

# Duurzaam ondernemen

Jaarverslag 2008



duurzaam



# Duurzaam ondernemen

Jaarverslag 2008

duurzaam  
duurzaam  
duurzaam  
duurzaam  
duurzaam  
duurzaam  
duurzaam  
duurzaam  
duurzaam  
duurzaam



# Inhoudsopgave

ZLTO - UNIEKE COMBINATIE VAN MOGELIJKHEDEN	5
DUURZAAM ONDERNEMEN VEROVERT DE MARKT	9
JAARROND IN ONDERWERPEN	25
ONTWIKKELINGEN IN HET WERKGEBIED	31
ONTWIKKELINGEN IN VERENIGING EN BESTUUR	38
WERKORGANISATIE	43
FINANCIËLE ONTWIKKELING	46
VOORUITZICHTEN 2009	49

*Dit boek bestaat uit een schriftelijk deel en een cd-rom.*

*Het jaarverslag is ook integraal beschikbaar via [www.zlto.nl](http://www.zlto.nl).*

*Op de bijgevoegde cd-rom en op de website vindt u de officiële bestuursverslagen en jaarcijfers van de ZLTO en NCB-Ontwikkeling en de resultatenfolders per sector.*



m



## ZLTO - Unieke combinatie van mogelijkheden

**De ZLTO realiseert duurzaam perspectief voor en met ondernemers in de groene ruimte. Daarvoor heeft ze een combinatie aan mogelijkheden in eigen huis, die haar als organisatie uniek maken. Het resultaat is een grote slagkracht en constante vernieuwing. De 18.000 leden vormen het fundament van de vereniging. Hun belangen en behoeften als agrarisch ondernemer en als mens staan centraal in het werk van de ZLTO.**

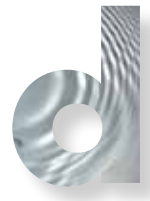
**ZLTO Belangenbehartiging** beschikt over een agrarisch netwerk met overheid, agribusiness en maatschappelijke organisaties. Integrale belangenbehartiging leidt tot perspectief om te ondernemen en tot verbetering van de positie in markt en maatschappij.

**ZLTO Projecten** begeleidt groepen agrariërs in hun kennis- en vaardigheidsontwikkeling en bij de verwezenlijking van innovatieve ideeën. Dat leidt tot sterkere bedrijven, betere ondernemers, betere marktpositie en een gewaardeerde plek in de maatschappij. De projecten worden vaak opgezet samen met andere partijen.

**ZLTO Advies** ondersteunt ondernemers op individuele basis. Bijvoorbeeld bij de strategie van bedrijfsontwikkeling, persoonlijke groei als ondernemer, bedrijfsovername, bedrijfsbeëindiging en de eventuele overstap naar andere activiteiten. Maar ook bij vraagstukken op het gebied van ruimtelijke ordening, milieu, bouw, vastgoed en juridische zaken.

Deze unieke combinatie van **netwerk - teamwerk - maatwerk** heeft een stevig fundament in de ZLTO als vereniging en wordt nog eens versterkt door de mogelijkheid van projectfinanciering en financiële participaties via **NCB-ontwikkeling**. NCB-ontwikkeling biedt de ZLTO mogelijkheden om perspectiefvolle bedrijfsinitiatieven of bedrijven een gezonde start te geven of in de verdere ontwikkeling te ondersteunen. Het gaat hierbij altijd om initiatieven die passen in de ZLTO visie. De ZLTO gaat bij deze participaties verder dan 'gewone' financiers en geeft de gewenste vernieuwingen een langere adem. Het langetermijnrendement voor de leden staat voorop. Lopende participaties zijn: Vion, Streekselecties, Verenigde Nederlandse Kruidendrogerijen, Amalthea Van Dijk, Tuinbouwontwikkelingsmaatschappij, ontwikkelstichting en kapitaalfonds Agro & Co Brabant, Rubia Pigmenta Naturalis, BMC Moerdijk, Cleanergy Mestvergisting, Onderlinge Waarborgmaatschappij Aquapol, Volwaard, Lucel en LTO Bedrijven.

Alle werkzaamheden van de ZLTO vinden hun basis in de **vereniging**. Het lidmaatschap staat open voor alle ondernemers in de groene ruimte, de mede-verantwoordelijken op hun bedrijf,



ex-bedrijfsleden en sympathisanten. Ze zijn allemaal lid van de ZLTO via hun plaatselijke afdeling. Ondernemers in de groene ruimte zijn actief in de primaire land- en tuinbouw en/of in toerisme, recreatie, zorg, energie, nieuwe teelten, niches in voeding en (sier)teelt, natuurbeheer, streekproducten, etcetera. De afdeling Verenigingszaken biedt de algemene ondersteuning die ervoor zorgt dat de vereniging als geheel goed functioneert en zowel de bedrijfsmatige als de sociale facetten van het lidmaatschap aan bod komen.

Zowel de ZLTO als NCB-Ontwikkeling zijn verenigingen zonder winstoogmerk. Alle verdiensten worden opnieuw geïnvesteerd in de vereniging of in de maatschappij. De focus ligt op versterking van ondernemersperspectieven, maar wel met het oog op sociale en maatschappelijke kanten van ondernemerschap en van de sector als geheel. Veranderingen in wensen van consument en burger spelen daarbij een belangrijke rol. Het doel is steeds een duurzame agrarische sector, die produceert met respect en verantwoordelijkheid voor de toekomst. Daarom stimuleert de ZLTO samenwerking in ketenverband en met maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en met sectoren buiten de land- en tuinbouw.

Op de volgende terreinen wil de ZLTO ten behoeve van haar leden ondernemen, vernieuwen en ontwikkelen volgens de unieke combinatie van netwerk - teamwerk - maatwerk - vereniging en participaties:

- gebiedsgerichte vernieuwing;
- versterking marktpositie;
- duurzaam ondernemen;
- realisatie kennisinfrastructuur en innovatie;
- arbeid en goed werkgeverschap;
- professionalisering van ondernemerschap.

Als vereniging is de ZLTO actief in Zeeland, Noord-Brabant en Zuid-Gelderland. Ze manifesteert zich ook uitdrukkelijk als een vereniging met oog voor leden die om welke reden dan ook tijdelijk extra aandacht nodig hebben. En daarnaast ook als een vereniging met aandacht voor internationale samenwerking. De ZLTO is, mede via Agriterre, actief betrokken bij het versterken van landbouworganisaties en -coöperaties in onder meer Thailand, Niger, Indonesië, Tanzania en Roemenië.

## ZLTO - Unieke combinatie van mogelijkheden

De kracht van de ZLTO ligt in de bovenbeschreven combinatie van mogelijkheden. In 2008 heeft de ZLTO extra aandacht besteed aan een adequate profilering richting leden en stakeholders. In 2009 gaat dit proces verder. De focus ligt op de toegevoegde waarde van de ZLTO voor leden-ondernemers, de agrarische sector en de samenleving. Voor een sterkere interne profilering zijn drie kernwaarden benoemd: **visiegedreven, professioneel, betrokken**. Ook de ambitie is aangescherpt: de ZLTO wil toonaangevend zijn in het ontwikkelen en vernieuwen van het perspectief voor ondernemers in de groene ruimte, zodat zij duurzaam en daardoor succesvol kunnen ondernemen. Samengevat: **toonaangevend, duurzaam en samen**.



ca



## *Duurzaam ondernemen verovert de markt*

**De ZLTO wil een bijdrage leveren aan de oplossing van de belangrijkste vraagstukken op het gebied van voedsel, klimaat, biodiversiteit, energie, water en landschap. Ze ziet hier een belangrijke verantwoordelijkheid liggen voor de agrarische sector in Nederland met veel kansen voor agrarische ondernemers. Het sleutelwoord in de context van deze mondiale maar ook lokale ontwikkelingen dichtbij huis is duurzaam ondernemen. De urgentie hiervan heeft de ZLTO al veel eerder onderkend. De behoefte aan duurzaam ondernemen sluit aan op een algemene maatschappelijke trend waarbij een fundamentele heroriëntatie op waarden centraal staat.**

De wereld kent de voedselcrisis, de klimaatcrisis en vanaf de herfst van 2008 ook de kredietcrisis. Duurzaam handelen vergt inzicht in de achtergronden van deze crises. De ontsporing zit vaak in het menselijk tekort en in veronachtzaming van waarden als menselijke waardigheid, solidariteit, subsidiariteit en rechtvaardigheid. De kern van de kredietcrisis is dat het financiële systeem volledig is losgeraakt van de behoeften van mens en samenleving, waardoor hebzucht als drijfveer alle ruimte heeft gekregen. De kern van de klimaatcrisis is dat de huidige productie en consumptie het draagvermogen van de aarde te boven gaan. De belangrijkste crisis is echter de voedselcrisis. Om optimaal bij te kunnen dragen aan voedselzekerheid voor alle mensen op de wereld, wil de agrarische sector in Nederland als kraamkamer van vernieuwingen een toonaangevende rol blijven spelen. De ZLTO pakt deze verantwoordelijkheid op.



De land- en tuinbouw is een sterke economische sector die het verschil kan maken. Tien procent van de Nederlandse beroepsbevolking werkt binnen het agro-complex. Het ZLTO-werkgebied neemt een vijfde daarvan voor zijn rekening. Alleen al in Noord-Brabant zorgt het agrocomplex voor een toegevoegde waarde van ruim vier miljard euro en een exportwaarde van acht miljard. Verdere verduurzaming van de agrarische sector heeft daardoor een enorm effect voor de hele economie én voor vitaal platteland.

De aandacht voor duurzaamheid is niet van vandaag. In haar visie 'Ondernemende agrariërs op weg naar 2010' uit 1999 sprak de ZLTO over sociale, economische en ecologische duurzaamheid als norm van handelen. Sindsdien is dat vertaald in jaarthema's als Markt, Waarde(n)vol ondernemen, Samenwerking en Kansen door Kennis en Duurzaam Ondernemen.

Tijdens het ZLTO congres in december 2008 over 'Duurzaam ondernemen veroverd de markt' hielden ZLTO-voorzitter Antoon Vermeer en hoogleraar Louise O. Fresco inspirerende lezingen. Fresco is naast hoogleraar Duurzame Ontwikkeling in Internationaal Perspectief aan de Universiteit van Amsterdam ook kroonlid van de SER en commissaris bij Rabobank Nederland. Ze was eerder werkzaam als adjunct-directeur generaal bij de wereldvoedselorganisatie FAO.

Duurzaam ondernemen betekent het zoeken van evenwicht tussen economie, omgeving en mens (profit, planet en people). Teveel nadruk op één van de drie pijlers verstoort de balans. Verdere verduurzaming van de agrosector is een geleidelijk proces met gerichte stappen, die door veel ondernemers te zetten zijn. De ZLTO heeft op haar congres een richtinggevend en uitdagend kompas gepresenteerd voor ondernemers in de groene ruimte.

## **KOMPAS VOOR DUURZAAMHEID**

De ZLTO heeft een praktijkgericht, richtinggevend en uitdagend kompas ontwikkeld voor duurzaam ondernemen in de groene ruimte. De volgende vertrekpunten zijn hierbij leidend.

- De ondernemer in de groene ruimte houdt in zijn bedrijfsvoering gelijkwaardig rekening met economische, sociale en ecologische waarden.
- Duurzaam ondernemen is de enige route voor ondernemers die tot in lengte van jaren willen blijven ondernemen. Het is een onomkeerbare beweging.
- De ZLTO wil haar leden ondersteunen bij het realiseren van een duurzame positie in markt en maatschappij vanuit het besef dat veel ondernemers stap voor stap in de goede richting willen vernieuwen en ontwikkelen. Daarbij is oog voor verscheidenheid in ondernemerschap en omstandigheden.
- De ZLTO toont leiderschap. Een dienend en creatief leiderschap dat verantwoordelijkheid legt bij de mensen zelf en vertrouwt op creativiteit en daadkracht van de ondernemers.
- Duurzaam ondernemen levert geld op en versterkt de continuïteit van de onderneming.
- Duurzaam ondernemen is een aanjager van innovatie en waardencreatie.
- Duurzaam ondernemen vergt een sterke verbondenheid met de omgeving en een overheid die stimuleert en niet remt.

## Duurzaam ondernemen veroverd de markt

Het kompas is geformuleerd als een set streefbeelden, in de zin van “dit resultaat willen we op termijn realiseren”. Van hieruit wordt de vertaalslag gemaakt naar een samenhangende programma-aanpak in de vorm van projecten, producten en diensten en participaties. Dat komt dan tot uitdrukking in het algemene jaarplan van de ZLTO en de onderliggende jaarplannen van de onderscheiden portefeuilles. De uitwerking gebeurt samen met de leden en de stakeholders.

