

Activiteitenverslag

Agriterra 2015

Boeren tegen armoede
2011-2015



Corn Harvest in Provence
Vincent van Gogh, 1888



Er is geoogst!



Agriterra
P.O. Box 158
6800 AD Arnhem
Willemsplein 42
Nederland

T +31 26 44 55 445

agriterra@agriterra.org
www.agriterra.org
Rabobank Arnhem: 1552.97.163

Stichting Agriterra
HR 41 048542

Lid van AgriCord



Gegevens AgriStudies™

Eindredactie : Frank van Dorsten
Titel : Boeren tegen armoede (2011-2015)
 : Activiteitenverslag Agriterra 2015
Uitgever : Agriterra
Nummer AgriStudies: 6_54514
Land : Nederland
Categorie : Draagvlakversterking

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD: HET NIEUWE AGRITERRA UIT DE STARTBLOKKEN.....	5
SAMENVATTING.....	7
HET JAAR 2015.....	13
I RESULTATEN.....	16
1 KLANTEN, BEREIK EN IMPACT.....	16
2 ORGANISATIEVERSTERKING.....	23
3 RESULTATEN PER WERKTERREIN.....	28
4 OVERIGE DOELSTELLINGEN.....	37
5 FOCUSLANDEN EN REGIO'S.....	44
II DE AGRITERRA BENADERING.....	57
1 BOERGENOTEERDE BEDRIJVEN.....	57
2 LOKAAL ONDERNEMERSCHAP.....	58
3 BELANGENBEHARTIGING.....	59
III DIENSTVERLENING.....	61
1 AGRIPOOL ALS UNIQUE SELLING POINT.....	61
2 PROJECTEN.....	61
3 ADVIES, TRAINING EN UITWISSELING.....	62
4 AGRIPOOL-INZET UIT ACHTERBAN.....	63
IV PARTNERSCHAPS EN ALLIANTIES.....	65
1 DE ACHTERBAN EN HET AGRARISCH BEDRIJFSLEVEN.....	65
2 AGRICORD.....	66
3 AGRIPROFOCUS.....	66
4 ACODEA.....	67
V AGRITERRA INTERN.....	69
1 REORGANISATIE.....	69
2 KWALITEIT.....	70
3 PUBLICITEIT EN COMMUNICATIE.....	70
VI FINANCIEEL VERSLAG.....	71
1 FINANCIERING.....	71
2 UITGAVEN.....	73
BIJLAGEN.....	75
BIJLAGE 1A: KENGETALLEN EN DOELSTELLINGEN.....	77
BIJLAGE 1B: KENGETALLEN EN DOELSTELLINGEN PERIODE 2010-2015.....	78
BIJLAGE 2: DELIVERABLES EN TARGETS.....	81
BIJLAGE 3: BASISGROEPEN EN PRÉ-COÖPERATIES (LOKAAL ONDERNEMERSCHAP) 2015.....	89
BIJLAGE 4: PROJECTEN IN 2015.....	90
BIJLAGE 5: KLANTENBESTAND AGRITERRA IN 2015.....	97
BIJLAGE 6: LEDENAANTALLEN 2010-2015 (KLANTEN MET PROJECT).....	103
BIJLAGE 7: SCORES FINANCIAL HEALTH CHECKS.....	108
BIJLAGE 8: FINANCIËLE KENGETALLEN VAN BOERGENOTEERDE BEDRIJVEN ('KEY PERFORMANCE INDICATORS').....	110
BIJLAGE 9: STORIES EN BLOGS.....	112
BIJLAGE 10: SAMENVATTING AGRITERRA EVALUATIES (2015).....	115
BIJLAGE 11: AGRITERRA, DE MENSEN.....	120
BIJLAGE 12: VERMELDINGEN IN DE MEDIA IN 2015.....	123
BIJLAGE 13: LIJST MET TABELLEN EN GRAFIEKEN.....	128

Voorwoord: het nieuwe Agriterra uit de startblokken

Boeren en tuinders wereldwijd hebben de sleutel tot het wereldvoedselvraagstuk. In de zogenoemde ontwikkelingslanden staat de agrarische producent voor een aantal zelfde uitdagingen als in Nederland. Ook zij hebben belang bij evenwichtige mededingingsregels, duurzame landbouwmethoden en een goede boterham. Om de jongeren ook daar een toekomst te kunnen bieden in de landbouw, is een vitale landbouw waarin de overheid investeert essentieel. Agriterra zet in op ondersteuning van de ondernemende boer en boerin en doet dit door landbouworganisaties en coöperaties te helpen hun groeiambities waar te maken. Daarbij besteden we speciale aandacht aan de positie van vrouwen als ondernemer en bestuurder.

Klimaatsverandering staat steeds prominenter op de agenda van onze collega-agrariërs. In de afgelopen periode hebben LTO-Noord en Agriterra de nationale landbouworganisaties in Oeganda en Cambodja begeleid om de gevolgen van klimaatsverandering het hoofd te bieden. Landbouworganisaties plaatsen dit thema met succes op de overheidsagenda, daarbij getraind en geadviseerd door Agriterra-adviseurs.

In 2015 heeft Agriterra de reorganisatie voltooid die in 2014 is ingezet. Het accent van de dienstverlening door Agriterra is nu definitief op advisering komen te liggen. Daarbij is de inbreng van onze Agripoolers essentieel. Deze deskundigen geven professioneel bedrijfsadvies op maat aan hun collega's van boerenondernemingen en landbouworganisaties. In 2015 is een verdere stap gezet in de werving van deskundigen uit de Nederlandse land- en tuinbouw en het agrarische bedrijfsleven en zijn verdere afspraken gemaakt met een aantal bedrijven voor concrete samenwerking.

Agriterra is werkzaam in een aantal programmalanden en regio's en is nu in elf landen vertegenwoordigd met een lokale staf. In deze landen werken we aan bedrijfsontwikkeling van coöperaties, aan de inrichting van voorlichtingsdiensten bij boerenorganisaties en aan effectieve belangenbehartiging. Eén van de landen waar we met succes werken aan de begeleiding van coöperaties is Ethiopië. Agriterra heeft hiervoor onlangs officiële erkenning gekregen in de vorm van een overheidsonderscheiding.

In 2015 is de campagne 'Small Farmers BIG DEAL' van start gegaan. Daarbij is terecht aandacht gevraagd voor de kansen de Nederlandse Agri-food sector in opkomende economieën als ze investeert in samenwerking met boeren en hun organisaties. Tevens kan de kleine boer in ontwikkelingslanden profiteren van de kennis, technologie en producten, die de Nederlandse sector hen biedt. Bij het bevorderen van deze samenwerking speelt Agriterra een sleutelrol.

Albert Jan Maat
voorzitter Agriterra

Samenvatting

Inleiding

Het jaar 2015 vormde het laatste jaar van het programma 'Farmers Fighting Poverty-2' (FFP-2), dat grotendeels door DGIS (Directoraat-Generaal Internationale Samenwerking) gefinancierd werd. Dit programma was in eerste instantie gepland van 2011-2014, maar is met een jaar is verlengd tot eind 2015. In 2015 is de reorganisatie die begin 2014 is ingezet afgerond. De reorganisatie is geïnspireerd door de wens van directeur en bestuur om Agriterra een meer marktgerichte organisatie te doen zijn met als 'corebusiness' klantadvisering door middel van de inzet van Agripoolers, deskundigen uit landbouworganisaties en coöperaties.

Agriterra voert adviestrajecten en projecten uit in samenwerking met landbouworganisaties en coöperaties ('klanten'). In 2015 bedroeg het aantal landbouworganisaties en coöperaties dat samenwerkte in een project 114. Deze organisaties waren betrokken bij 110 projecten. Agriterra bereikte hiermee in 2015 322.656 producenten, waaronder 141.106 (44%) vrouwen.

De Agriterra-aanpak

Agriterra kent drie werkterreinen, elk met een onderscheidende aanpak en instrumentarium. Het werkterrein '**Boergenoteerde bedrijven**' heeft als doelstelling de bedrijfsvoering van 'boergenoteerde bedrijven' (coöperaties) te professionaliseren zodat deze in aanmerking komen voor leningen met als gevolg investeringen in productieve infrastructuur, groei in werkkapitaal en een groei in omzet, winsten en actieve leden. Bij het tweede werkterrein, '**Lokaal ondernemerschap**', staat het inrichten van voorlichtingsdiensten bij landbouworganisaties en coöperaties centraal. Daarbij wordt een beroep gedaan op het netwerk van voorlichters en begeleiders van boerengroepen. Het derde werkterrein '**Belangenbehartiging**' heeft als doelgroep regionale en nationale belangenbehartigingsorganisaties van boeren. Agriterra heeft een effectief instrument ontwikkeld voor ledenconsultatie en beleidsgeneratie, 'Farmers Advocacy en Consultancy Tool' of FACT. Training en advisering in deze methode resulteert in lobby-trajecten, beleidsvoorstellen en het toegankelijk maken van publieke fondsen voor boerenorganisaties.

Impact en outcome

De 'impact' van FFP-2 is zowel intern als extern geëvalueerd. Bovendien verzamelen Agripoolers en Agriterra-adviseurs 'stories' bij (jonge) boeren en boerinnen die betrokken zijn bij de Agriterra-projecten. Het geheel aan 'evidence of impact' wijst op een goede focus en resultaten bij het werkterrein 'Boergenoteerde bedrijven' en 'Belangenbehartiging'. Versterking van boergenoteerde bedrijven heeft bijgedragen aan een hogere productiviteit en verbeterde inkomsten uit producten voor haar leden.

