, verhogen van product- en voedselveiligheid en een verantwoord gebruik van gewasbeschermingsmiddelen grote aandacht krijgen. Gezonde producten uit een gezonde sector.

### Goed bestuur (governance)

Het PT zal een strakkere scheiding van functies invoeren tussen bestuur en sectorcommissies, waarbij het uitgangspunt is dat leden van het bestuur geen lid kunnen zijn van een sectorcommissie.

Het bestuur zal worden verkleind en zich meer richten op toezicht en controle, het beheer van de PT-organisatie, alsmede de samenhang tussen (deel)sectoren.

De sectorcommissies liggen in het zwaartepunt van de besturing. Daar worden jaarplannen en budgetten voorbereid. Het bestuur houdt de eindverantwoordelijkheid voor het budget en de heffingen.

Leden van het bestuur en van sectorcommissies moeten zich gedragen volgens een gedragscode, waarbij het voorkómen van belangenverstremgeling een aandachtspunt is.

Het PT zorgt voor invloed van en transparantie naar alle bedrijven, georganiseerd en niet georganiseerd.

### Financiële sturing

Begrotingen worden opgesteld op basis van jaarplannen van sectorcommissies, waarbij omvang van en bestedingen aan de taken elk jaar weer opnieuw worden heroverwogen.

Het toezicht op de bestedingen en alle geldstromen die via het PT lopen, zal worden versterkt door het instellen van een rekenkamer of auditfunctie.

Uitbesteden van projecten zal plaatsvinden op basis van objectieve vergelijking van aanbiedingen van verschillende gekwalificeerde aanbieders.