De ZLTO pakt dit systematisch aan door gerichte keuzes te maken, meer van buiten naar binnen te kijken en te zoeken naar samenwerking met ook nieuwe, verrassende stakeholders. Deze aanpak draagt bij aan een heldere interne en externe positionering van de ZLTO. Het maakt duidelijk waar de ZLTO voor staat en voor gaat.

Het duurzaamheidskompas van de ZLTO is gegroepeerd rond vijf centrale thema's.

**1 Economisch rendement** is en blijft een belangrijke drijfveer voor duurzaam ondernemen.

Dit legt aan elk product of dienst een hoge kwaliteitsstandaard op. Daarbij hoort transparantie en verantwoording over de productieprocessen en de logistiek. Er zijn uiteenlopende marktbenaderingen en distributiekanaalen mogelijk, regionaal en internationaal. In alle gevallen wordt de marge evenredig verdeeld over de schakels in de keten. Trefwoorden zijn marktstructuur, marktsegmentatie, kwaliteit en aansprakelijkheid, investeringsklimaat, liberalisering wereldmarkt.

**2** De samenhang tussen vier natuurlijke componenten – energie, water, mineralenkringloop en biodiversiteit – is het uitgangspunt voor **optimaal management**. De kennis van natuurlijke processen wordt gecombineerd met state-of-the-art technologie. Uitgangspunten zijn: een (regionaal) sluitende mineralenkringloop van bodemleven, plant en dier; hergebruik van afvalstromen en restproducten; energieneutrale of energieproducerende productiesystemen; gebruik van hernieuwbare of recyclebare bronnen; herstel en ontwikkeling van agro-biodiversiteit.

**3** Duurzaam ondernemen in de groene ruimte stelt de **natuurlijke kwaliteit en gezondheid van plant en dier** centraal. De natuurlijke weerstand van het dier is uitgangspunt voor diergezondheid. Het natuurlijke gedrag van het dier is het uitgangspunt voor welzijn van dieren. Residuvrij voedsel en gezonde planten zijn te bereiken via geïntegreerde teelt.

**4 Voor zoveel mogelijk ondernemers** is en blijft het aantrekkelijk om in de groene ruimte te ondernemen. Dit geldt speciaal voor de jonge, nieuwe generatie. Daarbij horen: plezier in het vak, respect in de samenleving, betrokkenheid bij de samenleving, balans met de omgeving en goed werkgeverschap.

**5 Duurzaam ondernemen stelt de levenskwaliteit van mens, omgeving en samenleving** centraal. Behalve producent van voedsel en siergewassen is de land- en tuinbouw ook leverancier van energie, water, landschap, natuur, cultuur en zorg. Daarmee is zij een belangrijke pijler van een vitaal platteland. Tegenover de maatschappelijke diensten staat een marktconforme prijs. Relevante onderwerpen zijn ook de kwaliteit van ondernemerschap en de zorg voor goede arbeidsomstandigheden.

De ZLTO is al jaren actief met initiatieven op het gebied van duurzaam ondernemen. Bovenstaande centrale thema's kunnen dan ook met bestaande projecten worden geïllustreerd. Zij geven een beeld hoe we de stap zetten van streefbeelden, uitgangspunten en centrale thema's naar een praktische aanpak die gedragen wordt door leden.

## ECONOMISCH RENDEMENT

### STREEKSELECTIES | GIJS

Sinds eind september 2008 liggen streekproducten onder de merknaam GIJS in de schappen van supermarktketen PLUS. Streekselecties is opgezet in samenwerking met Agro & Co Brabant en FoodKitchen BV om streekproducten en authentieke onderscheidende producten beter te begeleiden van de boer naar de markt. De ZLTO ziet in streekproducten een wenkend marktperspectief. Marktonderzoek heeft aangetoond dat de introductie van GIJS bij PLUS positief door het publiek is ontvangen. Kernwoorden hierbij zijn: toegevoegde waarde, onderscheidend en authentiek.

### BOEREN MET DE SATELLIET

De ZLTO heeft in een vroeg stadium de mogelijkheden onderkend van het gebruik van satellietbeelden en gps-signalen om tot precisielandbouw te komen. Ze krijgt van veel kanten lof voor haar actieve optreden op dit terrein, waardoor 'boeren met de satelliet' in een stroomversnelling is geraakt. In 2007 heeft de groene ontwikkelingsmaatschappij Agro & Co Brabant geïnvesteerd in het Eindhovense bedrijf BasFood, dat satellietbeelden toepasbaar maakt voor de landbouw.

## Duurzaam ondernemen veroverd de markt

De ZLTO en BasFood trekken projecten om tot praktische toepassingen in de agrarische sector te komen. Ook het Nederlands Instituut voor Vliegtuigontwikkeling en Ruimtevaart is hierbij betrokken. Satellietbeelden kunnen inzicht geven in de verschillen in bemestings- of beregeningsbehoefte binnen percelen. De boer kan daarop zijn teeltmaatregelen verfijnen.

Om tot op de centimeter nauwkeurig te kunnen werken, moeten de gps-signalen versterkt worden. Daartoe is in 2008 een netwerk van zogeheten RTK-palen in Zeeland en West-Brabant aangelegd, mede gefinancierd door de ZLTO. De ontvangst hiervan is positief. Inmiddels pakken marktpartijen de zaak zelf op. Binnen het project Zeeland op Kop hebben akkerbouwers zich kunnen oriënteren op de mogelijkheden die de nieuwe technieken bieden en ervaringen uit kunnen wisselen.

2008 Was ook het jaar van de introductie van [www.mijnakker.nl](http://www.mijnakker.nl), waarop akkerbouwers de ontwikkelingen op het eigen perceel kunnen volgen. ZLTO-leden ontvingen deze service met grote korting.

De ZLTO gaat de komende tijd verder met het stimuleren van toepassingen van satelliet-signalen.

Na de akkerbouw is nu de veehouderij aan de beurt. Ook in gras en maïs is precisielandbouw lonend te maken. Als dit louter overgelaten wordt aan marktpartijen dreigt het gevaar dat er binnenkort enkele niet-compatibele netwerken naast elkaar ontstaan die alleen voor de eigen apparatuur van de leverancier geschikt zijn. Juist in de opbouwfase van deze nieuwe technieken moet dat worden voorkomen.

### OPTIMAAL MANAGEMENT VAN NATUURLIJKE PROCESSEN

#### BIODIVERSITEIT

Tot enkele jaren geleden zagen de meeste boeren biodiversiteit als een fenomeen dat langs hen heen ging en waar ze af en toe last van hadden bij de bedrijfsvoering. Op dit terrein heeft een omslag in het denken plaatsgevonden, nu steeds meer agrariërs meedoen aan projecten die tot doel hebben om de biodiversiteit voor de boer te laten werken. Voorbeelden hiervan zijn de projecten 'Boeren en biodiversiteit', 'Spade' en 'Functionele Agrobiodiversiteit' (FAB).

Spade (= Stimuleringsprogramma agrobiodiversiteit en duurzaam bodembeheer) is een landelijk project, geïnitieerd door LTO Nederland en het NAJK en actief gesteund door de ministeries van LNV en VROM. Het is in 2008 van start gegaan. De projectleiding is in handen van ZLTO Projecten.



## Duurzaam ondernemen veroverd de markt

Het uitgangspunt is dat een gezonde bodem belangrijk is voor de gewasopbrengst. Maar wat is gezond? De kennis daarover bij de agrariër schiet vaak nog te kort. Vertaling van bestaande kennis naar het boerenbedrijf is daarom een belangrijk onderdeel van het project. Spade verzamelt zoveel mogelijk kennis over duurzaam bodembeheer en agrobiodiversiteit, zowel uit de onderzoekswereld als uit de agrarische praktijk. Er ligt namelijk al veel kennis op de plank. Spade ontwikkelt geen nieuwe onderzoeksprojecten, maar is een doorgeefluik. Dat werkt overigens in twee richtingen. Kennisvragen uit de praktijk worden teruggeleid bij het onderzoek. De site [www.spade.nl](http://www.spade.nl) vervult een belangrijke rol. Het is een web-portaal, dat de weg wijst in de uitgebreide informatie, onder andere via SpadeWijzer. Bovendien kan de agrariër zelf een vraag achterlaten waarop anderen weer kunnen reageren. Ruim veertig gespecialiseerde kennismakelaars staan klaar om vragen te beantwoorden. Zij geven ook lezingen en demonstraties in het land. Er is een telefonische helpdesk, en ook via brochures en artikelen wordt de kennis verspreid.

Eind 2008 is het inspirerende project **Boeren en Biodiversiteit** afgelopen. Honderd Brabantse boeren in drie proefgebieden hebben twee jaar geëxperimenteerd om de biodiversiteit op hun bedrijf te bevorderen. Simpele maatregelen, goed toe te passen en goed voor plant, dier en bedrijfseconomie. ‘Gebruik maken van de kracht van de natuur’ heeft voor hen zo handen en voeten gekregen. Ze hebben elders opgedane inzichten vertaald naar de bedrijfsvoering en zelf maatregelen genomen, gesteund door onderzoeksinstituten aan de zijlijn. Op grond van hun ervaringen is een ‘gereedschapskist’ ontwikkeld met vijftien succesvolle en goed inpasbare maatregelen. Bij de deelnemers is ook een proces op gang gekomen om meer naar optimale maatregelen (met een optimaal saldo) te kijken dan naar een zo hoog mogelijke productie.

Ook het project **Functionele Agrobiodiversiteit Zeeland** heeft tot doel om de natuur voor het bedrijf te laten werken. De deelnemers maken gebruik van natuurlijke vijanden van plaaginsecten om spuitbeurten uit te sparen. Ze worden begeleid door DLV Plant. Praktijkonderzoek Plant en Omgeving onderzoekt de ontwikkeling van de insectenpopulaties. Een gevarieerde akkerrand – ingezaaid met een speciaal daarop uitgekozen zaadmengsel – biedt natuurlijke vijanden als sluipwespen, galmuggen en gaasvliegen een toevluchtsoord en ook aanvullend voedsel. De eerste resultaten in 2008 lieten zien dat oog voor natuurlijke vijanden en voor de ontwikkeling van de schadelijke insecten inderdaad spuitbeurten uit kan sparen. Op veldbijeenkomsten hebben de deelnemers ervaringen uitgewisseld. Dit project heeft raakvlakken met Actief Randenbeheer Brabant, dat bedoeld is om schoner slootwater te bereiken door een mest- en spuitvrije strook langs de watergang. Een neveneffect van de



strook is vergroting van de biodiversiteit. De ZLTO heeft door ondertekening van [Countdown 2010](#) toegezegd eraan bij te dragen dat de teruggang van het aantal soorten planten en dieren in 2010 tot stilstand is gekomen. Bovengenoemde projecten dragen daaraan bij.

## ENERGIEOPWEKKING UIT MEST EN MESTBEWERKING

Dierlijke mest is een uitstekende bron van mineralen voor plantaardige teelten en bovendien een grondstof voor energieopwekking. Het op deze manier gebruiken van mest past binnen het streven om kringlopen te sluiten en het past binnen het streven van CO<sub>2</sub>-neutrale energieopwekking. De ZLTO is op velerlei fronten actief en ziet dat private partijen steeds meer initiatieven ondernemen, die tot samenwerkingsverbanden leiden.

Praktijkinitiatieven om uit dierlijke mest kunstmestvervangers te produceren, zijn onder andere [Kumac Deurne](#) en [MVS Wintelre](#). De kunstmestvervangers worden toegepast op grasland en in de akkerbouw. De ZLTO ondersteunt deze initiatieven.

Een ander voorbeeld van lokale mestvergistings is [Cleanergy](#) in Wanroij. De installatie produceert groene stroom en de restproducten worden duurzaam afgezet. NCB-Ontwikkeling is partner bij Cleanergy. Hiernaast zijn er nog een aantal andere vergistingsinitiatieven door groepen ondernemers en/of private partijen.