Bij het tweede werkterrein, 'Lokaal ondernemerschap' heeft de steun aan lokale groepen tot een toename van het aantal lokale groepen, en, in zekere mate, tot betere markttoegang. Bij dit werkterrein ontbrak volgens KIT een duidelijke 'focus' hetgeen algemene uitspraken over impact bemoeilijkt en de ondernemerschapsprojecten richtten zich onvoldoende op knelpunten in de markt. Echter, bij een groot aantal klanten die het merendeel van de te versterken groepen voor hun rekening namen was deze focus er wel, dus er valt wel wat af te dingen op de conclusie van gebrek aan aanpak van KIT.

Gebrek aan aandacht voor linkages naar de markt is een kritiekpunt wat bij een aantal organisaties correct is, maar niet bij de grote coöperatieve organisaties noch

bij een aantal grote landbouworganisaties. Agriterra heeft nooit de pretentie gehad het bewijs te leveren dat onze acties de armoede hebben verminderd. Agriterra baseert zich op wetenschappelijk werk dat aantoont dat er een positieve impact is van organisaties op ontwikkeling.

Agriterra heeft een Theory of Change met verschillende stappen tussen de input tot groei, inkomensverdeling en democratie. Naarmate die stappen verder af staan van de invloed van Agriterra wordt het causale verband minder sterk aantoonbaar en de attributievraag ingewikkelder. Daardoor is de uiteindelijk impact niet aan te tonen. Precies daarom heeft Agriterra een Theory of Change want als er bij de andere stappen gebeurt wat Agriterra verwacht, dan wordt de impact aannemelijk.

De Farmers Advocacy en Consultancy Tool (FACT) vormde een duidelijk en doeltreffende kader voor 'lobby en advocacy' interventies (werkterrein drie). Dit heeft geleid tot lobby trajecten, beleidsvoorstellen en, in sommige gevallen, wijziging van het beleid, op basis van participatie en prioriteiten van de leden en ondersteuning door deskundigen.

Agriterra heeft tijdens FFP-2 de competenties van de organisaties die projecten uitvoerden ('klanten') gemonitord. In 2015 is er op 7 van de 17 te leveren resultaten ('deliverables') een score behaald overeenkomstig de planning. Het gaat hierbij om planning en monitoring, actief en representatief ledenbestand, formele samenwerkingsverbanden, participatieve beleidsontwikkeling en drie resultaten die verband houden met economische dienstverlening aan agrarische producenten (toegang tot krediet, inputs & technieken en overige agrarische diensten). Ook op de overige competenties, waar de planning niet gehaald is, zijn de resultaten positief. Zo heeft bij voorbeeld de FACT-methode aantoonbaar bijgedragen aan beleidsbeïnvloeding, heeft het aantal bankabele business de planning overtroffen, is de monitoring- en evaluatiecapaciteit versterkt en bevindt het financieel management zich bij de meeste klanten (95%) buiten de risicozone.

Organisatieversterking

Tijdens FFP-2 heeft Agriterra organisatieanalyses ('profilings') verricht bij 35 landbouworganisaties. Bij 29 organisaties zijn meerdere metingen verricht. De profilings laten zien dat de gemiddelde score op vijf van zes kernaspecten van een goed functionerende landbouworganisatie (te weten netwerken, participatie, accountability, professionele capaciteit en resultaten) is toegenomen, terwijl de score op inclusiviteit (participatie vrouwen en jongeren) een daling te zien geeft. Deze laatste daling is overigens te verklaren door een terechte aanscherping van de criteria door Agriterra (tussen 1^e en 2^e meting).

Klanten scoren tevens goed op de nieuwe indicator 'financiële soliditeit', die zowel de kwaliteit van het financieel management beoordeelt als de financiële positie. Dit resultaat sluit aan bij de uitkomsten van financiële health checks bij 125 klanten. 62 procent van de klanten situeert zich in de categorie 'laag risico', 24 procent van de klanten loopt een gemiddeld risico en vijf procent heeft een 'hoog risico'-profiel.

De kernaspecten 'inkomsten diversificatie' en 'representativiteit' geven een veel lagere gemiddelde score bij de tweede meting. De verdeling per werelddeel laat een verslechterende inkomstendiversificatie in Afrika zien en een dalende representativiteit in Azië. In beide gevallen is deze trend te verklaren door één of enkele negatieve uitschieters.

Projectresultaten

Agriterra hanteert kengetallen om de geplande projectresultaten van FFP-2 per werkterrein te monitoren. Op het werkterrein 'Boergenoteerde bedrijven' is het

aantal geplande klanten eind 2015 (58) ruimschoots overtroffen (71 actieve klanten eind 2015) en is er met succes gewerkt aan de mobilisatie van vreemd vermogen (EUR 12.299.522) via het opstellen van bankabele business plannen. Het aantal boergenoteerde bedrijven waar met succes gewerkt is aan een toename in omzet en winst bedraagt 24, waarvan bij 14 sprake was van een investering in verwerkingsfaciliteiten ('rokende schoorsteen').

Bij het werkterrein 'Lokaal ondernemerschap' heeft Agriterra een aantal projecten die tot eind 2014 werden uitgevoerd, niet gecontinueerd in 2015. Deze beëindiging van de projectrelatie is gemotiveerd door een herziening van klantportfolio en landenkeuze. Dit betekent dat er in de periode 2011-2014 8.362 producentengroepen zijn opgericht en versterkt. 5.931 producentengroepen zijn in 2015 verder versterkt door landbouworganisaties en 660 groepen zijn aangesloten bij coöperatieve boergenoteerde bedrijven in Oost-Afrika. Een ander resultaat is de oprichting van 652 (pré-)coöperaties, waarvan er in 2015 438 ondersteund werden. Positief is het aantal gerealiseerd trainingen financieel management (19 vs. 10 gepland, overigens vooral gericht op boergenoteerde bedrijven).

Het werkterrein 'Belangenbehartiging' kende eveneens een afbouw en herziening van de klantportfolio. Niettemin zijn de geplande resultaten bereikt in termen van aantallen lobby-trajecten, beleidsvoorstellen (en inbreken op fondsen) en het uiteindelijke financiële voordeel voor boeren (EUR 12.388.844). Tellen we de resultaten van het door Agriterra ondersteunde (maar door Trias beheerde) Farmers Voice Project mee, dan bedraagt het aantal lobbytrajecten 26 en het aantal geformuleerde beleidsvoorstellen 47.

Vrouwen en jongeren

Agriterra schenkt aandacht aan de positie van vrouwen in verband met de veranderingen die optreden in de agrarische economie (van zelfvoorziening naar 'cash crops'). Vrouwen hebben baat bij het creëren van werkgelegenheid buiten de primaire productie zoals verwerking, verpakking en handel. Verder is belangrijk dat vrouwen vertegenwoordigd worden door vrouwen in besturen, om hun kansen te vergroten. Idealiter zien vrouwen anderen als voorbeeld, vrouwen die als rolmodel fungeren zoals vrouwelijke Agripoolers. Agriterra registreert en monitort consequent de vrouwelijke ledenaantallen. Zo is bij Ethiopische klanten het aantal vrouwelijke leden toegenomen van 12% tot 15% in de afgelopen vier jaren al is dit percentage gemiddeld gezien laag.

Evenredige inbreng en deelname van jongeren op boerenbedrijven, in coöperaties en landbouworganisaties is noodzakelijk en gewenst. In het 'advocacy' programma FACT wordt speciale aandacht besteed aan meer overheidsuitgaven voor landbouw (10% van nationale budget). Hierdoor wordt meer werkgelegenheid gecreëerd op het platteland, wat ook gebeurt door het bankabel maken van coöperaties. Werkgelegenheid buiten de landbouw is vooral aantrekkelijk voor jongeren. Daarnaast creëert Agriterra duurzame voorlichtingssystemen in boerenorganisaties, met het oog op verbetering van productiviteit in de landbouw. Dit laatste is van groot belang is om de aantrekkingskracht van werken in de landbouw te bevorderen.

Klimaatverandering en duurzame landbouw

In de afgelopen periode heeft LTO-Noord met steun van Agriterra met succes twee projecten uitgevoerd met de Oegandese en Cambodjaanse boerenorganisaties om aan de gevolgen van klimaatverandering het hoofd te bieden. Dit heeft tot relevante pilots geleid op het terrein van waterbeheer en bodemvruchtbaarheid. Volgens Agriterra zijn nationale landbouworganisaties ideaal gepositioneerd om een

geïntegreerde aanpak van nieuwe strategieën, nieuwe systemen, nieuw beleid en processen en, bovenal, een nieuwe mind-set uit te voeren. En met behulp van Agriterra's FACT, kunnen organisaties lobbyen over klimaatkwesties, zoals de resultaten van het 'Farmer's Voice Project' laten zien.

Highlights uit de regio's

Agriterra heeft een keuze gemaakt van landen waar het zijn advies- en projectinspanningen wil concentreren. Het betreft vier regio's (Oost-Afrika, Ethiopië, Azië en Latijns Amerika) en 14 landen. Agriterra heeft in 2015 regiokantoren in Kenia, Oeganda, Tanzania, Zambia, Ethiopië, China, Vietnam, Indonesië en Peru.