Van een andere grootte-orde is de pluimveemestverbrander [BMC Moerdijk](#) (BMC = biomassacentrale). Dit initiatief is een oplossing voor de voorheen overbelaste markt voor pluimveemest en zorgt voor CO<sub>2</sub>-neutrale elektriciteit (groene stroom). In september 2008 heeft minister Verburg van LNV de centrale officieel geopend. De centrale is de grootste in Europa in zijn soort. Hij levert jaarlijks 36,5 megawatt stroom, genoeg voor 90.000 huishoudens. Zo'n 630 pluimveehouders, verenigd in de Coöperatie DEP, leveren de mest en zijn mede-eigenaar. De ZLTO is steeds nauw betrokken geweest bij het project en neemt deel in de onderneming via NCB Participaties. Andere participanten zijn DELTA en Austrian Energy & Environment Group. De klanten van energiemaatschappij DELTA nemen de stroom af. De totstandkoming van de centrale heeft een grote inzet van veel mensen geëist. Na enkele maanden is gebleken dat de verbrandingswaarde en het vochtgehalte van de mest verbetering behoeven voor een optimaal rendement van de installatie. Begin 2009 is een tariefdifferentiatie ontwikkeld die pluimveehouders stimuleert om verbeteringen aan te brengen.

## Duurzaam ondernemen verovert de markt

In de visie van de ZLTO kent de land- en tuinbouw goede uitgangspunten voor productie, levering en besparing van energie. Ze heeft dat mede tot uitdrukking gebracht door in LTO-verband het **Convenant Schone en Zuinige Agrosectoren** te ondertekenen. Het doel van dit programma is het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen. Ook kent het convenant concrete getallen voor energieopwekking uit biomassa en wind. De mestvergistings- en verbrandingsprojecten leveren een goede bijdrage daaraan. Per sector zijn afspraken opgenomen in het convenant.

### NATUURLIJKE KWALITEIT EN GEZONDHEID VAN PLANT EN DIER

#### GENETISCHE MODIFICATIE

Wereldwijd werd in 2008 ongeveer 114 miljoen hectare landbouwgrond beteeld met genetisch gemodificeerde gewassen (GMO). Dat is meer dan het totale landbouwareaal van de Europese Unie. In de Europese Unie zelf werd vorig jaar 108.000 hectare gebruikt voor het enige hier toegelaten GMO-gewas, een transgene maïs. Dat is 0,09% van het totaal. Ondanks de grote Europese terughoudendheid krijgt de agrarische sector steeds meer te maken met GMO. Daarom heeft de ZLTO haar standpunt bepaald in een position paper. Leidraad bij de discussie over moderne biotechnologie (inclusief genetische modificatie) zijn duurzaamheid en een goede voedselvoorziening voor de groeiende wereldbevolking. Bij risicoanalyses moet bescherming van de basis van het leven uitgangspunt zijn. Ook de vrijheid van keuze moet overeind blijven.

In 2008 hebben de leden gediscussieerd over de standpunten. De ZLTO heeft een genuanceerd standpunt over deze materie. Elk geval moet apart worden beoordeeld. In het algemeen geldt dat moderne biotechnologie een bijdrage kan leveren aan de omvang en de kwaliteit van de voedselproductie. Daar waar moderne biotechnologie werkelijk en duurzaam een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van bodem(leven), lucht en water en efficiënter gebruik van water ziet de ZLTO de inzet als een kans. Waar het gaat om verbetering van productinhoud, vervaardiging van voedsel en omzetting van reststoffen in energie, biedt biotechnologie kansen voor de agrisector, mits het gaat om door markt en maatschappij gewenste verbeteringen.

De ZLTO vindt dat het doel niet de middelen heiligt. Eerst moet optimaal worden gezocht naar niet-GMO-oplossingen die de oorzaak van het probleem aanpakken, zoals bijvoorbeeld een plantenziekte of verzilting van de bodem. Genomics geven veel kansen om eigenschappen van planten en dieren te traceren en ze zijn te gebruiken voor versnelling van de traditionele fokkerij en veredeling.

Genetische modificatie is een containerbegrip geworden dat geen recht doet aan de verschillen tussen de technieken. Voor cisgenese en ‘reverse breeding’ bestaat een groter maatschappelijk draagvlak. Daarom pleiten we voor een toegespitst toelatingsbeleid op basis van een zorgvuldige risicoanalyse. In Nederland speelt dit in de fruit- en aardappelteelt.

De primaire sector speelt nu een te geringe rol bij besluitvorming over onderzoek en beleid en ook bij het ethische en maatschappelijke debat. De ZLTO ziet graag een officiële vertegenwoordiging vanuit de landbouworganisaties in adviesorganen. Ook een breed agrarische ketenberaad is een goed idee. Verder hecht de ZLTO aan een restschadefonds.

De veevoederindustrie wil – omwille van een level playing field – import van GMO-grondstoffen mogelijk maken die in de EU nog niet, en in de VS al wel zijn toegelaten. De ZLTO ondersteunt dit, mits dit veilig is volgens de EU-normen. Wij wijzen GMO-gewassen voor directe menselijke consumptie in Nederland / West-Europa vooralsnog af. De visie en standpuntbepaling is gepubliceerd in een katern van Nieuwe Oogst.

## DIERGEZONDHEID EN -WELZIJN

De veehouderij is op weg naar een situatie waarin diergezondheid gehandhaafd wordt door preventie (inclusief vaccinatie) en beheersing van risico's. Daarbij hoort verantwoord en transparant gebruik van diergeneesmiddelen. Het uitgangspunt voor een goede diergezondheid is de natuurlijke weerstand van het dier. Dierenwelzijn – dat ook zijn implicaties heeft voor gezondheid – wordt verbeterd door huisvesting in productiesystemen, waarin de dieren hun natuurlijke gedrag kunnen uiten en door aanpassing van ingrepen aan dieren.

Dierenwelzijn staat in het middelpunt van de belangstelling. De ZLTO heeft in LTO Nederland verband vorig jaar een visie op het onderwerp uitgebracht. De insteek is driedelig: de Nederlandse veehouderij wil met zorg met de dieren omgaan en daarop aanspreekbaar zijn. We willen internationaal toonaangevend zijn op het gebied van dierenwelzijn. Ten derde moet dierenwelzijn hand in hand gaan met bedrijfseconomisch verantwoorde productie. Een voortrekkersrol op het gebied van dierenwelzijn biedt ook kansen, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van nieuwe marktsegmenten.

## Duurzaam ondernemen veroverd de markt

In 2008 zijn belangrijke vorderingen gemaakt. Vanaf 1 januari zijn alle beerbiggen, waarvan het vlees in Nederlandse supermarkten wordt verkocht, verdoofd gecastreerd. Veehouders hebben hiertoe cursussen gevolgd. De aanschaf van de verdovingsapparatuur en de cursussen worden door de supermarkten bekostigd. Het is een primeur dat supermarkten direct betalen voor een maatschappelijke eis. Door als ZLTO actief mee te werken aan verdoofde castratie, is een wettelijke verplichting (zonder vergoedingen) en veel negatieve publiciteit voor de sector voorkomen.

Een volgend speerpunt is het doden van mannelijke eendagskuikens. De ZLTO en NOP zetten in op een systeem waarin doden op grote schaal niet nodig is, bijvoorbeeld door het seksen van eieren. Ook transport van dieren, hoewel primair de verantwoordelijkheid van de exporteurs, heeft de volle aandacht. Het doel is te komen tot een maatschappelijk verantwoorde zelfregulering. Dat vergt ook verantwoordelijkheidsgevoel van veehouders bij de keuze voor de transporteur.

In november heeft de veehouderij het convenant Antibioticaresistentie Dierhouderij getekend. Een belangrijke afspraak is, dat er een één-op-één relatie komt tussen veehouder en dierenarts. Verantwoord antibioticagebruik en voorschrijfgedrag worden zo beter gewaarborgd. Ook komt er een registratiesysteem voor middelgebruik, zodat vergelijking tussen bedrijven mogelijk is en veelgebruikers worden gesignaleerd. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om het gebruik van antibiotica te verminderen.

### VOOR ZOVEEL MOGELIJK ONDERNEMERS

#### JOOST

De tijd dat een boerenzoon automatisch zijn vader opvolgde is allang voorbij. Gelukkig maar, want de ZLTO vindt het belangrijk dat agrarische jongeren (m/v) bewust kiezen voor het agrarische ondernemerschap en dat ze nadenken over waar ze met het bedrijf naar toe willen. Het coachingprogramma JOOST helpt hen daarbij. Een ploeg inspirerende mensen staat klaar om de ondernemers in de dop bij te staan op hun weg naar een succesvolle aanpak. Dat gebeurt met coachinggesprekken, onderling contact tussen de deelnemers via bijvoorbeeld e-mail, MSN, excursies, gesprekken en via ontmoetingen met inspirerende ondernemers binnen en buiten de land- en tuinbouw. Het doel is de toekomstige ondernemer een brede blik te laten ontwikkelen. Hij of zij kan dan bewuste keuzes maken waarbij maatschappelijke ontwikkelingen, marktkansen en de potenties van het eigen bedrijf



Z

## Duurzaam ondernemen veroverd de markt

in samenhang meespelen. Dat kan ook leiden tot onorthodoxe keuzes, die bij het begin van het begeleidingstraject nog niet in beeld waren. 2008 Was het eerste volle jaar met activiteiten. Die activiteiten combineren gezelligheid met leerzame onderwerpen. De belangstelling van agrarische jongeren voor JOOST is groot. JOOST is opgezet samen met de AJK's in ons werkgebied.

### OPLEIDINGSKAS TERNEUZEN

Ten zuiden van Terneuzen verrijst een nieuw glastuinbouwgebied, waar plaats is voor ruim 180 hectare nieuwe kassen. De eerste ondernemers zijn inmiddels bezig met de bouw – ondanks de kredietcrisis. De komst van grootschalige tuinbouwondernemingen heeft fikse consequenties voor de lokale arbeidsmarkt. De ondernemingen zijn zeer gewenst: er is behoefte aan nieuwe werkgelegenheid. Omdat het gebied nauwelijks een tuinbouwtraditie kent, hebben twintig partijen gezamenlijk geïnvesteerd in het Voorlichtings- en Opleidingscentrum voor de Glastuinbouw in Terneuzen (VOC Terneuzen), een gebouw met vergaderlokalen en een opleidingskas. De ZLTO heeft via NCB Ontwikkeling een eenmalige bijdrage gedaan. Sinds december 2008 worden de eerste werkzoekenden geschoold in tuinbouwwerk met een programma op maat. Later komen hier ook leerlingen van het Groencollege van Edudelta om een deel van hun praktijklessen in te vullen, bijvoorbeeld door te oefenen met mini-ondernemingen. Het Groencollege gaat een aparte tuinbouwopleiding starten. Op deze manier worden vraag en aanbod langs verschillende lijnen gematcht. Het VOC heeft de ambitie om uit te groeien tot het centrum van het nieuwe tuinbouwgebied. Ook tuinders en medewerkers kunnen hier op den duur bijscholing krijgen, bijvoorbeeld in het kader van de spuitlicenties. Het uitgangspunt is dat voor alle vragen op dit gebied van ondernemers, medewerkers, scholieren en werkzoekenden een oplossing wordt gezocht.



### LEVENSKWALITEIT VAN MENS, OMGEVING EN SAMENLEVING

#### LANDBOUW, ZORG EN EDUCATIE

Zorgboerderijen zijn in relatief korte tijd uitgegroeid tot een veelbelovende, groene ondernemerstak. Hun aantal groeit gestaag. Zij bieden ouderen, mensen met een (verstandelijke) beperking, verslaafden en psychiatrische patiënten een zinvolle dagbesteding in een natuurlijke omgeving. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met zorginstellingen, die verantwoordelijk zijn voor het behandelprogramma van de cliënten.

De ZLTO ziet zorgboerderijen als een belangrijke nieuwe kans voor ondernemers in de groene ruimte. Reden om hard te trekken aan ondersteuning van de ondernemers bij de professionalisering van hun zorgbedrijf. Daarvoor dienen onder andere een kwaliteits- en certificeringssysteem. Om dat in de markt te zetten, heeft de ZLTO - samen met SVE - het Dienstencentrum Landbouw en Zorg ingesteld. Met ondersteuning van de ZLTO is in 2008 de Vereniging van Zorgboeren Midden- en Zuidoost-Brabant opgericht. In Zeeland krijgen de ondernemers ondersteuning via de Stichting Zorgboerderijen Zeeland, een initiatief van de ZLTO en de provincie.

Een nog nieuwere tak van plattelandseconomie is kinderopvang op de boerderij. De oprichters van Kinderopvang Tierelier hebben baanbrekend werk verricht door de provincie te overtuigen van de levenskansen van deze nieuwe vorm van groen ondernemen. De ZLTO ziet de vraag naar kinderopvang op het platteland als een kansrijke ontwikkeling en heeft in september 2008 een samenwerkingsovereenkomst met de Vereniging Agrarische Kinderopvang getekend. Het doel hiervan is meer agrarische kinderopvang te realiseren door de ondernemers te ondersteunen en hun gemeenschappelijke belangen te behartigen.

De ZLTO ziet naast de primaire land- en tuinbouw ook deze nieuwe mogelijkheden voor ondernemen op het platteland. Daarom ondersteunt ze de Taskforce Multifunctionele Landbouw, die werkt aan versnelling van allerlei initiatieven, met als doel de omzet uit deze activiteiten in vier jaar te verdubbelen.

#### KWALITEIT HUISVESTING ARBEIDSMIGRANTEN

Veel ondernemers in de land- en tuinbouw maken gebruik van tijdelijke arbeidsmigranten. Momenteel komen er veel tijdelijke medewerkers uit Polen; in de toekomst zullen zij veelal uit andere Oost-Europese landen afkomstig zijn. Deze mensen moeten tijdelijk gehuisvest worden. Volgens een provinciale regeling mag dat in Noord-Brabant ten hoogste gedurende zes maanden op het agrarische bedrijf. Dat sluit niet meer aan bij de feitelijke situatie dat veel van deze medewerkers langer dan zes maanden blijven. De ZLTO is weliswaar geen voorstander van het creëren van veel nieuwe woonvoorzieningen in het buitengebied, maar het moet onder bepaalde condities wel mogelijk zijn om arbeidsmigranten langer dan zes maanden op het eigen bedrijf te huisvesten.

## Duurzaam ondernemen veroverd de markt

Daarbij hanteren we de volgende voorkeursvolgorde bij het onderzoeken van de huisvestingsmogelijkheden:

- Eerst moeten de mogelijkheden voor huisvesting in de dorpskern worden bekeken.
- Vervolgens is een logiesgebouw op het eigen bedrijf aan de orde. De ZLTO vindt het nadeel hiervan dat wonen op grote schaal in het buitengebied zo wordt bevorderd. Daarom stelt ze twee voorwaarden: er mogen alleen mensen gehuisvest worden die werkzaam zijn op het eigen bedrijf. En de woonbestemming is exclusief gekoppeld aan het agrarische bedrijf. Als dat stopt, verdwijnt ook de logiesbestemming.
- Een volgende mogelijkheid is het omvormen van bestaande woningen naar logiesgelegenheden in projectvestigingen glastuinbouw of in de kernrandzone. In de kernrandzone kunnen sporadisch ook nieuwe voorzieningen worden gebouwd.
- Het benutten van vrijkomende agrarische bedrijfsgebouwen voor logies ziet de ZLTO als sluitstuk, en alleen mogelijk als er onvoldoende andere mogelijkheden zijn.

De voorwaarde bij dit alles is dat de kwaliteit van de huisvesting in orde is. Dat is niet alleen in het belang van de arbeidsmigrant maar ook van de ondernemer, die daardoor kwalitatief goed personeel beter aan zich kan binden. De ZLTO heeft een lijst van minimumeisen. Huisvesting in faciliteiten als stacaravans moet worden uitgebannen, behalve wellicht voor de echte piekarbeid. Ook hierbij gelden overigens minimumeisen. Sinds de invoering van de nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening beslissen de gemeenten zelf over het beleid dat zij op dit terrein hanteren. De ZLTO bepleit bovenstaande volgorde bij de gemeenten. Inmiddels is er één gemeente waar jaarrond huisvesting op het eigen bedrijf mogelijk is. Op meer plaatsen is al huisvesting gedurende zes maanden mogelijk.



r

## Jaarrond in onderwerpen

**Als illustratie van de vijf hoofdlijnen van de ZLTO-duurzaamheidsthema's zijn in het vorige hoofdstuk voorbeelden van projecten en activiteiten opgenomen. Een kleine selectie uit een veelheid die alle mogelijke terreinen bestrijkt, die voor de agrarische ondernemer en zijn of haar gezin belangrijk zijn. Dit hoofdstuk geeft aanvullend een bloemlezing van activiteiten die in 2008 in het oog sprongen. Voor meer informatie over specifieke thema's of vakgebieden verwijzen we naar de website, [www.zlto.nl](http://www.zlto.nl).**

De unieke manier van werken van onze organisatie maakt dat ontwikkelingen of problemen in een vroegtijdig stadium gesignaleerd kunnen worden. De afdelingen van de ZLTO vormen een fijn netwerk over Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Gelderland; duizenden ogen en oren voor wie niets verborgen blijft. De afdelingen zijn het eerste aanspreekpunt voor de leden. Zij hebben voldoende slagkracht – ondersteund door een deskundige werkorganisatie – om lokaal tot oplossingen te komen. Ook signaleren ze trends, ontwikkelingen, problemen maar ook kansen die ze naar een hoger niveau doorspelen. We hebben bijzonder veel waardering voor al diegenen die zich – vaak op vrijwillige basis – inzetten voor onze organisatie. Van de andere kant maakt de organisatiestructuur het mogelijk om wereldwijde ontwikkelingen door te vertalen naar de consequenties op lokaal niveau. Specialisten vertalen al die signalen – van de basis tot het wereldtoneel – tot initiatieven op het gebied van belangenbehartiging, individueel of collectief advies en projecten.



### KENNISNETWERKEN EN INNOVATIE

De ZLTO wil een leidende rol spelen bij het realiseren van een vernieuwde kennisinfrastructuur en het stimuleren van innovatie in Zuid-Nederland. Hiervoor werken we samen met Wageningen UR in het Platform Agro Kennis (PAK). In 2007 is daarvoor een intentieverklaring getekend. Inmiddels hebben HAS Den Bosch en LNV Zuid toegezegd te willen deelnemen in de stuurgroep PAK.

Het doel van de samenwerking is vernieuwing van het kennisnetwerk. Kennis wordt op vele plekken ontwikkeld: op het boerenbedrijf, in de keten, in de agribusiness, bij brancheorganisaties, het onderzoek, het onderwijs en de overheid. Om al die kennis te verbinden en toepasbaar te maken voor de praktijk is het nodig de kennisinfrastructuur opnieuw vorm te geven. Ondernemers krijgen dan meer sturingsmogelijkheden binnen onderwijs en onderzoek. Het ideaalplaatje is vraaggestuurd onderzoek en onderwijs. Bij de start van het gezamenlijke traject werd nog sectorgewijs gedacht.

Op grond van voortschrijdend inzicht is vorig jaar een themagerichte aanpak gekozen, waarbij de thema's de sectoren overstijgen.

Er zijn vijf thema's:

- agrobiodiversiteit;
- ondernemerschap;
- voeding: markt, trends en beleving;
- duurzame bedrijfsontwikkeling dierhouderij;
- duurzame plantaardige productiesystemen.

Teams bestaande uit ZLTO- en WUR-medewerkers werken de thema's verder uit. Ze stellen streef-beelden op met een horizon van 10 à 15 jaar. Die streefbeelden wijzen de weg bij de keuze uit onderwerpen en samenwerkingspartners. Op deze manier wordt een kennisagenda ingevuld.

Parallel aan dit proces heeft vorig jaar het interne traject Kennis op Maat gelopen. Alle achttien ZLTO-vakgroepen hebben onderwijs en onderzoek voor hun sector langs de lat gelegd. Ze hebben de stand van zaken, innovatieve kracht, toegankelijkheid van de instituten, mate van uitwisseling van kennis en dergelijke in kaart gebracht. Deze overzichten vormen een nulmeting met actiepunten en suggesties voor die sector om aan te pakken. Ze dienen als basis voor de kennisagenda's, met centrale onderzoeksvragen en de daarvoor benodigde competenties voor het onderwijs. Op korte termijn worden de meest urgente punten aangepakt. Voor de langere termijn dient het PAK-traject. Kennis op Maat heeft tevens als bewustwordingsproces gefungeerd voor de ondernemers, die meer zicht hebben gekregen op de waarde van het onderwijs- en onderzoeksnetwerk en hun eigen plaats daarbinnen. Een veel gehoorde opmerking was dat ondernemers door de bomen het bos niet meer zien. Projecten als Spade en Kennis op de Akker (KodA) zijn een oplossing daarvoor en hebben model gestaan voor de PAK-aanpak. Deze projecten ontsluiten bestaande kennis voor de ondernemer en zorgen voor een beter contact tussen de primaire sector enerzijds en onderzoek, scholing en onderwijs anderzijds.

De vorming van Kenniscentrum Veehouderij Sterksel-Cranendonck is een eerste uitwerking van het nieuwe kennisnetwerk. Het is de bedoeling dat bestaande onderzoekslocaties opgaan in de nieuwe structuur. Deze richt zich primair op de varkens- en rundveehouderij. Integraliteit is het devies. De dierlijke sectoren kunnen veel van elkaar opsteken. In 2008 is het businessplan ingevuld. In 2009 komt de uitwerking naar buiten.

## Jaarrond in onderwerpen

Op dit terrein is ook Fhealinc vermeldenswaard. Een initiatief van de gemeente 's-Hertogenbosch. Zij wil in het stadsdeel Willemspoort komen tot een kenniscluster op het gebied van voedsel en gezondheid van nationale allure. De ZLTO, HAS Den Bosch, Avans Hogeschool, de gemeente en het Jeroen Bosch Ziekenhuis hebben een intentieverklaring getekend om te komen tot een kennis- en innovatiecentrum op het snijvlak van voeding en gezondheid. In samenwerking met het bedrijfsleven worden producten en diensten ontwikkeld voor de consument. Voorbeelden zijn: een expertisecentrum afweer en allergie, dat zorgt voor kennis en voorlichting richting consument en bedrijven; een expertisecentrum MRSA; een expertisecentrum obesitas, met voorlichting, diensten en producten voor de consument.

Daarnaast heeft de ZLTO bij de Universiteit van Tilburg (UvT) de bijzondere leerstoel Food, Farming en Agribusiness aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen. Binnen deze leerstoel vervult prof. dr. ir. S. Korver de functie van bijzonder hoogleraar. Hij doceert het vak Food and Agribusiness voor derdejaarsstudenten van uiteenlopende studierichtingen. Het vak mag zich in een groeiend aantal studenten verheugen en wordt door hen inhoudelijk zeer gewaardeerd.

### BASIS INKOOPVOORWAARDEN VARKENSHOUDERIJ

Bij de affaires met vervuild veevoer was de positie van varkenshouders zwak. Terwijl ze zelf niets konden doen aan de oorzaak, droegen ze wel de lasten. Met de Basis Inkoopvoorwaarden Varkenshouderij wordt hun positie sterker. De ZLTO heeft er hard aan getrokken om ze voor elkaar te krijgen. Ze zijn totstandgekomen in nauw overleg met TrusQ, SafeFeed, Vion, FrieslandFoods en Campina. De Basis Inkoopvoorwaarden Varkenshouderij zijn omgezet in een modelcontract dat gratis te downloaden is op de site [www.gezond-ondernemen.nl](http://www.gezond-ondernemen.nl). Het contract voorkomt en borgt voedselveiligheidsrisico's en bevat afspraken voor de situatie dat het toch misgaat. Maar het effect gaat veel verder: de mengvoederindustrie is kritischer gaan kijken naar de eigen leveranciers van grondstoffen en heeft zijn tracking & tracing systeem verbeterd. Het gevolg daarvan is weer dat ze zich zelf kunnen verzekeren, waardoor afspraken met varkenshouders gemakkelijker worden.

### GESLAAGD VERZET TEGEN ONTPOLDERING WESTERSCHELDE

De ZLTO zet zich intensief in om verlies van landbouwgrond door ontpoldering tegen te houden. In 2007 voerde ze met succes aan dat alternatieven voor ontpoldering langs de Westerschelde onvoldoende waren bekeken. Ze kreeg steun via een motie in de Tweede Kamer. Daarop ging de Commissie Natuurherstel Westerschelde (Commissie-Nijpels) aan de slag, resulterend in het rapport

Wennen aan de Westerschelde (november 2008). De commissie kwam tot de teleurstellende conclusie dat ontpoldering van de Hedwigepolder de beste optie is voor de realisatie van driehonderd hectare estuariene natuur. De ZLTO kon daar niet mee leven. Het betekent opgeven van goede landbouwgrond. Ze stelde, samen met de Stichting De Levende Delta, bodemverlaging in het Verdrunken Land van Saeftinghe voor als alternatief, mede op grond van advies van kennisinstituut Deltares. Nader overleg van de commissie-Nijpels en Deltares resulteerde niet in een verandering van standpunt. Nijpels blijft erbij dat er geen alternatief is voor de Hedwigepolder. In januari 2009 heeft de ZLTO de kaartenactie van comité Red onze Polders gesteund. Deze kaarten zijn aangeboden aan de premier en aan de vice-premiers. In februari 2009 is inbreng geleverd in een hoorzitting van de Tweede Kamer. Die hoorzitting leverde extra argumenten op om niet tot ontpolderen over te gaan. Op grond van de grote weerstand tegen ontpoldering heeft het Kabinet in april 2009 besloten de ontpoldering te schrappen 'uit respect voor de gevoelens in Zeeland'. Het Kabinet kiest nu voor de aanleg van een buitendijkse schor. Als dit onvoldoende is, kunnen delen van het plan voor het Land van Saeftinghe een oplossing bieden. Het aanhoudende verzet heeft dus wel degelijk effect gehad. Alleen bij onoverkomelijke Europese bezwaren komt de ontpoldering weer in zicht. De ZLTO blijft in alle gevallen faliekant tegen onteigening van landbouwgrond om ontpoldering te bereiken. De huidige lijn van vrijwillige grondverwerving, zoals gehanteerd bij de Ecologische Hoofdstructuur, moet gehandhaafd blijven.