De resultaten en inspanningen binnen elk van deze regio's weerspiegelen de resultaten per werkerterrein. Toch heeft elke regio zijn eigen bijzondere kenmerken en 'showcases'.

Oost-Afrika is de belangrijkste regio qua klantaantallen, aantal projecten en gerealiseerde resultaten (>EUR 5 miljoen vreemd vermogen en >EUR 10 miljoen aan economisch voordeel van lobby-trajecten). Binnen deze regio heeft Agriterra ingezet op de versterking van zuivelcoöperaties, spaar- en kredietcoöperaties en op coöperaties die zich concentreren op de handelsgewassen koffie en cacao en aardappelen. Vernieuwingen betreffen het duurzame model van voorlichting bij coöperaties en de geïntegreerde ondersteuning van gewascoöperaties en spaar- en kredietcoöperaties.

In **Ethiopië** ondersteunt Agriterra coöperatieve unies waarbij organisatieversterking, investeringen, ledenbinding en voorlichting hand in hand gaan. Bij 16 van de 24 klanten werken we samen met SNV in het kader van het zogenoemde 'Cooperatives for Change'(C4C) project (tarwe, lijnzaad, bonen). Ethiopië is samen met Peru verantwoordelijk voor de meeste investeringen in productieve infrastructuur ('rokende schoorstenen').

In **Latijns-Amerika** heeft Agriterra zich de afgelopen jaren geconcentreerd op Peru. Bolivia en Nicaragua kregen minder aandacht, al zijn er in 2015 in samenwerking met ACODEA 5 nieuwe coöperatieve klanten geworven in Nicaragua. In Latijns-Amerika, vooral Peru, is Agriterra succesvol geweest in het realiseren van productieve investeringen, het aantrekken van vreemd vermogen (bijna EUR 5 miljoen) en in een vooruitgang op bedrijfsratio's van door Agriterra ondersteunde boergenoteerde ondernemingen. Vermeldenswaard zijn de trainingen en productontwikkeling m.b.t. 'record keeping' door boerenbedrijven (lokaal ondernemerschap), de inspanningen voor duurzame landbouw (alle landbouworganisaties) en het in kaart brengen van de coöperatiesector in Cuba.

Azië heeft een groot potentieel qua agrarische ontwikkeling, ledenaantallen en bereik, en coöperatieve ontwikkeling. Agriterra is actief in de landen China, Vietnam, Indonesië, Nepal en de Filipijnen. In 2015 heeft Agriterra redelijke (maar geen opzienbarende) resultaten bereikt op het terrein van ondernemerschap (bijna 2.000 versterkte producentengroepen), mobilisatie van vreemd vermogen (ca. EUR 1,3 miljoen) en FACT (EUR 1,54 aan fondsen toegankelijk gemaakt). Bijzonder hoopgevend is de oprichting van een onafhankelijke federatie van coöperaties in China en het succesvolle uitrollen van FACT bij de nationale boerenorganisatie in Vietnam. Bijzondere vermelding verdient de Nepalese federatie van coöperaties NACCFL die bijzonder effectief bleek in het kanaliseren van de hulp voor wederopbouw na de aardbeving in 2015.

Dienstverlening

Agriterra beschouwt de inzet van deskundigen afkomstig uit landbouworganisaties en coöperaties ('Agripoolers') als 'unique selling point' bij de advisering en training van coöperaties en landbouworganisaties. In 2015 is een grote vooruitgang geboekt in de rekrutering en inzet van Agripoolers. In totaal werden 204 Agripoolers uitgezonden (97% van planning) waarvan 138 Agripoolers uit Nederland. Deze Agripoolers zijn in meerderheid afkomstig van FrieslandCampina, Flynth, banken (ABN-AMRO en Rabobank), LTO, Plattelandsvrouwen, NAJK en van agrarische bedrijven zoals Agrifirm en Agrico.

Agriterra heeft in 2015 70 trainingen en workshops georganiseerd, bijna twee maal het geplande aantal. Belangrijke thema's en specialismes waren financieel management, FACT, coöperatief bestuur ('governance'), vermogensopbouw bij coöperaties (interne kapitalisatie) en vrouwelijk leiderschap.

Projectfinanciering, hoewel belangrijk, nam af in relatief belang (33% van de gerealiseerde kosten). Ariterra heeft dus sneller dan gepland de omslag naar een adviesorganisatie gemaakt.

Interne organisatie

Agriterra heeft in het eerste semester 2015 de reorganisatie afgerond. Kenmerk van de nieuwe structuur is enerzijds het onderscheid tussen bedrijfsvoering (intern) en agri-advies en anderzijds het functieonderscheid tussen verbinders, analisten, netwerkers en leiders. De leiding berust bij de directeur en de twee managers (bedrijfsvoering en agri-advies). Medewerkers zijn ingedeeld in (zelfsturende) teams, gevormd op basis van regio (bedrijfsadviseurs) of functiecategorie (analisten, ICT, financiële administratie etc.).

Eind 2015 bestond het personeelsbestand uit 66 medewerkers: directie (directeur en medewerker secretariaat), afdeling agri-advies (45 medewerkers: manager, secretaresse, 37 bedrijfsadviseurs, 4 medewerkers klantinformatie en 2 'recruiters') en de afdeling bedrijfsvoering (19 medewerkers: manager, 5 analisten klantinformatie, 5 analisten financiële administratie, 4 ICT medewerkers, 2 medewerkers communicatie en 2 medewerkers receptie en facilitaire zaken).

Financieel verslag

In 2015 bedroegen de uitgaven EUR 11,9 miljoen, waarvan EUR 8,5 miljoen DGIS-uitgaven en EUR 3,4 miljoen afkomstig van andere donoren. Kijken we naar de gehele periode van FFP-2, dan heeft Ariterra EUR 53,29 miljoen uitgegeven ten laste van DGIS (kernprogramma) en EUR 10,4 miljoen ten laste van andere donoren. Klanten mobiliseerden in deze periode zelf EUR 39,4 miljoen en leverden dus een grote bijdrage aan de uitgevoerde projecten. Ariterra heeft de DGIS begroting uitgevoerd volgens de planning, de geplande resultaten gerealiseerd en veel ruimer dan voorzien additionele middelen gemobiliseerd. Er is bijna een verdubbeling van de financieringsbijdrage door DGIS gerealiseerd.

Het jaar 2015

Agriterra heeft het programma 'Boeren tegen Armoede 2011-2014' niet uitgevoerd volgens de oorspronkelijke planning. Het programma is in 2014 in eerste instantie met een half jaar verlengd en in de loop van het jaar tot eind 2015. Daarmee zijn de geplande resultaten gehaald met het geplande budget, maar in een jaar langere periode. Tegelijkertijd, is dat laatste jaar gebruikt voor een belangrijke koerswijziging van Ariterra.

In het eerste semester van 2015 kreeg zo de reorganisatie van Ariterra zijn beslag. Achtergrond van de reorganisatie is het streven van directeur en bestuur om Ariterra een meer ondernemende en marktgerichte organisatie te doen zijn. De reorganisatie heeft geleid tot een herdefinitie van alle functies en gedeeltelijke vernieuwing van staf. Als een gevolg van de strategische discussie die voorafging aan de reorganisatie is besloten dat Ariterra zich zal gaan ontwikkelen tot adviesorganisatie, in tegenstelling tot de praktijk van projectfinanciering. De nieuwe koers van Ariterra is geformuleerd in het programmavoorstel 'Common Sense in Business (2016-2020)'. In dit programma wordt ingezet op een intensieve klantadviesing middels een beroep op Agripoolers, op verdergaande decentralisatie in de focuslanden, op de afbouw van projectfinanciering en op een vernieuwing en uitbreiding van het klantenbestand (met nadruk op coöperaties en lokale landbouworganisaties). De ingezette koers sluit aan bij de conclusies van externe evaluatie van 'Boeren tegen Armoede' door het KIT¹. In deze evaluatie wordt geconcludeerd dat Ariterra in de periode 2011-2014 succesvol is geweest op de werkterreinen 'Boergenoteerde bedrijven' en 'Belangenbehartiging' vooral door hun duidelijke focus en strategie. Dit zijn tevens de werkterreinen met een heldere adviespraktijk (en minder financiering). Het werkterrein 'Lokaal ondernemerschap', gekenmerkt door grote projecten met nationale landbouworganisaties had volgens het KIT minder focus. Toch zijn ook daar belangrijke resultaten behaald.

Het voorgaande is belangrijk in de zin, dat het eerste semester 2015 als afrondingsfase beschouwd kan worden van het programma 'Boeren tegen Armoede' (eerste fase) en het tweede semester als fase waarin al een start is gemaakt met de nieuwe koers zoals geformuleerd in 'Common Sense in Business'. Voor de uitvoering van het programma 'Boeren tegen Armoede' heeft dit een aantal implicaties gehad. Zo is het oude klantenbestand opgeschoond. Dit heeft geleid tot een vermindering van projecten met nationale landbouworganisaties en een toename van nieuwe klanten op het werkterrein 'Boergenoteerde bedrijven' (meest coöperaties). Een tweede implicatie is dat al in 2015 een start is gemaakt met de afbouw van projectfinanciering ten gunste van advisering. Een derde implicatie is dat een start is gemaakt met de inrichting en uitbreiding van een Agripool-deskundigenbestand, niet alleen in Nederland, maar ook in Spanje (Agri-agency ACODEA) en Zuid-Afrika (regionale koepel SACAU)².