## Z FACTUUR

Vanaf november 2008 is de ZLTO gestart met het in gebruik nemen van de online factuurservice onder de naam Z factuur. Z factuur is beschikbaar voor de gehele agrarische sector. Voor ZLTO-leden zijn er geen inschrijfkosten verbonden aan het gebruik van Z factuur en het basisabonnement is gratis. Met Z factuur beogen wij de kosten en administratieve lastendruk rondom het facturatieproces in de keten te verlagen en het milieu te ontlasten. Z factuur bevat koppelingen met telebankieren en met veelgebruikte boekhoudpakketten. Het systeem voldoet aan de eisen van de Belastingdienst, zodat de ondernemer geen apart papieren archief meer bij hoeft te houden. De digitale facturen blijven zeven jaar veilig bewaard. Facturen ontvangen, verwerken en terugvinden wordt zo een stuk simpeler. Z factuur is een initiatief van Agroportal, Rabobank en de ZLTO.

## Jaarrond in onderwerpen

### ALFA-BOUW

Boerderijen, stallen en boerenerven bepalen sterk het beeld van het platteland. Een goede inpassing van boerenbedrijven draagt bij aan een aantrekkelijker platteland. De ZLTO wil daarom een nieuwe manier van bouwen introduceren. Leidraad zijn Agrarisch nut, Landschappelijke inpassing, Functioneel belang en Architectonische beeldkwaliteit, kortweg ALFA-bouw. Kunstenaars en architecten hebben zich over de mogelijkheden geboden en een inspiratieboek gemaakt met voorbeelden (zie [www.zlto.nl/alfabouw](http://www.zlto.nl/alfabouw)). NCB-Ontwikkeling heeft de uitwerking van de ideeën (mede) financieel mogelijk gemaakt.

### EVALUATIE AGRO & CO BRABANT

Het functioneren van de agrarische ontwikkelingsmaatschappij Agro & Co Brabant is in 2008 volgens plan geëvalueerd. De afgelopen vier jaar zijn mooie resultaten bereikt, zoals Streekselecties, Croplook en Deurne Paardenwereld. Uit de evaluatie blijkt dat er een sterkere behoefte is aan een aparte ontwikkelingsmaatschappij voor de groene ruimte. Wel moet deze zich nog meer dan voorheen richten op systeeminnovatie. De nadruk ligt niet alleen op participaties, maar op de ontwikkeling van ideeën vanaf het prille begin. De aandeelhouders hebben daarom de ontwikkelfunctie tot centrale activiteit benoemd. Het Kapitaalfonds van Agro & Co Brabant wordt in het verlengde daarvan ingezet. Verder blijkt dat er veel meer aandacht voor het vroegste stadium van de innovatie nodig is. Agro & Co Brabant ontwikkelt daarom nu een regeling voor 'seed capital'. Een lening aan de ondernemer in de prille fase van de ontwikkeling. De aandeelhouders ZLTO, provincie Noord-Brabant en Brabantse Rabobanken hebben ingestemd met de koerswijziging.

### DE ZEEUWSE TONG

Het ambitieuze project Zeeuwse Tong speelt in op de verandering in omgevingsfactoren, waarbij verzilting juist een kans is. In het project wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van 'zilte teelt': binnendijkse kweek van tong, schelpdieren en zagers (wormen). Deze dieren produceren mineralen die weer ten goede komen aan zilte gewassen en algen. De laatste kunnen weer aan schelpdieren en zagers worden gevoerd. Een goed voorbeeld van sluitende kringlopen door een combinatie van teelten. Als het onderzoek positief uitpakt, krijgen Zeeuwse ondernemers hiermee een nieuw perspectief. De totale projectkosten bedragen 15 miljoen euro, waarvan de overheid de helft voor haar rekening neemt. De andere helft wordt ingebracht door het bedrijfsleven.

### AMALTHEA VAN DIJK

De ZLTO heeft in december 2008 een belang van 50% genomen in Amalthea Van Dijk, dat zo'n 40% van de Nederlandse geitenmelk verzamelt. De helft hiervan verwerkt ze in een nieuwe kaasmakerij te Rijen tot halfharde geitenkaas. Producten in de ontwikkelfase zijn verpakte kaas, yoghurts en spreads. Verder is in Hulten Chev! - het inspiratiecentrum voor geitenzuivel - ingericht. De ZLTO hecht veel belang aan investeringen in markt- en ketenontwikkeling. Deze stap sluit daar bij aan.

### INTERACTIEF WATERBEHEER

De ZLTO is al jaren bijzonder actief op het gebied van water(kwaliteits)beheer, onder andere binnen het kader van opeenvolgende (lands- en provincie-)grensoverschrijdende programma's. In 2008 is een start gemaakt met een nieuw programma: Interactief Waterbeheer. Negentien partners in Zuid-Nederland en Vlaanderen voeren een groot aantal innovatieve projecten uit op het terrein van waterbeheersing en waterkwaliteit. Het programma heeft een omvang van acht miljoen euro, waarvan drie miljoen in het ZLTO-werkgebied. Het project loopt tot 2011. In Noord-Brabant worden vijf projecten uitgevoerd, in Zeeland drie. Het gaat bijvoorbeeld om peilgestuurde drainage, uitmijnen van fosfaat, terugdringen van punt- en diffuse lozingen, behandeling van fruittransport over water en om precisie-landbouw.

### AGRIBUSINESSNETWERK

De ZLTO wil de agribusinessleden van de bovenregionaal en internationaal georiënteerde bedrijven beter bedienen. Daarom introduceert ze in 2009 een agribusinessnetwerk, bestemd voor directieleden en management van deze ondernemingen. De voorbereidingen hiervoor hebben deels in 2008 plaatsgevonden en in de algemene vergadering van november 2008 is besloten tot oprichting van zo'n netwerk. De onderwerpen voor bijeenkomsten liggen op het vlak van strategische uitdagingen voor de sector. Zowel de agribusinessleden als de ZLTO zelf kunnen profijt hebben van intensiever onderling contact.

## Ontwikkelingen in het werkgebied

### INKOMENSONTWIKKELING

2008 was een bijzonder jaar voor de agrarische inkomensontwikkeling. De eerste helft stond in het teken van voedselschaarste en oplopende productprijzen, naast overigens stijgende grondstofprijzen. In de tweede helft domineerde de kredietcrisis, die juist een drukkend effect had op alle prijzen. De prijsvorming is niet anders te karakteriseren als sterk fluctuerend. Na de relatief gunstige jaren 2006 en 2007 was 2008 voor de hele land- en tuinbouw aanzienlijk minder goed. Alleen de varkenshouderij sprong er duidelijk beter uit. Het gemiddelde resultaat verbeterde sterk ten opzichte van het zeer slechte 2007. De opbrengstprijzen van zowel biggen als varkens stegen. Echter ook de voerkosten namen toe. Uiteindelijk resulteert maar een mager gemiddeld jaarinkomen.

Bij de melkveehouders is de vergelijking met 2007 lastig omdat in dat jaar de prijs na juni zeer sterk opliep. Gemiddeld genomen was de melkprijsvorming over 2008 iets beter, de kosten fors hoger en de aanwas negatief. Het inkomen daalde, maar toch kan 2008 in de boeken als redelijk goed.

Dat geldt niet voor de pluimveehouderij. De opbrengstprijzen van zowel vlees als eieren waren hoger, maar door de nog sterker gestegen voerkosten was het inkomen gemiddeld negatief. Daarmee is wederom een slecht jaar toegevoegd aan de reeks tegenvallers dit millennium.

De akkerbouw zag na twee gunstige jaren een wat minder jaar. Prijzen van meststoffen en brandstoffen liepen op en de productprijzen waren lager door de oogstomvang in het buitenland.

Ook voor vollegrondsgroente- en bollentelers trad een verslechtering op, met name door matige productie en slechte prijsvorming. Asperges en aardbeien waren de positieve uitzonderingen. Fruit- en boomtelers kwamen qua inkomen ongeveer uit op het niveau van voorgaand jaar. Vooral de perenproductie daalde fors, wat gunstig was voor de prijzen. Voor de boomteelt was 2008 redelijk.

De glastuinbouw kijkt niet met veel plezier terug. Veel bedrijven kregen te maken met ontsparingen. Zowel de groenten als de sierteeltproducten scoorden lagere prijzen. De kosten daarentegen lagen hoger dan voorgaand jaar. Positief was wel de hogere opbrengsten uit de verkoop van elektriciteit voor de bedrijven met een WKK-installatie.

De champignonteelt zag een eind komen aan de opgaande inkomenslijn sinds 2005. Afnemende vraag naar industriechampignons, druk op de prijzen en oplopende kosten zorgden daarvoor.

*(Ontwikkelingen gebaseerd op voorlopige ramingen van het Landbouweconomisch Instituut)*

## GROEI VEEHOUDERIJLOCATIES

De intensieve veehouderij speelt in op wensen van markt en maatschappij en dat gaat gepaard met groei. Modernisering van de sector leidt tot schaalvergroting. Grote bedrijven kunnen investeren in nieuwe markten en in nieuwe technieken die leiden tot ammoniak- en geurreductie, tot vermindering van de uitstoot van fijnstof en tot investeringen in diergezondheid en dierenwelzijn. Het is maatschappelijk echter niet gewenst dat die groei ongebreideld doorgaat in het landelijke gebied. De ZLTO erkent dat er een bovengrens is aan de inpasbaarheid van pluimvee- en varkensbedrijven in het landelijke gebied in Noord-Brabant. Die bovengrens ligt in verwevingsgebieden op 2,5 hectare en in landbouwonwikkelingsgebieden op 3 hectare. Zo'n bouwblok biedt voldoende ontwikkelruimte en past binnen de reconstructieafspraken. Bovendien hebben deze bedrijven een omvang die investeren in duurzaamheid en innovatie mogelijk maakt. Willen bedrijven verder uitbreiden, dan moeten ze dat op een tweede locatie doen.

## WATERSCHAPSVERKIEZINGEN

In 2008 zijn de bestuurders van de waterschappen voor het eerst gekozen via kieslijsten. De vroegere categorieën zijn vervallen en er waren geen individuele kandidaten meer. De ZLTO heeft veel moeite gedaan haar achterban te stimuleren om te gaan stemmen. Ook zijn de landbouwkandidaten op alle lijsten onder de aandacht gebracht. Naast gekozen zetels zijn er geborgde zetels. De ZLTO is aangewezen om zorg te dragen voor de invulling van de geborgde zetels ongebouwd in Zeeland, Noord-Brabant en Zuid-Gelderland. Per waterschap is daartoe een vertrouwenscommissie ingesteld, die kandidaten voorstelde. Het ZLTO-bestuur besliste vervolgens over de voorgedragen kandidaten. Alle voordrachten zijn overgenomen.

Een positief punt is dat relatief veel ZLTO-leden via de algemene kieslijsten in de besturen terecht gekomen zijn. Ongeveer tegelijkertijd met de verkiezingen speelde de discussie over de toedeling van de waterschapslasten. De ZLTO heeft haar leden bijgestaan bij bezwaren en via de normale lijnen van de belangenbehartiging gepleit voor een eerlijkere lastenverdeling.

## DIERZIEKTEN

Door vaccinatie kon blauwtong goed worden teruggedrongen. Helaas kwamen er ook weer nieuwe dierziekten. In ons werkgebied kregen we voor het eerst te maken met Q-koorts. In het gebied waar Q-koorts was, is gestart met enten. Behalve dat geiten en schapen er ziek van worden, is Q-koorts ook besmettelijk voor mensen. Reden om te kiezen voor vaccinatie en daarmee voor het terugdringen van Q-koorts. De eerste enting tegen Q-koorts vond in oktober plaats op een geitenbedrijf in Vinkel.

## Ontwikkelingen in het werkgebied

### GEWASBESCHERMING

Eind 2008 kwam er toch nog een redelijk positief einde aan de Europese discussie over het gewasbeschermingsmiddelenpakket. Het Europese Parlement wilde de beoordeling exclusief laten plaatsvinden op basis van stofeigenschappen in plaats van op basis van risico's bij het gebruik. Het gevolg daarvan zou zijn dat 67 tot 86% van alle actieve stoffen zou afvallen. Teelten als tulp, ui en spruiten zouden niet meer in Nederland kunnen plaatsvinden. ZLTO heeft via LTO Nederland een zeer stevige lobby gevoerd en een impactanalyse laten maken die de gevolgen glashelder in kaart bracht. Daarop hebben parlement en Europese ministerraad een compromis bereikt, met aanzienlijk minder verstreckende gevolgen. Het gevolg voor Nederland is dat zo'n zes procent van de werkzame stoffen zal verdwijnen. Er kan een beroep worden gedaan op landbouwkundige onmisbaarheid. Verder zijn er afspraken over het 'level playing field'.

### TERUGLEVERING ELEKTRICITEIT

De glastuinbouw ontwikkelt zich tot elektriciteitsleverancier van formaat. Door een zeer efficiënte gelijktijdige productie van warmte en elektriciteit wordt de energiewaarde van het aangekochte aardgas optimaal benut. Een groot deel van de geproduceerde elektriciteit kan teruggeleverd worden aan het net. Uit een inventarisatie van de ZLTO blijkt echter dat 35% van de stroomproducerende glastuinbouwbedrijven in het werkgebied de elektriciteit niet of nauwelijks terug kan leveren omdat de capaciteit van het net te laag is. Dit probleem speelt vooral in Noord-Brabant en op Schouwen-Duiveland en groeit omdat de bedrijven groter worden. Overleg van de ZLTO met Essent Netwerk heeft geresulteerd in de toezegging om de benodigde infrastructuur te leveren door het inzetten van extra mankracht.

### NEDERLAND BLOEIT

De campagne Vrienden van het Platteland is per 1 januari 2009 gestopt. Deze campagne biedt voor de toekomst te weinig ruimte om zaken als de innovatieve en economische kracht van de agrosector aan een breed publiek over te brengen. De nieuwe aanpak onder de naam Nederland Bloeit is in februari 2009 van start gegaan. Deze campagne moet de agrosector als drager van welvaart en welzijn onder de aandacht brengen van iedere Nederlander. De campagne gaat zeker drie jaar lopen. De belangrijkste doelstelling ervan is het belang én de maatschappelijke betrokkenheid van de sector beter onder de aandacht van het brede publiek te brengen. LTO Noord, ZLTO en LLTB zijn de initiatiefnemers van 'Nederland bloeit'. Vanuit hun gemeenschappelijke visie zijn zij de motor van de campagne.

Om een daadkrachtig, breed gedragen platform te creëren, wordt hiernaast zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij partners uit de agrosector en daarbuiten. Door inspanningen te bundelen, ontstaat meer impact.

Uiteindelijk doel van de merkcampagne is het realiseren van een imagooversterking voor 2013. Het na te streven imago voor de Nederlandse land- en tuinbouw steunt op twee merkwaarden. Deze merkwaarden zijn 'leidend' en 'echt'. De nieuw ontwikkelde merkcampagne speelt beide merkwaarden op.

### GLB NA 2013

De huidige afspraken over de uitgaven van de Europese Unie – inclusief die voor landbouw en platteland – gelden tot 2013. Daarna ligt niets vast. LTO Nederland heeft in 2007 haar visie op het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) vastgesteld. In 2008 heeft de ZLTO dit intern verder ingevuld. Vastgesteld moet worden dat een actieve inzet van de landbouworganisaties dringend noodzakelijk is om het budget voor land- en tuinbouw in de benen te houden en daarbij een aantal brede maatschappelijke vraagstukken zoals klimaat, innovatie et cetera als vertrekpunt te nemen. Via een goed afgewogen overgangsbeleid moeten ondernemers in de sectoren met 'stevige' toeslagrechten kunnen anticiperen op de nieuwe situatie.

In 2008 is een tussenbalans van het GLB opgemaakt, de zogeheten Health Check. De Health Check introduceert nieuwe vraagstukken die in het kader van het GLB zouden moeten worden opgepakt: bio-energie, water, klimaatverandering en biodiversiteit. Tevens introduceert de Health Check de mogelijkheid dat lidstaten binnen het GLB meer ruimte reserveren voor risicomangement, gewasverzekeringen, dier- en plantenziekten. Er wordt meer van het budget gereserveerd voor plattelandsontwikkeling ten koste van directe betalingen aan agrariërs. De ZLTO vindt dat het GLB na 2013 gebaseerd moet zijn op de wensen van de maatschappij en aansluit bij de ontwikkelingen in de markt. De markt is leidend.

Duurzaamheid in zijn volle omvang (people, planet, profit) is een vanzelfsprekend kenmerk van producten, waarden en productiewijzen. Daarbij horen aandacht voor dier- en plantgezondheid, essentieel om een goede marktpositie te behouden. In het GLB moeten innovatie, kennis en infrastructuur centraal staan, gericht op versterking van duurzaamheid en concurrentiekracht. Nederland moet hierin zijn sterke kanten kunnen ontwikkelen en beloofd zien. Het inzetten op versterking van concurrentiekracht is nodig om de leidende positie in Europa te behouden en/of te versterken.

## Ontwikkelingen in het werkgebied

Voedselzekerheid is een groot belang. Daarom blijft een vangnet in het GLB noodzakelijk.

De ZLTO onderschrijft de nieuwe uitdagingen in de Health Check. Zij moeten hun plek in het GLB vinden. Beloning van groene en blauwe diensten, aanvullend op de normale bedrijfsvoering, moet mogelijk zijn.

De bedrijfsovername is een speciaal punt van aandacht. Door schaalvergroting en fiscale maatregelen wordt overname steeds lastiger. Het toekomstige landbouwbeleid moet niet te veel uiteenlopen tussen de lidstaten. Huidige regelingen, als de marktordening voor groenten en fruit, de promotiefondsen, structuurfondsen, onderzoeksfondsen en Interreg kunnen strakker aan een nieuwe invulling van het GLB - inclusief de nieuwe prioriteiten - gebonden worden.

### AGRARISCH NATUUR- EN LANDSCHAPSBEHEER

Er worden in toenemende mate meer en andere claims gelegd op de schaarse grond. Steeds meer grond wordt ingezet ten behoeve van wonen, werken, infrastructuur, recreatie en nieuwe natuur. Tegelijkertijd zien we dat de burger meer en meer behoefte heeft aan een aantrekkelijk landschap en dat we de verantwoordelijkheid hebben om te zorgen dat de biodiversiteit in stand blijft of toeneemt. De ZLTO is van mening dat het verweven van diverse functies zoals natuur, landschap en landbouw beter recht doet aan de veelheid van belangen en een duurzamer perspectief biedt voor de toekomst. De sector maakt gebruik van haar sterke kanten, speelt in op wensen van de burgers en herwint zo aan maatschappelijke positie.

Zo is de inrichting van landbouwgrond in natuurgebied op sommige locatie van groot belang voor het behouden van bepaalde kwetsbare planten- en diersoorten, maar ook in deze gebieden kan sprake zijn van medegebruik door de landbouw. Buiten deze locaties is de ZLTO van mening dat natuurdoelstellingen op een andere manier kunnen worden gerealiseerd. Door middel van agrarisch natuurbeheer en het creëren van goede omgevingscondities wordt een bijdrage geleverd aan de doelstellingen op het gebied van biodiversiteit én wordt tegelijkertijd erkend dat een mooi landschap, voedsel, energie en werkgelegenheid ook van belang zijn voor een vitaal en gezond Nederland. Dergelijke functiecombinaties zijn ook van belang voor de toekomst omdat collectieve waarden zoals natuur en landschap dan een economische drager hebben.



## Ontwikkelingen in het werkgebied

De ZLTO zet zich ervoor in om de juiste randvoorwaarden te creëren om agrarisch natuur- en landschapsbeheer te stimuleren. Bijvoorbeeld door voldoende financiële prikkels (fiscaal, privaat geld, subsidie of door een positief aankoopgedrag van de consument), het verminderen van risico's op het gebied van regelgeving (flora&faunawet, planologische schaduwwerking), het terugdringen van administratieve lasten, het stimuleren van kennis en innovatie en het pleiten voor gebiedsgericht werken, flexibiliteit en maatwerk zodat vraag en aanbod op het gebied van natuur en landschap op elkaar aansluiten.

Naast belangenbehartiging ziet de ZLTO een grote rol voor zichzelf weggelegd in de uitvoering. Dit in samenwerking met de agrarische natuurverenigingen (ANV's). In 2008 is het aantal ANV's in het ZLTO-werkgebied uitgebreid van 20 naar 25 ANV's. Zij hebben samen circa 2.000 leden, waarvan ongeveer 80% tevens lid is van ZLTO. De samenwerking met de ZLTO, zowel lokaal als gewestelijk, krijgt steeds meer inhoud en vorm. In de landelijke belangenbehartiging heeft de ZLTO stevig ingezet op een grotere en professionelere rol voor deze verenigingen. In 2009 zal de ZLTO haar uitvoeringsambitie nader concretiseren en een full-service pakket ontwikkelen om de agrarische natuurverenigingen te ondersteunen in haar uitvoeringsactiviteiten.

### NATURA 2000

Zo'n 50%-60% van de veehouderijbedrijven rond Natura 2000-gebieden in het ZLTO-werkgebied zit in de knel. Bij het schrijven van dit verslag heeft de recente uitspraak van de Raad van State de voortgang op dit dossier ernstig vertraagd en dreigt bedrijfsontwikkeling wederom op slot te komen. Terwijl bedrijfsontwikkeling juist positief is voor de natuur, omdat moderne technieken de ammoniakuitstoot fors kunnen reduceren en bedrijfsontwikkeling stevig bij kan dragen aan het realiseren van de milieu-doelen. De ZLTO voert hiervoor constructief overleg met lokale overheden, terreinbeheerders en milieuorganisaties. Het probleem is echter complex en er zitten veel juridische en ecologische haken en ogen aan, die regelmatig leiden tot verrassingen. De ZLTO steekt er veel energie in om daar oplossingen voor te vinden, in samenspraak met genoemde partners. Ook het opstellen van beheerplannen vormt onderdeel van het overleg met partijen.

De ZLTO maakt zich verder hard voor vrijwilligheid bij verwerven van gronden voor Natura 2000-gebieden.



## Ontwikkelingen in vereniging en bestuur

### OPVOLGING ZLTO-VOORZITTER

De heer A.J.A.M. (Antoon) Vermeer heeft tijdens de algemene vergadering van 20 november 2008 aangekondigd dat hij bij de volgende algemene vergadering – in november 2009 – wenst terug te treden als voorzitter van de ZLTO. Dit jaar bereikt hij de leeftijd van 60 jaar. De heer Vermeer is voorzitter sinds 1996. De procedure voor de werving van een opvolger is inmiddels gestart. Er is een profiel voor de nieuwe voorzitter opgesteld, rekening houdend met de vernieuwing van de ZLTO-visie. Een vertrouwenscommissie, ondersteund door een extern bureau, is belast met de taak een geschikte kandidaat te vinden.

### GEDRAGSCODE BESTUURLIJKE INTEGRITEIT

De algemene vergadering heeft ingestemd met een gedragscode voor alle afdelingsbestuurders. De code is sinds 1 januari 2009 van kracht. In de code is formeel vastgelegd dat alle bestuurders verantwoordelijkheid nemen voor, en aanspreekbaar zijn op de waarden van de ZLTO. De code bevat bepalingen over nevenfuncties, belangenverstrengeling, geheimhouding of zorgvuldige omgang met informatie, aannemen van geschenken en declaraties. Dit sluit aan op de kernwaarden van de ZLTO en is een element in het op een hoger plan brengen van de kwaliteit van het bestuur op alle niveaus.

### WIJZIGING CONTRIBUTIEREGELING

Het ZLTO-bestuur heeft in oktober besloten de contributieregeling te wijzigen. Er wordt toegewerkt naar harmonisatie van de tarieven. In 2011 is er sprake van één NGE-tarief voor alle sectoren en komen de huidige grootte- en sectortarieven te vervallen. Het contributieplafond blijft. Voor bedrijven in de verbrede landbouw is gezocht naar een adequate manier om ze in te kunnen delen naar grootte. Een kanttekening bij de nieuwe indeling is dat het Landbouweconomisch Instituut de NGE-indeling op termijn wil vervangen door een systeem gebaseerd op Standaard Output. De effecten hiervan worden in beeld gebracht.