In dit verslag is, evenals in het vorige over 2014, opnieuw gekozen voor een indeling vanuit een geografische invalshoek, omdat er als gevolg van de reorganisatie geen drie themaspecifieke teams meer zijn maar vier regionale: Ethiopië, Oost-Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Overigens zullen de drie pijlers of hoofdthema's wel telkens terug komen. Ook zal er aandacht zijn voor resultaten over de volledige periode van 2011 tot 2015.

¹ *Evaluation of the Program Support to Producer Organizations (POP 2011-2014) implemented by Ariterra*, Koninklijk Instituut van de Tropen (KIT), April 2015.

² *Zie bijlage 5 voor lijst van organisaties waar Ariterra mee samenwerkt.*

Een belangrijke gebeurtenis in 2015, die we hier zeker willen noemen, was het colloquium op 27 augustus 2015, "Farmers' Associations and Economic Development: Agriterra's Theory of Change". Tijdens dit evenement presenteerde Jur Schuurman, medeoprichter van Agriterra, de inclusiviteitsaspecten van de 'theory of change' van Agriterra. Jur Schuurman was medeverantwoordelijk voor het vormgeven van deze theorie en is jarenlang bezig geweest met het testen van de effectiviteit van het toezicht en de evaluatie van de resultaten van de projecten Agriterra. Dit colloquium was tevens het afscheid van onze zeer gewaardeerde collega en betekent dus dat er vanaf dit jaar een andere auteur verantwoordelijk is voor dit activiteitenverslag.

Frank van Dorsten
Juni 2016

I Resultaten

1 Klanten, bereik en impact

In dit hoofdstuk beginnen we eerst met een aantal cijfers, namelijk de aantallen klanten, projecten, bereikte boeren en boerinnen, om vervolgens de resultaten weer te geven zoals die via de verschillende impactmetingen zijn gebleken. Het uiteindelijke streven van Agriterra is om samen met de klanten te bewerkstellingen dat zij, via hun versterking, kunnen bijdragen aan de verbetering van de economische positie van boeren en boerinnen, bijvoorbeeld via veranderingen in hun productiviteit, prijsstelling en externe factoren als wetgeving. Daarvoor is het belangrijk om aan te geven met hoeveel klanten en leden van boerenorganisaties en coöperaties we hieraan hebben gewerkt.

*Klanten*³

Agriterra geeft een klantstatus aan coöperaties en landbouworganisaties met welke het een (projectmatige) samenwerking voor langere tijd aangaat. Eind 2015 bestond de klantportfolio van Agriterra uit 164 klanten, waarvan 100 vallend onder het werkterrein 'Boergenoteerde bedrijven', 41 onder het werkterrein 'Lokaal ondernemerschap' en 23 onder het werkterrein 'Belangenbehartiging'. In het klantenbestand is door de koerswijziging van Agriterra een verschuiving te herkennen. In vergelijking met voorgaande jaren is het aantal klanten van gemiddeld 120 toegenomen met bijna 40% naar 164, en betreft dit vooral coöperaties.

Tabel 1 geeft het overzicht van klanten per continent en per werkterrein in 2015.

Tabel 1: Klantportfolio per werkterrein in 2015

Continent	Boergenoteerde bedrijven	Lokaal ondernemerschap	Belangenbehartiging	Totaal
Afrika	75 (56)	24 (14)	16 (11)	115 (81)
Azië	11 (7)	11 (7)	3 (3)	25 (17)
Latijns-Amerika	14 (8)	6 (6)	2 (1)	22 (15)
Europa			2 (1)	2 (1)
Totaal	100 (71)	41 (27)	23 (16)	164 (114)

Bron: analisten klantinformatie (www.agro-info.net)

Agriterra voerde met 114 van deze organisaties projecten uit. Deze 114 organisaties ('actieve klanten') zijn in bovenstaande tabel tussen haakjes aangegeven).

Er kunnen twee redenen zijn waarom er geen projectmatige samenwerking was in 2015:

- het betreft een recente klant en Agriterra is nog niet tot een acceptabel actieplan gekomen;
- het betreft een klant waar Agriterra de (projectmatige) samenwerking mee opzegt.

Agriterra heeft enerzijds actief nieuwe klanten geworven op het werkterrein 'boergenoteerde bedrijven' (via 'scopings' en 'company assessments') en anderzijds de projectmatige samenwerking met landbouworganisaties (oude klanten) beëindigd of ingekrompen. Dit komt tot uiting in de samenstelling van de

³ In hoofdstuk 3 en de bijlages 4 en 5 worden meer details verschaft over klanten en projecten

klantportfolio (bijlage 5). Nieuwe klanten in 2014 en 2015 zijn bijna uitsluitend geworven op het werkterrein 'boergenoteerde bedrijven', terwijl op de thema's ondernemerschap en belangenbehartiging meest werd samengewerkt met organisaties met welke we al sinds 2010 of eerder een relatie hadden.

Klantenwerving, een tweetrapsraket

Sinds 2011 hanteert Agriterra een proactieve benadering als het gaat om klantenwerving. Uitgaand van onze keuze van focuslanden, worden er z.g. 'scoping'-opdrachten georganiseerd om potentiële klanten in beeld te krijgen. Op grond van de resultaten van deze scoping maken de bedrijfsadviseurs een selectie van klanten die voor samenwerking in aanmerking komen ('prospects'). Bij deze prospects wordt een company assessment uitgevoerd, d.w.z. de organisatie wordt doorgelicht op bestuur, marktpositie, financieel management en reputatie. De uitkomsten van deze company assessment zijn bepalend voor de klantbeslissing. Tevens is het actieplan dat onderdeel uitmaakt van de assessment bepalend voor de samenwerking die Agriterra aangaat met de klant.

Bron: senior analist klantinformatie

Klanten bij het werkterrein 'Boergenoteerde bedrijven' zijn voor het merendeel (coöperatieve) bedrijven. Landbouworganisaties (klanten werkterrein 'Belangenbehartiging' en 'Lokaal ondernemerschap') hebben doorgaans een verenigingsstatuut (Tabel 2).

Tabel 2: Legaal statuut Agriterra klanten 2015

Werkterrein	Klanten (aantal)	Coöperatie (f)	Vereniging	Overig
Boergenoteerde bedrijven	100	91	5	4
Lokaal ondernemerschap	41	9	32	0
Belangenbehartiging	23	1	20	2
Totaal	164	101	57	6

Bron: analisten klantinformatie (www.agro-info.net)

Agriterra voerde in 2015 151 projecten uit (inclusief Spaanse agri-agency ACODEA, 158). In 117 (121 inclusief ACODEA) gevallen betrof het een samenwerking met producentenorganisaties (waaronder de 114 'actieve' klanten), in 4 gevallen een project met een NGO (niet gouvernementele organisatie) of publieke instelling als uitvoerder. De meeste niet klant gebonden projecten (37) betroffen projecten in eigen beheer (bij voorbeeld de projecten gericht op financieel management, productontwikkeling, samenwerking met ACODEA, 'scoping'-projecten). Verdere details over de Agriterra projecten zijn te vinden in hoofdstuk III.2).

Bereik

De in 2015 uitgevoerde projecten hadden een bereik van 322.656 producenten, waarvan 141.106 vrouwen (44%) (Tabel 3). Het percentage vrouwen dat heeft deelgenomen aan projecten is een mooi resultaat. In voorgaande jaren was het gemiddelde percentage 42, dus in dit laatste jaar sluiten we af met een hoger percentage en daarmee komen we ook ruim boven het voor het programma geplande percentage van 30 uit.

Tabel 3: Gepland en gerealiseerd bereik in 2015

Werkterrein	Planning 2015			Realisatie 2015		
	Geplande 'outreach'	Waarvan vrouwen	%	Feitelijk 'outreach'	Waarvan vrouwen	%
Agribusiness	217.741	83.061	38%	174.500	74.057	42%
Ondernemerschap	124.426	44.811	36%	107.903	49.138	46%
Belangenbehartiging	41.792	20.800	50%	33.365	17.034	51%
Overig	5.174	2.537	49%	2.537	0	0%
Acodea	4.227	816	19%	4.351	877	20%
Totaal	393.360	152.025	39%	322.656	141.106	44%

Bron: analisten klantinformatie (www.agro-info.net)

De vergelijking met 2014 laat overigens een toename zien in bereik bij het werkterrein 'Boergenoteerde bedrijven' en een afname in bereik bij de werkterreinen 'Lokaal ondernemerschap' en 'Belangenbehartiging'. Deze verandering hangt samen met een toename respectievelijk afname van aantal klanten en projecten op de genoemd werkterreinen.

Met een gemiddeld bereik van 621.190 boeren per jaar over de periode 2011-2015, hebben we meer dan 3 miljoen boeren bereikt. Dit wel met de aantekening dat een groot aantal van hen meerdere keren hebben deelgenomen aan de projecten, dus we hebben het niet over 'unieke' boeren.

Impact

Agriterra combineert een aantal methoden om de 'impact' van de klantsamenwerking in kaart te brengen en te meten. Onder 'impact' wordt verstaan het uiteindelijke effect van onze klantsamenwerking op productiviteit en inkomen van (bereikte) leden van coöperaties en landbouworganisaties.

Er zijn evaluaties uitgevoerd⁴ onder 'Pillar III farmers' (Figuur 1) waar naar impact gekeken wordt.