### VERSTERKING BETROKKENHEID AGRARISCHE VROUWEN

Uit een evaluatie onder agrarische vrouwen blijkt dat zij beter op een andere manier bij het werk van de ZLTO betrokken kunnen worden. De bestuursportefeuille Vrouw en Bedrijf wordt daarom omgevormd tot een netwerkstructuur. Deze krijgt drie taken: tweedelijns belangenbehartiging, versterking van de participatie van vrouwelijke bestuurders in de organisatie en realisatie van een substantiële toename van het aantal vrouwelijke leden. Het netwerk wordt gefaciliteerd vanuit de werkkorganisatie.

## Ontwikkelingen in vereniging en bestuur

### ZLTO ONDERNEMERSDAG

De eerste ZLTO Ondernemersdag vond plaats op 29 februari 2008 in het Autotron in Rosmalen. Het was een groot succes. De Ondernemersdag bood een combinatie van de sterke kanten van de ZLTO. Leden-ondernemers konden zich in tientallen sessies oriënteren op bijna alle zaken die in de agrarische sector en de groene ruimte spelen. Er was volop gelegenheid voor kennismaking met nieuwe kansen en perspectieven. De opzet van de Ondernemersdag was geheel anders dan de ZLTO-bijeenkomsten tot nu toe. Dit tot verrassing van de aanwezigen die het een zeer eigentijdse, op ondernemerschap gerichte bijeenkomst vonden die aansprekend was voor leden van alle leeftijden. Op de sprekerslijst stonden zeer bekende namen als SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan, Wout Dekker (Nutreco), Uwe Tillman (VION) en tv-persoonlijkheid en journalist Wouter Klootwijk. Daarmee kwam het totale spectrum van het ZLTO-werk aan bod en kon iedereen bij die activiteiten aansluiten die hem of haar het meeste aanspraken. Behalve informatief was het ook gewoon gezellig. Er was volop ruimte voor netwerken, ontmoeten en trots zijn op de agrarische sector. 's Avonds werd de Ondernemersdag afgesloten met optredens van Trijntje Oosterhuis en Ilse de Lange. Er is veel nagepraat over deze bijeenkomst.

### ZLTO CONGRES DUURZAAM ONDERNEMEN

Niemand is tegen duurzaam ondernemen. Maar hoe doe je het? Waar liggen de marktkansen? Hoe breng je de idealen op het gebied van economie, ecologie en sociale aspecten in balans? Hoe benut je biodiversiteit? Het ZLTO Congres op 11 december 2008 in de Efteling bood suggesties, inzichten en volop mogelijkheden tot inspirerende contacten.

Het congres stond volledig in het teken van duurzaam ondernemen. Voorzitter Antoon Vermeer en algemeen directeur Gerard van Oosten schetsten hoe de ZLTO de balans zoekt tussen de drie P's van people, planet en profit. Hoogleraar Louise O. Fresco bood als speciale gast een blik op duurzaamheid in internationaal perspectief.

De Hertogboeren zijn de winnaars geworden van de prijs voor het ZLTO Initiatief 2008. Ze krijgen de prijs omdat ze een koppeling tussen stad en platteland weten te realiseren door samenwerking met de Stichting Vestingfietsen en de VVV onder de naam 'Agrotoerisme in stelling gebracht'. De Hertogboeren is een vereniging van zes land- en tuinbouwbedrijven rond 's-Hertogenbosch die agrarische bedrijfsvoering combineren met activiteiten waardoor burgers kennis kunnen maken met het platteland, de producten en de manier van produceren. De andere twee genomineerden waren Kinderopvang Tierelier in Heukelom en Mosselakker op Sint Philipsland.

Een speciale ZLTO Ondernemersprijs is tijdens het ZLTO Congres uitgereikt aan Jan Wijnen en Cor Munsters, respectievelijk portefeuillehouder pluimveehouderij bij de ZLTO en directeur van Coöperatie DEP. De ZLTO waardeert hun jarenlange doortastende inzet voor de realisatie van BMC Moerdijk bijzonder.

## SOCIALE GEZICHT

De ZLTO ondersteunt haar leden bij het realiseren van een duurzame positie in markt en maatschappij. Deze missie impliceert dat de leden niet alleen als ondernemer worden aangesproken, maar ook als mens en als lid van de samenleving. De ZLTO kent een aanzienlijk aantal activiteiten dat invulling geeft aan haar sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Door inzet van twee pastoraal medewerkers en de middelen van het Sociaal Fonds maakt de ZLTO werk van de persoonlijke begeleiding en ondersteuning van ondernemers die problemen ervaren op sociaal-emotioneel en psychologisch gebied en qua gezondheid. De laatste jaren is er sprake van een licht dalende trend van het aantal ondernemers dat om begeleiding vraagt, tegelijk zien we de complexiteit en intensiteit van deze op maat van bedrijf en gezin gesneden begeleiding toenemen. De leden hebben veel waardering voor deze professionele begeleiding en hulpverlening, vooral vanwege de aandacht voor de verwevenheid van persoonlijk leven, het gezin en het bedrijf. Hiermee biedt de ZLTO een unieke service en competentie aan. Bij het Sociaal Fonds komen vragen voor ondersteuning van leden die in knel zitten. De indicatie geschiedt door de Beheercommissie op sociale basis en niet op financiële. Het aantal verzoeken nam in 2008 toe. Via het Fonds wordt gezocht naar mogelijkheden om de aanvrager te helpen via een tegemoetkoming in de kosten van gericht advies. Vanuit het Sociaal Fonds worden ook groepsbijeenkomsten gefinancierd, voor bijzondere doelgroepen leden. Dit jaar onder meer Lourdesreizen, Vakantieweek voor gehandicapte leden in de Guldenberg, een bijeenkomst 'Boeren in je uppie', en een weekend voor bedrijfsbeëindigers. Sterk in opkomst zijn de bijeenkomsten "Tijd nemen voor de toekomst" in de afdelingen. De samenwerking met ZLTO Advies hierbij is cruciaal.

In elke regio binnen het werkgebied vinden in het najaar Oogstdankvieringen of Hagepreekbijeenkomsten plaats. De combinatie van vieren, bezinnen en ontmoeten staat centraal. De organiserende afdelingen doen het werk. Het bezoekersaantal bedroeg in 2008 tussen 3.500 tot 4.000 personen. Vanuit het oogpunt van ontmoeting, scoorde ook de dag voor ex-bedrijfsleden in enkele afdelingen in regio Oost-Brabant hoog.

## Ontwikkelingen in vereniging en bestuur

De Oogstdankgaven brachten in 2008 ruim € 56.000 op. Dit geld is voornamelijk bestemd voor boerenprojecten in Roemenië en Niger en voor directe hulp bij calamiteiten. In 2008 is met Cordaid overeengekomen dat zij bij elke euro van de Oogstdankgaven € 0,75 bijleggen tot een maximum van € 50.000.

De maatschappelijke betrokkenheid van de ZLTO krijgt concreet gestalte in activiteiten op het gebied van internationale samenwerking. Dat gebeurt deels via kleine bijdragen vanuit het Sociaal Fonds voor kleinschalige projecten. Daarnaast is de ZLTO één van de dragende organisaties van Agriterra, de ontwikkelingsorganisatie die gericht is op ondersteuning van boerenorganisaties en op het stimuleren van economische activiteiten in de vorm van coöperaties. Alle activiteiten van Agriterra passen in het kader van het programma Farmers fighting poverty en zijn gericht op het realiseren van de millenniumdoelstellingen van de Verenigde Naties. Samen met Agriterra is de ZLTO via ledengroepen actief in Niger, Tanzania, Ghana, Thailand en Roemenië.

### BEURS VOOR STAGE IN ONTWIKKELINGSLAND

De ZLTO en HAS Den Bosch beheren gezamenlijk het beursprogramma IFIC (Internship Fund for International Coöperation). Studenten die stage lopen bij een ontwikkelingsproject in de sfeer van landbouw en platteland in een ontwikkelingsland kunnen hieruit een beurs krijgen. De initiatiefnemers willen hiermee bevorderen dat meer studenten belangstelling krijgen voor ontwikkelings-samenwerking. Het fonds is gepresenteerd tijdens de Internationale Week van de HAS in 2008. De eerste studenten hebben hun belangstelling kenbaar gemaakt en zijn actief voor een schooltuinenproject in Niger.

### BESTUURSSAMENSTELLING

De heer G.A. de Visser heeft afscheid genomen van het Bestuurlijk Platform als adviseur voor het Zeeuws Agrarisch Jongeren Kontakt. Hij is opgevolgd door mevrouw T.J.E. Haverbeke.

## BESTUUR EN BESTUURLIJK PLATFORM

Op 31 december 2008 was het ZLTO-bestuur als volgt samengesteld:

	A.J.A.M. Vermeer	voorzitter
	P.M. de Koeijer	vice-voorzitter, regio Zeeland
	P.W.M. Brouwers	regio Oost-Brabant
	C.A.A. Coppens	regio West-Brabant
	H.P.M. van Ham	regio Midden-Brabant
De heer G.J.P. van Oosten	A.J.M. van Hoof	dierlijke sectoren
was op 31 december	T.P. Koekkoek	plantaardige sectoren
secretaris van het bestuur.	M.H.T. Rooijackers	dierlijke sectoren
	A.J. Slabbekoorn	plantaardige sectoren
	H.J.T. Coenen	adviseur Zuid-Gelderland

De volgende personen hadden op 31 december 2008 zitting in het Bestuurlijk Platform en behartigen de genoemde portefeuilles:

	A.J.A.M. Vermeer	voorzitter, internationale zaken
	J.M.A. Aerts	glastuinbouw
	P.W.M. Brouwers	milieu
	C.A.A. Coppens	verenigingszaken, landbouw & samenleving
	H.P.M. van Ham	ruimtelijke ordening
	A.J.M. van Hoof	rundveehouderij
	T.P. Koekkoek	akkerbouw
	P.M. de Koeijer	water
	M.G.J.A.M. Meijs	boomteelt, vaste plantenteelt
	M.J.M. Mureau-de Jong	vrouw en bedrijf, PR & communicatie
	J.J.M. Pertijs	vollegrondstuinbouw
	C.F.M. van Roessel	biologische land- en tuinbouw
De heer G.J.P. van Oosten was op 31 december	M.H.T. Rooijackers	varkenshouderij
secretaris van het bestuurlijk platform.	A.J. Slabbekoorn	fruitteelt, sociaal-economisch beleid
Adviseur Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt:	M.A. van 't Westeinde	verbrede landbouw
A.A.J.M van Katwijk	J.A.M. Wijnen	pluimveehouderij
Adviseur Zeeuws Agrarisch Jongeren Kontakt:		
T.J.E. Haverbeke		

## Werkorganisatie

In 2010 verhuist de ZLTO haar hoofdvestiging naar 's-Hertogenbosch. Daartoe wordt een nieuw kantoor gebouwd aan de Onderwijsboulevard naast de HAS. Na een lange voorbereiding kon in januari 2009 het startschot voor de bouw worden gegeven. De nieuwe plek biedt mogelijkheden tot synergie. Zo hebben de ZLTO, gemeente 's-Hertogenbosch, Jeroen Boschziekenhuis, HAS Den Bosch en Avans de intentie uitgesproken om te komen tot een Food and Healthcluster onder de naam Fhealinc.

Bij de nieuwbouw is duurzaamheid leidraad. Een A-label op de milieu-index gebouwen, micro-WKK en regenwaterbuffer zijn enkele van de kenmerken.

In het nieuwe kantoor zijn flexibele werkplekken de norm. Voorafgaand daaraan werd in 2008 al op een aantal afdelingen geëxperimenteerd met vormen van flexwerken.

### POSITIONERING EN PROFILERING

De ZLTO wil zich beter profileren in de volle breedte. Daartoe moet niet alleen extern maar ook binnen de eigen organisatie het beeld van de organisatie worden aangescherpt. Na gedegen onderzoek zijn in 2008 een drietal kernwaarden vastgesteld, die als leidraad dienen voor al onze werkzaamheden. Ter ondersteuning is per kernwaarde een aantal gedragsdefinities benoemd.

Dit nieuwe bewustzijn is vertaald in een aangescherpte ambitie en in een communicatiestrategie waarmee we onze belangrijkste doelgroepen willen bereiken. De merkwaarden 'Duurzaam', 'Samen' en 'Toonaangevend' vormen de rode draad in deze strategie.