Incidentele metingen

Agriterra heeft in 2011 CIDIN (Centre for Development Issues te Nijmegen) opdracht gegeven tot het uitvoeren van een impactevaluatie van ons project met de nationale landbouworganisatie CAPAD⁵ in Burundi. Deze studie combineert kwalitatieve methoden en metingen om inkomens en productiviteit van een kleine groep van leden en niet-leden te vergelijken in de periode van 2012 tot 2014. De uitkomsten van deze studie kwamen in 2015 beschikbaar en worden in het vervolg toegelicht.

Zoals eerder gemeld, is in 2014 is een externe evaluatie van programma 'Boeren tegen Armoede' uitgevoerd door het KIT (Koninklijk Instituut voor de Tropen). Deze evaluatie komt tot uitspraken over de (waarschijnlijke) impact van het programma, waarbij een onderscheid in aanpak/werkterrein wordt gemaakt. In het vervolg van deze paragraaf worden de conclusies van de KIT-evaluatie per werkterrein gepresenteerd, waarbij deze genuanceerd of aangevuld worden met bevindingen uit interne evaluaties en 'stories'.

⁴ Zie bijlage 10 voor samenvatting en lijst van in 2015 uitgevoerde externe en interne evaluaties van Agriterra projecten

⁵ Project 5629 op www.agro-info.net

Figuur 1: Vier pijlers van M&E systeem AgriCord

	Pillar I Projects	Pillar II Organisations (clients)	Pillar III Farmers	Pillar IV Theory
What do we measure?	experts on mission funds disbursed, used and accounted for project results	Strengths & weaknesses planned and realised deliverables financial health	income, productivity and employment expenditures per participant m/f	theoretical evidence
How do we measure?	narrative reports of clients evaluation studies financial reports of clients annual financial statement of client satisfaction statement of clients	annual financial statement Annual report profiling, company assesment financial health check	incidental surveys evaluation studies Stories & their representativeness	literature study
Where is it registred?	agro-info.net	agro-info.net	files	files
Who is responsible?	agri-agency staff	agri-agency staff and agripool experts	agri-agency staff and evaluators	agri-agency staff and connected scholars
How do we communicate?	agro-info.net Activiteitenverslag Annual report annual financial report of agri-agency	agro-info.net Activiteitenverslag Annual report	agriterra.org Activiteitenverslag Annual report AgriCord's Evidence of Impact	special seminars and publications

Bron: AgriCord (M & E taskforce)

Interne evaluaties

Agriterra geeft opdracht tot interne projectevaluaties, die ook onder Pillar III vallen. Eén van de aandachtspunten daarbij is impact, relevantie en effect. In 2015 hebben we drie interne evaluaties uitgevoerd (die een toevoeging zijn aan de eerder uitgevoerde evaluaties).

Stories

Als derde element in Pijler III, verzamelt Agriterra "stories" (Bijlage 9). Een Agriterra-adviseur of Agripooler op werkbezoek houdt een diepte-interview met een boer of boerin, waarin deze het voordeel (of de verandering) schetst van het lidmaatschap en diensten van een producentengroep, coöperaties of landbouworganisatie.

Conclusies en lessen uit evaluaties, CIDIN meting en stories

Werkterrein 'Boergenoteerde bedrijven'

De KIT-studie concludeert dat het aannemelijk is dat versterking van boergenoteerde bedrijven heeft bijgedragen aan een hogere productiviteit en verbeterde inkomsten uit één product voor haar leden. Gegevens van 17 coöperaties duiden op een positieve impact via toegenomen verkoopvolumes en prijzen voor de leden van de coöperaties. Opgemerkt wordt dat de mate van invloed sterk varieert per coöperatie.

Eigen evaluaties van projecten met de coöperatie Manyakabi Area Cooperative Enterprise (MACE) in Oeganda, de coöperatieve unie Rayawakena in Ethiopië en de vereniging van coöperaties AVA in Peru ondersteunen deze conclusie. De interne

evaluaties onderstrepen tevens het belang van kritische factoren. Zo hangt bij de unie Rayawakena in Ethiopië veel af van het succes van de verwerkingsfabriek in oprichting (toegevoegde waarde), bij MACE in Oeganda van de succesvolle transitie van management naar een business 'mindset' en bij AVA in Peru van de financiële discipline van leden (nakomen van afspraken over betaling van ledenbijdragen).

Werkterrein 'Lokaal ondernemerschap'

Volgens de KIT-studie heeft de steun aan lokale groepen bij ondernemerschap geleid tot een toename van het aantal lokale groepen, en, in zekere mate, tot betere markttoegang. Echter, veel projecten waren gericht op het creëren van nieuwe groepen en het verhogen van de productie of aanbod en onvoldoende op het aanpakken van knelpunten in de markt.

Het ontbreken van een duidelijke Theory of Change en de projectmatige aanpak vertroebelde de focus op ondernemerschap en economische ontwikkeling. Bij dit werkterrein ontbrak volgens KIT een duidelijke 'focus' hetgeen algemene uitspraken over impact bemoeilijkt en de ondernemerschapsprojecten richtten zich onvoldoende op knelpunten in de markt. Echter, bij klanten die het merendeel van de te versterken groepen voor hun rekening namen was deze focus er wel (FUPRO, KENAFF, CAZ, NACCFL, UNAG, CAPAD). De aanpak was vrij consistent gericht op organisatie van lokale producenten in groepen met als componenten organisatieversterking, voorlichting (productieverhoging) en markttoegang. Deze aanpak is voort gekomen uit Peoples Participation Program van FAO (in Nicaragua uitgewerkt) dus er valt wel wat af te dingen op de conclusie van gebrek aan aanpak (IFAD programma's in Oost-Afrika hebben een bijna identieke aanpak) van KIT.

Gebrek aan aandacht voor linkages naar de markt is een kritiekpunt wat bij een aantal organisaties correct is (FUPRO, CAPAD), maar niet bij de grote coöperatieve organisaties (FCMN, FUCOPRI, NACCFL) noch bij een aantal grote landbouworganisaties (UNAG, AOPEB, CAZ, KENAFF, Pakisama). Alle klanten (zonder uitzondering) onderschrijven coöperatievorming, dus als de resultaten laten zien dat de markttoegang niet voor 100% gerealiseerd is, dan is dit te verklaren uit het niveau van het organiseren van lokale producenten, niet aan de klant of onze ondersteuning. In oorspronkelijk plan lokaal ondernemerschap was dit voorzien. Deze opmerkingen sluiten aan op het eerdere commentaar dat Agriterra heeft gegeven op de KIT-evaluatie. Deze bestaat eruit dat noch Agriterra, noch het KIT geroepen is om een wetenschappelijk bewijs te leveren dat de acties van Agriterra de armoede hebben verminderd. Agriterra heeft nooit de pretentie gehad dat we dat vanuit de praktijk van ons werk zouden kunnen aantonen. Agriterra een Theory of Change met verschillende stappen tussen de input tot groei, inkomensverdeling en democratie (zie II De Agriterra benadering). Naarmate die stappen verder af staan van onze invloed wordt het causale verband minder sterk aantoonbaar en de attributievraag ingewikkelder. Daardoor is de uiteindelijk impact niet aan te tonen. Precies daarom hebben we een Theory of Change want als er bij de andere stappen gebeurt wat we verwachten, dan wordt de impact aannemelijk. Kortom, volgens Agriterra is het glas halfvol en stelt KIT dat Agriterra aannemelijk maakt dat ze impact heeft, ook al valt het bewijs daarvan niet te leveren.

De impactmeting van CIDIN in Burundi betrof het werkterrein 'Lokaal ondernemerschap'. Deze studie bevestigt het positieve effect van het bestaan van producentengroepen, vooral waar het de toegang tot inputs, techniek en landbouwkrediet betreft. Er wordt echter slechts een beperkt positief markteffect geconstateerd, dat beperkt is tot de verkoop van de opbrengst collectief verbouwde percelen.

De meeste stories (zie bijlage 9) hebben betrekking op het werkterrein 'Lokaal ondernemerschap'. Veel stories zijn opgetekend door actieve leden van coöperaties

en bevestigen het positieve effect van lidmaatschap van een producentengroep of coöperatie op kennisuitwisseling, toegang tot krediet en/of 'inputs' en bij een lidmaatschap van een coöperatie, eventueel toegang tot markten.

Werkterrein 'Belangenbehartiging':

Volgens de KIT-studie leverde de Farmers Advocacy en Consultancy Tool (FACT) een duidelijk kader voor 'lobby en advocacy' interventies. Dit heeft geleid tot lobby trajecten, beleidsvoorstellen en, in sommige gevallen, wijziging van het beleid, op basis van participatie en prioriteiten van de leden en ondersteuning door deskundigen. Daarom kunnen we concluderen dat deze steun doeltreffend is geweest.

Competenties

Agriterra hanteert een lijst met 'deliverables' en 'targets' om de uitkomst van onze samenwerking met klanten op een aantal dimensies te meten. Dit valt onder Pillar II (Figuur 1) meting in 2015.

Elke deliverable bestaat uit een aantal targets, en de combinatie van die target-scores, afkomstig uit alle projecten waarin die doelstellingen van toepassing zijn, leidt via een formule tot een score op de deliverable. In de rechterkolom van Bijlage 3 staat per deliverable het aldus berekende verschil tussen de plannen voor het jaar en de realisatie. Is dat verschil positief (dus is de realisatie hoger uitgevallen dan de planning) dan is die cel groen gemaakt; anders oranje. Dit levert het volgende beeld op voor 2015.

In 2015 is er op 7 van de 17 'deliverables' een score behaald overeenkomstig de planning. Deze zijn in groen weergegeven in Tabel 4. Het gaat hierbij om planning en monitoring (1), actief en representatief ledenbestand (5), formele samenwerkingsverbanden (8), participatieve beleidsontwikkeling (9), en de deliverables 13-15, alle gerelateerd aan economische dienstverlening aan agrarische producenten.

Tabel 4: Deliverables en verschil tussen planning en realisatie, 2012-2015

Deliverable	2012	2013	2014	2015
(1) Planning/uitvoering/monitoring van strategie	Orange	Green	Orange	Green
(2) Adequaat beheer van middelen en hulpbronnen	Orange	Green	Green	Orange
(3) Goed financieel management	Green	Orange	Orange	Orange
(4) Democratisch bestuur; inspraak	Orange	Green	Orange	Orange
(5) Actief en representatief ledenbestand	Green	Green	Orange	Green
(6) Meer aandacht voor jongeren, vrouwen en kwetsbare groepen	Orange	Green	Green	Orange
(7) De organisatie is extern zichtbaar en geloofwaardig	Green	Green	Orange	Orange
(8) Formele samenwerkingsverbanden met andere actoren	Green	Green	Green	Green
(9) Strategie en beleid komen participatief tot stand	Green	Orange	Orange	Green
(10) Talrijke (inter)nationale contacten en uitwisseling	Green	Green	Green	Orange
(12) Invloed op overheidsbeleid	Orange	Orange	Orange	Orange
(13) Toegang tot resources (krediet, land) voor leden	Orange	Orange	Orange	Green
(14) Facilitatie van toegang tot inputs en technieken	Green	Green	Green	Green
(15) Verlening van overige diensten t.b.v. productie	Orange	Green	Orange	Green
(16) Collectieve actie voor meer marktmacht	Orange	Green	Orange	Orange
(17) Oprichting van 'farmer-led' enterprises	Orange	Orange	Green	Orange

Bron: www.agro-info.net

Tevens is een goede score behaald in 2015 op deliverable 2 (adequaat beheer van middelen) (>90%).

Bij de deliverable financieel management (3) is de score 31 vs. 50 gepland. Hierbij valt op te merken dat de Agriterra klanten voor meer dan 90% een laag of gemiddeld risico lopen qua financieel management (zie uitkomsten financial health checks in hoofdstuk II.2).

Bij invloed op overheidsbeleid is de planning bij Agriterra projecten in 2015 weliswaar niet gerealiseerd (tegenvallend resultaat bij de nationale boerenfederatie KENAFF in Kenia), maar juist op dit terrein is Agriterra zeer succesvol geweest in het uitrollen van de 'Farmers' and Advocacy Tool' (FACT) in vooral Oost-Afrika en Azië, resulterend in 18 lobby trajecten en 21 beleidsvoorstellen (zie kengetallen in bijlage 2).

Door de jaren heen is er een goede realisatie (3x of vaker groen) van plandoelen bij de deliverables 5 (actief en representatief ledenbestand), 10 (internationale contacten en uitwisseling) en 14 (toegang tot landbouw 'inputs' en technieken).

Kijkend naar de specifieke Agriterra targets (Tabel 5), dan blijkt dat Agriterra succesvol was bij het realiseren van een omzetstijging bij klanten 'boergenoteerde bedrijven', bij het aantal bankabele business plannen, bij het realiseren van 'rokende schoorstenen' en bij het consequent plannen en budgetteren van 'gender' doelstellingen in onze projecten.

Tabel 5: Specifieke Agriterra doelstellingen (2011-2015)

Specifieke Agriterra-targets	Plan 2011-2015	Realisatie 2011-2015	Voortgang (%)
Number of accesses gained to funds	3	15	500%
Acquisition of additional (to DGIS) programme funds	10.000.000	10.404.175	103%
Turnover growth in cooperatives (clients of team agribusiness) per member	25%	119%	475%
Bankable business plans	24	45	188%
Local groups established or strengthened	10.000	8.362	84%
Strengthened transparent farmer-led rural enterprises with good potential for sustainability (agricultural inputs, marketing, processing and trading) – "smoking chimneys"	24	24	100%
Cross-cutting issue: In 60% of the projects (both strategic and others) we will deliver on the gender issues, in a way that the concerned POs apply practices to foster the social, economical and political empowerment of women in its polices and operations. Operationalised: percentage of all clients that have specific budget for gender	60%	90% (in 2015)	150%

2 Organisatieversterking

Agriterra heeft in de periode 2011-2014 bij 35 organisaties het 'profiling'-instrument gebruikt om de 'sterkte' van klantorganisaties⁶ te meten, organisaties onder de werkterreinen belangenbehartiging en ondernemerschap. Bij 29 van deze organisaties was vergelijking met eerdere metingen mogelijk. Van al deze organisaties zijn de complete gegevens beschikbaar, zoals bijvoorbeeld de 'spider map' met de zes klassieke indicatoren.

In het activiteitenverslag 2014 'Boeren tegen Armoede' zijn de resultaten van deze 'profilings' gepresenteerd. In 2015 zijn er geen herhaalmetingen verricht. Wel hebben we het bestaande materiaal verder uitgediept en geanalyseerd. In de hierop volgende paragraaf wordt hiervan verslag gedaan. Daarna gaan we in op de resultaten van de financiële health checks, een instrument dat door Ariterra systematisch wordt ingezet om beheers- en verantwoordingscapaciteit van klantorganisaties te meten.

Profilings

Er waren altijd acht indicatoren voor de sterkte van bepaalde dimensies van de capaciteit (gemeten op een schaal van 0 tot 100%). In 2014 hebben we sommige van die indicatoren hernoemd en ook een negende toegevoegd: financiële soliditeit. De veranderingen ziet u in Tabel 6:

Tabel 6: Kernaspecten van een goed functionerende landbouworganisatie

Until 2010	From 2013 onwards	Change
1. Representation indicator	Networking indicator	Minor (basically the label, to avoid confusion with representativeness)
2. Participation indicator	Participation indicator	Minor
3. Accountability indicator	Accountability indicator	Minor
4. Professional capacity indicator	Professional capacity indicator	Minor, but more demanding
5. Strategic potential indicator	Results	Major: adapted to terms of deliverables in work areas 3 and 4 of FFP
6. Gender indicator	Inclusiveness indicator	Includes youth as well as women participation
----	Financial solidity	New indicator
7. Income diversification indicator	Income diversification indicator	None
8. Rate of organisation	Representativeness indicator	None

Bron: Stafafdeling ondersteuning en kwaliteit (2014)

Een direct zichtbaar gevolg van deze ingrepen was de terugval bij veel organisaties in de gemiddelde score voor gender/inclusiviteit. Die bleek grotendeels toe te schrijven aan een inhoudelijke wijziging: het toevoegen van enkele vragen en beoordelingen over het werk van de organisatie met jongeren en hun vertegenwoordiging in het bestuur. Omdat het jongerenwerk bij veel organisaties nog in de kinderschoenen staat was een daling onontkoombaar, maar de huidige scores leveren dus wel een mooie nulmeting voor de komende jaren op.

⁶ Bij boergenoteerde bedrijven gelden andere versterkingscriteria

Datzelfde (een goede nulmeting) geldt voor de nieuwe indicator 'financiële soliditeit', die zowel de kwaliteit van het financieel management beoordeelt als de financiële positie. Deze laatste wordt onder meer bepaald door de solvabiliteit en de inkomstendiversificatie, die zelf ook weer een zelfstandige (en niet veranderde) indicator is, evenals de representativiteit.

Tabel 7: Gemiddelde scores 2009 en 2013 en % boven 60% score

29 organisaties	gemiddelde klantenscore	% klanten boven 60%	gemiddelde klantenscore	% klanten boven 60%
year	2009	2009	2013	2013
1. Networking	63%	66%	75%	93%
2. Participation	56%	45%	75%	90%
3. Accountability	78%	97%	79%	100%
4. Professional Capacity	78%	93%	71%	90%
5. Results	47%	17%	69%	72%
6. Inclusiveness	62%	55%	49%	10%

Bron: Analyse profilings (stafafdeling ondersteuning en kwaliteit)

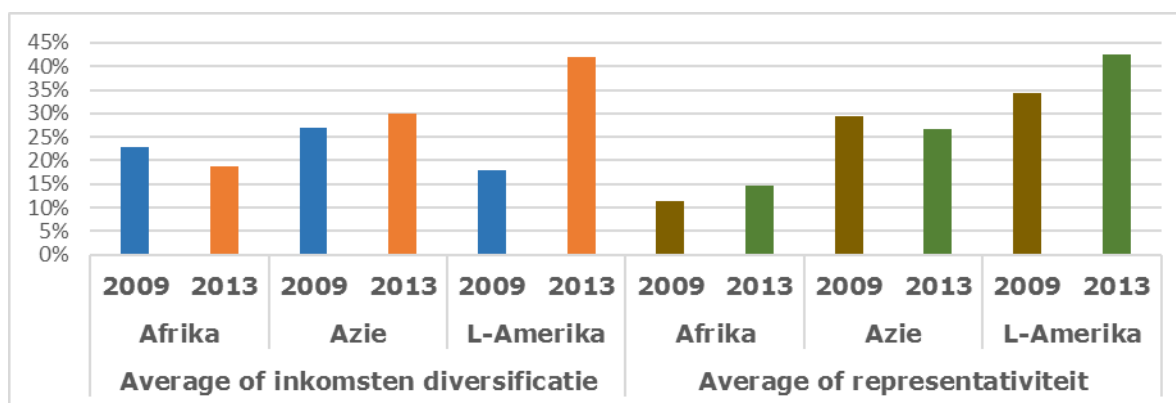
De percentages in Tabel 7 laten zien dat de gemiddelde score op de kernaspecten duidelijk is toegenomen, behalve bij gender / inclusiviteit (zoals hierboven uitgelegd). Als 60% als ondergrens wordt genomen, is te zien dat het grootste deel van de klanten hierboven scoort. Dit betekent dat er over de hele linie versterking te constateren valt.