In lijn hiermee is in 2008 gestart met meer aandacht voor competentieontwikkeling binnen het management development programma. Het opleidings- en trainingsbeleid van de ZLTO is erop gericht om zoveel mogelijk medewerkers in de gelegenheid te stellen hun kennis en competenties bij te houden en/of uit te breiden. Dit geldt op individueel maar ook op teamniveau. De managers spelen hierbij een zeer belangrijke coachende rol.

### LOONGEBOUW

Na lange voorbereiding is in 2008 een nieuwe functiematrix en een nieuwe salaristabel ingevoerd. Een aanpassing van het systeem dat beter aansluit bij de huidige tijd. Er zijn onder andere junior en senior functies ingevoerd en er zijn meerdere salarisschalen opgenomen waardoor een betere spreiding mogelijk is geworden.



## Werkorganisatie

### DIRECTIE

Op 31 december 2008 was de directie als volgt samengesteld:

G.J.P. van Oosten: algemeen directeur

A.J.G. Broenink: directeur financiën

C.P.M.M. van Heesbeen: directeur belangenbehartiging

R.J.T. Schutten: directeur dienstverlening

### OVERLIJDEN

In 2008 zijn twee medewerkers overleden: Hans van Boerdonk (systeem/netwerkbeheerder) en Kruin van Toledo (sectorspecialist paardenhouderij). Ze zijn op gepaste wijze herdacht.

### PERSONELE MUTATIES IN 2008

	Man	Vrouw	Totaal
Stand per 1 januari 2008	132	90	222
In dienst in de loop van 2008	6	5	11
Uit dienst in de loop van 2008	9	4	13
Stand per 31 december 2008	129	91	220

De personele mutaties zijn exclusief voormalig personeel, KVO, FBE en bestuur.

### OVERZICHT OVER DE AFGELOPEN JAREN

	Man	Vrouw	Totaal*	fte's*
1 januari 2005	115	78	193	169
1 januari 2006	120	80	200	173
1 januari 2007	125	80	205	178
1 januari 2008	132	90	222	194
1 januari 2009	129	91	220	190

\* Exclusief voormalig personeel, KVO, FBE en bestuur.

Per 31 december 2008 waren er 112 medewerkers (37 mannen en 75 vrouwen) met een werkweek van minder dan 40 uur (51% van het totaal aantal medewerkers).



## Financiële ontwikkeling

**De activiteiten van de ZLTO zijn ook in 2008 met een sluitende exploitatie uitgevoerd. Hieraan hebben alle bedrijfsonderdelen in samenhang bijgedragen. Voor het cijfermatige deel en de toelichting verwijzen we naar de jaarrekening.**

### KERNCIJFERS ZLTO

	<b>2008</b>	<b>2007 *</b>
	* € 1.000,-	* € 1.000,-
<b>Resultaat</b>		
Netto-omzet	23.076	22.013
Personeelskosten	15.578	14.484
Bedrijfsresultaat	-1.439	-2.228
Resultaat	854	253
<b>Balans</b>		
Eigen vermogen	31.968	31.114
Balans totaal	50.907	49.904
Eigen vermogen in % van balanstotaal	63%	62%
<b>Kasstroom</b>		
Kasstroom uit operationele activiteiten	221	-704
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-135	-277
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
Mutatie liquide middelen	86	-981
<b>Personeel</b>		
Aantal FTE	199	197

**SAMENVOEGING (ZLTO, NCB-ONTWIKKELING EN NCB-EXPLOITATIE)**

	<b>2008</b>	<b>2007 *</b>
	* € 1.000,-	* € 1.000,-
<b>Resultaat</b>		
Netto-omzet	13.136	12.635
Personeelskosten	16.132	14.809
Bedrijfsresultaat	-14.005	-13.912
Resultaat	13.724	91.494
<b>Balans</b>		
Eigen vermogen	766.860	766.558
Balans totaal	816.004	819.487
Eigen vermogen in % van balanstotaal	94%	94%
<b>Kasstroom</b>		
Kasstroom uit operationele activiteiten	-20.219	-6.090
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	10.785	12.520
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	4.020	-2.559
Mutatie liquide middelen	-5.414	3.871
<b>Personeel</b>		
Aantal FTE	199	197



## Vooruitzichten 2009

**De ZLTO heeft de afgelopen tijd haar koers bijgesteld en geconcretiseerd. De doelgroep is verbreed, de ambitie aangescherpt en de communicatiestrategie aangepast. De resultaten daarvan klinken door in het jaarplan 2009.**

De groene ruimte is volop in ontwikkeling. Nieuwe soorten ondernemingen komen op, mede geïnitieerd door de achterban van de ZLTO. Daarom is de doelgroep verbreed tot ondernemers in de groene ruimte en hebben we in 2008 de eigen organisatie tegen het licht gehouden en nieuwe kern- en merkwaarden geformuleerd.

In 2009 zullen we ons sterker profileren vanuit onze ambitie. De communicatiestrategie wordt hier toe bijgesteld. Bestuurders en medewerkers worden via intranet en via bijeenkomsten meegenomen in vernieuwingen en betrokken bij nieuwe ontwikkelingen. Zo werken we aan het inbedden van de nieuwe profilering in bestuur en werkorganisatie en aan nieuwe werkwijzen.

Het kantoor in 's-Hertogenbosch zal daarin een belangrijke functie krijgen. Dit kantoor krijgt een ontmoetingsfunctie voor ondernemers en bestuurders. Het wordt een innovatief pand en er wordt op allerlei manieren geïnvesteerd in duurzaamheid. De locatie nodigt uit tot samenwerking met andere partijen op het gebied van Food & Health en tot nieuwe initiatieven in het verlengde van groen ondernemerschap.

Vernieuwing zien we de laatste jaren in de gehele agro-sector. Via de nieuwe campagne Nederland bloeit gaan we die vernieuwing meer dan ooit over het voetlicht brengen en dat in de breedte van het gehele agrobedrijfsleven. Dat betekent nieuwe publicitaire samenwerkingen zoeken en zo tot sterkere publieksconcepten komen. Ook in de communicatie van de ZLTO zal Nederland bloeit een vaste plek gaan innemen.

De Provincie Noord-Brabant gaat onder het motto "Veerkrachtig Brabant" samen met een aantal partijen en maatschappelijke organisaties gedurende drie jaar extra investeren in uitvoeringsgerichte initiatieven die zorgen voor een nieuwe economische impuls in de provincie. Dit naar aanleiding van de kredietcrisis en de mogelijke effecten daarvan op de Brabantse economie. Het betreft met name anticyclische investeringen met als doel efficiëntie en innovatie.

Wij zijn één van de partijen die hieraan een actieve bijdrage gaan leveren. Het programma van de provincie sluit aan bij thema's duurzaam ondernemen, kennis en innovatie, arbeid en werkgeverschap en gebiedsgerichte vernieuwing. Door de mogelijkheid projecten versneld in uitvoering te



nemen en projecten te initiëren, komt er veel beweging en nieuw initiatief in de groene ruimte. Wij nemen de projectleiding voor onze rekening. De provincie investeert. Andere investeringen komen via POP, SenterNovem, ILG en particuliere investeringen. Naast dit initiatief werkt de ZLTO samen met de gemeente 's-Hertogenbosch en met Agro & Co Brabant aan een Agro-Food visie voor de langere termijn. Voor de ZLTO-uitvoering van “Veerkrachtig Brabant” dient de PAK-aanpak als voorbeeld. Dit is een nieuwe aanpak waarbij vanaf het begin sprake is van een inhoudelijke en financiële samenwerking tussen bedrijfsleven, ZLTO, maatschappelijke organisaties zoals het onderwijs en de overheid. In die combinatie kan concreet vanuit de markt en vanuit de behoeften van de ondernemers aan resultaat worden gewerkt dat voor hen relevant is.

2010 Zullen we starten met een nieuwe voorzitter. De vertrouwenscommissie komt medio dit jaar met een voordracht. In de algemene vergadering van november 2009 is de overdracht van het voorzitterschap.

Op de hoofdthema's 2008, willen we ook in 2009 resultaat boeken. Deze thema's zijn meerdere jaren leidend in onze werkwijze en strategie.

**Gebiedsgerichte vernieuwing** We willen de samenhang tussen gebiedsgerichte vernieuwing en duurzaam ondernemen versterken. Daartoe worden op een aantal strategische plaatsen duurzame nieuwbouwprojecten gerealiseerd. Ook nemen we onze Aanpak Multifunctioneel Ruimtegebruik in uitvoering. We willen in de praktijk laten zien dat verweving van functies beter inspeelt op maatschappelijke vragen dan scheiding. Ook continueren we de aandacht voor een betere markttoegang voor producten en diensten van de verbrede landbouw.

**Versterking marktpositie** We zien voor de voedingstuinbouw nieuwe perspectieven. Verbinding, versterking en stroomlijning van innovatieve marktinitiatieven moet leiden tot een professionelere en directere toegang tot de consumentenmarkt. We steunen, stimuleren en initiëren horizontale en verticale samenwerking die leidt tot een robuustere marktpositie voor ondernemers in de groene ruimte.

**Duurzaam ondernemen** We willen grote stappen zetten op het gebied van duurzaam ondernemen, waarbij het evenwicht tussen people, planet en profit centraal staat. Duurzaamheid vertaalt zich in onze benadering ook in revenuen uit de markt. In 2009 willen we verder aantonen dat duurzaam ondernemen geld oplevert. We ondersteunen ondernemersgroepen die op dit terrein een duurzaamheidssprong willen maken.

## Vooruitzichten 2009

**Kennis en innovatie** Kennis en innovatie bepalen in hoge mate onze concurrentiepositie op de internationale markt. Het is aan de ondernemers zelf om op deze terreinen aan het stuur te komen en te blijven. Kennisnetwerken zijn daarbij belangrijk. Sturing is mogelijk met gezamenlijk opgestelde innovatieagenda's. We hebben op dit terrein al de nodige stappen gezet.

Nu is het tijd voor concretisering: de opbouw van operationele kennisnetwerken rond biodiversiteit, ondernemerschap, duurzame veehouderijsystemen, duurzame plantaardige productiesystemen en voeding en genot.

**Arbeid en goed werkgeverschap** Steeds meer agrarische bedrijven hebben personeel in dienst. Een goede invulling van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden is belangrijk om concurrerend te blijven op de arbeidsmarkt. Wij helpen ondernemers om hun werkgeverschap te versterken. Daarnaast werken we samen met het onderwijs om de sector beter in beeld te brengen en de kwalificaties van de leerlingen beter aan te laten sluiten bij de vraag in de markt. In 2009 voeren we het concept Agro Vakmanschap breed in. We concentreren ons op de realisatie van leer-werktrajecten en meer invloed van werkgevers op het onderwijs. Ook starten we de pilot Professioneel Groen Werkgeverschap.

**Professionalisering ondernemerschap** Op dit gebied is er een grote groei van activiteiten. De samenhang ontbreekt soms. We werken daarom aan structurering en samenwerking. Het programma JOOST is een goede basis hiervoor. In 2009 moet de aanpak echt doorbreken met een flinke groei van het aantal deelnemers en samenwerking met marktpartijen. Ook binnen het Platform Agro Kennis neemt ondernemerschap een belangrijke plek in. Deze inspanningen resulteren in meer bewustwording van de waarde van goed ondernemerschap.

De mooie resultaten van 2008 zijn mogelijk gemaakt door de inzet van veel bestuurders en actieve leden, die zich veelal vrijwillig inzetten. Ze vormen het hart van onze vereniging.

We hechten er sterk aan iedereen te bedanken voor de zeer gewaardeerde inzet. Dat geldt ook voor onze medewerkers en de partijen in het agrobedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties, met wie wij samenwerken om te komen tot een duurzaam groen ondernemerschap.

Tilburg, 20 april 2009

Namens het bestuur,

ING. A.J.A.M. VERMEER

*Voorzitter*

IR. G.J.P. VAN OOSTEN

*Algemeen directeur*



Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie  
Spoorlaan 350 5038 CC Tilburg

[www.zlto.nl](http://www.zlto.nl)

## COLOFON

Productie: ZLTO, afdeling Marketing en Communicatie

Teksten: Tijs Kierkels

Vormgeving: Poula Versantvoort

Fotografie: Marcel Bekken, James van Leuven, Rubia Pigmenta Naturalis

Drukwerk: Drukkerij Elka

© ZLTO 2009

netwerk teamwerk maatwerk



Duurzaam ondernemen  
Jaarverslag 2008

CD © ZLTO 2009



Zuidelijke Land- en  
Tuinbouworganisatie