De resultatenindicator geeft een waardering voor veel van de diensten die ook in deliverable 14 (Toegang tot Hulpbronnen) worden gemeten. Deze indicator laat de hoogste scorestijging zien, terwijl de deliverable 14 ook positieve resultaten geeft (zie Bijlage 3 en Tabel 4).

Met andere woorden: hoewel de profiling-scores de algemene transformatie van een organisatie laten zien en niet één-op-één aansluiten op projectresultaten die via de deliverables zichtbaar worden, maken deze gegevens het plausibel dat een deel van de structurele versterking wel degelijk op het conto van Agriterra geschreven kan worden via projectuitvoeringen.

De kernaspecten 'inkomsten diversificatie' en 'representativiteit' geven een veel lagere gemiddelde score (zie Figuur 2). Daarbij laat de verdeling per werelddeel zien: de verslechterende inkomstendiversificatie in Afrika en de dalende representativiteit in Azië. In beide gevallen is deze overigens te verklaren door één of enkele negatieve uitschieters: in Afrika zijn enkele organisaties uit het Grote Merengebied er flink op achteruit gegaan wat betreft hun financiële strategie, en in Azië wordt de daling van de representativiteit louter veroorzaakt door de districtsfederatie PASAKA (Filippijnen), vermoedelijk vanwege een veel te positieve meting in 2009 waarvan de berekening nu niet meer te achterhalen valt.

Figuur 2: Gemiddelde inkomstendiversificatie en representativiteit per werelddeel



Bron: Analyse profilings (stafafdeling ondersteuning en kwaliteit)

Financieel management

Agriterra acht financieel management (in brede zin) door landbouworganisaties en -coöperaties een hoeksteen van organisatieversterking. Agriterra vindt financieel management een absolute prioriteit. In 2015 hebben we daarom een financieel management trainingsproject uitgevoerd. Goed financieel management is tevens een voorwaarde bij het verlenen van financiële ondersteuning aan klanten.

Als onderdeel van de company assessment wordt een 'financial health check' uitgevoerd bij organisaties. De uitkomsten van de health check vormen een ondersteuning bij de beslissing of Agriterra wel of niet met een organisatie gaat samenwerken.

Agriterra heeft de 'financial health check' ontwikkeld om de 6 componenten van financieel management te meten en in kaart te brengen. Deze health checks kunnen ook door de staf en bestuurders worden gebruikt als instrument van zelfevaluatie. De uitkomsten, die een beeld geven van de sterktes en zwaktes van de organisatie in het financiële management, kunnen leiden tot een training voor management of bestuur van de organisatie. Een lagere score kan leiden tot ofwel een afwijzing tot samenwerking met de organisatie, ofwel een financiële management training.







De zes dimensies waarop scores worden toegekend zijn:

1. Governance en controls
2. Planning en budgeting
3. Accounting policy & procedures
4. Reporting and monitoring
5. Accounting resources
6. Financial sustainability

In de periode 2011-2015 heeft Agriterra 163 geldige health checks laten verrichten, waarvan 140 bij 125 klanten (15 dubbele metingen). Deze 125 klantorganisaties bevinden zich in Afrika (74), Azië (26), Latijns-Amerika (24) en Moldavië (1x).

Tabel 8 toont de resultaten van de health checks bij 125 klantorganisaties van Agriterra. De optelling van deelscores op de zes dimensies leidt tot een totaal score en geeft aan of de organisatie laag risico loopt (groen pijltje), gemiddeld risico (geel pijltje) of een hoog risico (rood pijltje). De gemiddelde score bij 125 klanten is 263 (laag risico). Meer inzicht geven de scores van klanten per risicocategorie. Daartoe zijn deze onderverdeeld in de risicocategorieën laag, gemiddeld en hoog.

Tabel 8: Scores Agriterra klanten qua financieel management, 2011-2015





Risicocategorie	Aantal klanten	Gemiddelde score
Gemiddelde score	125 klanten	 263
Score laag risico-organisaties	77 klanten (62%)	 299
Score gem. risico-organisaties	42 klanten (34%)	 218
Score hoog risico-organisaties	6 klanten (5%)	 116
Beginscore dubbelmeting	15 organisaties	 258
Eindscore dubbelmeting	15 organisaties	 280

Bron: analisten klantinformatie (Financial Health Checks)

62 procent (77 van de 125) van de klanten heeft een score, die hen in de categorie 'laag risico' situeert. 24 procent (42 van de 125) van de klanten loopt een gemiddeld risico en 6 klanten (5%) hebben een 'hoog risico'-profiel.

Vergelijken we de continenten (Tabel 9) dan scoort Azië het hoogst (286) gevolgd door Latijns-Amerika (263) en Afrika (255). Hetzelfde geldt voor het percentage klanten met een laag risicoprofiel (73% Azië, 71% Latijns Amerika en 51% Afrika).

Tabel 9: Scores qua financieel management per continent

Regio	Gemiddelde klantscore	% Klanten laag risico	% Klanten gemiddeld risico	% Klanten hoog risico
Afrika	 255,20	51%	39%	4%
Azië	 286,00	73%	23%	4%
Latijns-Amerika	 262,84	71%	21%	8%
Totaal	 263	62%	34%	5%

Bron: analisten klantinformatie (Financial Health Checks)

Kijken we naar de detailscores per dimensie van financieel management (Tabel 10), dan valt op dat klantorganisaties het minste risico lopen op de kenmerken 'governance & controls' en 'planning and budgeting' (70% buiten de gevarenzone). Daarentegen loopt 79% risico bij het kenmerk 'financial sustainability'. Bij de dimensies 'accounting policy', 'reporting and monitoring' en 'accounting resources' variëren de percentages klanten met laag risicoprofiel van 52 tot 61%.

Tabel 10: Klantscores financieel management (per indicator)

	Indicator	Gemiddelde klantscore	% Klanten laag risico	% Klanten gemiddeld risico	% Klanten hoog risico
1	Governance & Controls	41	71%	20%	9%
2	Planning & Budgeting	40	70%	25%	5%
3	Accounting Policy & Procedures	86	52%	34%	14%
4	Reporting & Monitoring	39	61%	34%	4%
5	Accounting Resources	41	60%	27%	13%
6	Financial Sustainability	17	21%	37%	41%
	Overall score	263	62%	34%	5%

Bron: analisten klantinformatie (Financial Health Checks)

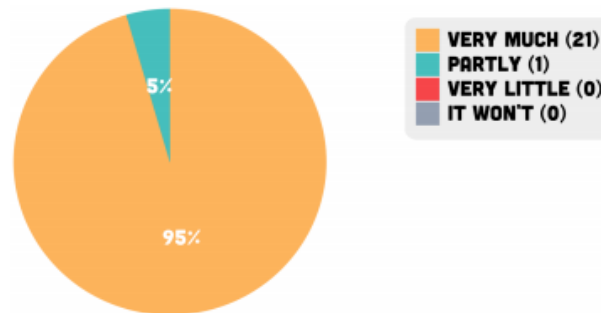
In de activiteitenplannen van 2015 zijn in totaal bij een vijftigtal organisaties financieel management trainingen opgenomen. Uiteindelijk zijn er 64 organisaties met 245 deelnemers getraind via 19 sessies in 10 landen. Sommige organisaties zijn meerdere keren getraind (basic, advanced, training of trainers).



Deelnemers vullen na afloop van de training een evaluatieformulier in, waarvan een vraag is weergegeven in Figuur 3. Daaruit blijkt dat de deelnemers de onderwerpen zeer relevant vinden voor hun dagelijkse werk.

Figuur 3: Evaluatie van financieel management cursus

HOW MUCH DO YOU THINK THAT THE COURSE WIL CONTRIBUTE TO YOUR PROFESSIONAL PERFORMANCE BACK IN YOUR COOPERATIVE?



Bron: www.procuracoop.com

In 2016 en daarna moeten de resultaten van die trainingen blijken uit een verbetering van het financieel management bij die organisaties.

3 Resultaten per werkterrein

Boergenoteerde bedrijven

Agriterra begeleidt boergenoteerde bedrijven bij het verbeteren van de bedrijfsvoering. Een belangrijk effect hiervan is het vergroten van de kredietwaardigheid van de klant, waardoor werk- en investeringskapitaal aangetrokken kan worden (*‘making cooperatives bancable’*). De groei in werkkapitaal draagt bij tot een omzetverhoging en ledengroei. Investeringen in verwerkingsfaciliteiten creëren toegevoegde waarde en maken hogere prijzen/vergoedingen van de leden mogelijk. Tegelijkertijd zetten we via workshops en trainingen in op het belang van eigen vermogen, ledenbinding en goed bestuur & beheer.

In 2015 slaagden 45 klanten erin om externe financieringen te mobiliseren voor een bedrag van EUR 13,26 miljoen (Tabel 11). Bij de meeste van deze leningen was er sprake van een Agriterra inbreng. In vergelijking met het voorgaande jaar nam het aantal klanten met externe financiering toe en tevens het aandeel van investeringen. Wel nam de omvang van de financiering per klant af door de toename van het aantal klanten met kleine leningen.

Tabel 11: Mobilisatie vreemd vermogen in 2015 door klanten ‘Boergenoteerde bedrijven’

Land	Verkregen leningen	Op Agriterra-conto:	Coops	Gemiddeld VV/coop	Aandeel investering
Totaal Peru	5.251.500	4.801.500	5	1.050.300	27,16%
Totaal Kenia	3.945.921	3.903.963	6	657.653	34,50%
Totaal Ethiopië	1.121.846	1.034.510	6	186.974	68,15%
Totaal Uganda	741.669	634.393	5	184.334	8,35%
Totaal Vietnam	670.424	670.424	6	111.737	6,22%
Totaal Tanzania	625.858	625.858	4	156.465	0,00%
Totaal Nepal	353.686	176.843	5	70.737	92,50%
Totaal Indonesië	352.935	296.701	3	117.645	23,61%
Totaal Filippijnen	194.000	182.360	5	38.800	8,25%
Totaal	13.257.839	12.299.552	45	273.323	30,79%

Bron: Overzicht team Agri-advies (werkterrein ‘Boergenoteerde bedrijven’)

Eind 2015 zijn er volgens opgave van de bedrijfsadviseurs van Agriterra 24 boergenoteerde bedrijven die in het afgelopen jaar een belangrijke vooruitgang hebben geboekt qua groeiambities (Tabel 15). In vergelijking met 2014 zijn er in Peru twee succesvolle ondernemingen bijgekomen (de coöperaties Apropal en Indupulsa) en in Ethiopië zelfs vijf (de coöperatieve unies Becho Woliso, Dansha, Duro Abaro, Haragu en Ras Gayint). In Oost-Afrika zijn daarentegen de coöperatieve unie Banyakole in Oeganda en de coöperatie Mumberes in Kenia afgevallen.

Van deze ondernemingen zijn er 14 die een investering in een productieve infrastructuur gerealiseerd hebben (of in de steigers hebben staan) en dus voldoen aan de (zuivere) definitie van rokende schoorsteen⁷. Deze zijn in Tabel 12 gemarkeerd.

⁷ Boergenoteerde bedrijven waar dank zij een investering in productieve infrastructuur een belangrijke vooruitgang is geboekt op een aantal criteria (return on investment, return on ‘equity’, 25% stijging turnover, ‘mobilised loans’ en ‘internal capitalisation’).

Tabel 12: Succesvolle boergenoteerde ondernemingen

Peru	Ethiopië	Kenia	Oeganda
Apropal*	Becho Woliso*	Meru Central Dairy*	ACPCU*
Cepicafe (Norandino)*	Haragu*	Mukurwe-ini*	NUCAFE
Coopecan*	Merkeb*	Kiambaa	(Rudafcu*) ⁸
Indupulsa*	Raya Wakena*	Kiambaa-SACCO	
Oro Verde*	Tsehay*		
Sol & Cafe*	Dansha		
Acepat	Duro Abaro		
Costach	Meki Batu		
	Ras Gayint		
	Setit		

Bron: Overzicht team Agri-advies (werkterrein 'Boergenoteerde bedrijven')



Bepalend voor het succes van de boergenoteerde ondernemingen is de groei in werkkapitaal. Leningen voor werkkapitaal of investeringen worden mogelijk door goede bedrijfsvoering en groei eigen vermogen en die maken het weer mogelijk om meer omzet met leden te genereren en deze een betere prijs te betalen. Groei van boergenoteerde bedrijven leidt tevens tot een groei in werkgelegenheid.

Agriterra heeft de 'key performance indicators' (KPI's) van klanten in vier landen bijgehouden (Ethiopië, Kenia, Nepal en Peru) over de jaren 2011-2014. Deze indicatoren zijn de actieve ledenaantallen, de werkgelegenheid, het werkkapitaal/eigen vermogen, trend in omzet per lid en nettowinst per lid. Voor het verzamelen van deze gegevens zijn geconsolideerde jaarrekeningen, audits van projecten en gegevens uit de ledenadministratie van de klanten belangrijk. Bedrijfsadviseurs bezoeken de organisaties jaarlijks om de plannen voor het komende jaar vast te stellen, maar vooral om de resultaten van het afgelopen jaar te evalueren. Dit is ook het moment waarop project audits plaatsvinden (in 2015 vooral in Peru, in het komende jaar in alle landen) en waarop overige gegevens verzameld worden.

Van twaalf bedrijven in bovengenoemde tabel 12 van succesvolle bedrijven zijn gegevens over ledenaantal, omzet, werkkapitaal en eigen vermogen beschikbaar. Via deze kengetallen kunnen we nagaan in hoeverre vooruitgang is geboekt qua ledenaanwas, bedrijfsgroei, werkgelegenheid en vermogensopbouw.

⁸ Rudafcu, een coöperatieve zuivelunie in Oeganda, is klant geworden in 2015, had technische problemen met de net geïnstalleerde fabriek en heeft met advies van Agriterra adviseurs deze problemen in mei 2016 opgelost (zie www.agro-info.net project 6461)

Tabellen 13 en 14 tonen de trend in aantallen actieve leden en werkgelegenheid. De cijfers laat een sterke gemiddelde vooruitgang zien qua aantal leden (28%) en werkgelegenheid (25%). Deze vooruitgang doet zich echter niet bij alle ondernemingen voor. Zo laten drie bedrijven een acteruitgang zien in aantallen leden die geleverd hebben aan het bedrijf (alle drie bedrijven in Peru gesitueerd).

Stijging in ledenaantal betekent in ieder geval dat leden het voordeel van verenigd zijn in coöperatieve vorm zien of ervaren en ook een versterking van de organisaties.

Tabel 13: Trend in aantal actieve leden (succesvolle boergenoteerde bedrijven)

Naam bedrijf	Land	Actieve leden		
		1e meting	2e meting	%-groei
Dansha	Ethiopië	8.080	10.122	25%
Duro Abaro (DAFMOU)	Ethiopië	1.868	2.024	8%
Meki Batu	Ethiopië	6.802	7.994	18%
Raya Wakena*	Ethiopië	18.145	20.931	15%
Setit	Ethiopië	9.213	15.939	73%
Costach	Peru	1.323	667	-50%
Oro Verde*	Peru	1.046	976	-7%
Apropal*	Peru	589	414	-30%
Cepicafe (Norandino)*	Peru	3.070	3.367	10%
Coopecan*	Peru	1.242	1.920	55%
Sol&Café*	Peru	800	850	6%
Kiambaa SACCO	Kenia	1.307	3.377	158%
Totaal		53.485	68.581	28%

Bron: klantanalisten (analyse key performance indicators=KPI's)

Qua werkgelegenheid (tabel 14) is de vooruitgang uniform en deze nam in zijn geheel toe van 381 tot 604 (stijging van 59%).

Tabel 14: Trend in werkgelegenheid (succesvolle boergenoteerde bedrijven)

Naam bedrijf	Land	Staf		
		1e meting	2e meting	%-groei
Dansha	Ethiopië	0	22	100%
Duro Abaro (DAFMOU)	Ethiopië	2	4	100%
Meki Batu	Ethiopië	109	125	15%
Raya Wakena*	Ethiopië	18	69	283%
Setit	Ethiopië	8	10	25%
Costach	Peru	1	1	0%
Oro Verde*	Peru	18	19	5%
Apropal*	Peru	24	25	4%
Cepicafe (Norandino)*	Peru	67	69	3%
Coopecan*	Peru	0	43	100%
Sol&Café*	Peru	12	30	150%
Kiambaa SACCO	Kenia	122	187	51%
Totaal		381	604	59%

Bron: klantanalisten (analyse key performance indicators=KPI's)

Bovengenoemde bedrijven laten tevens een groei zien in eigen vermogen en werkkapitaal (Tabellen 15 en 16), al nemen bij drie klanten de korte termijn schulden nemen harder toe dan de eigen bezittingen.

Tabel 15: Trend in netto werkkapitaal (succesvolle boergenoteerde bedrijven)

Naam bedrijf	Land	Netto werkkapitaal		
		1e meting	2e meting	%-groei
Dansha	Ethiopië (ETB)	3.096.935	3.938.514	27%
Duro Abaro (DAFMOU)	Ethiopië	449.828	583.163	30%
Meki Batu	Ethiopië	4.893.040	18.415.713	276%
Raya Wakena*	Ethiopië	9.799.043	8.442.580	-14%
Setit	Ethiopië	-347.174	11.583.892	3437%
Costach	Peru (Per-Sol)	4.029.724	6.321.561	57%
Oro Verde*	Peru	58.777	-1.528.952	-2701%
Apropal*	Peru	1.542.237	1.763.110	14%
Cepicafe (Norandino)*	Peru	5.107.250	3.803.275	-26%
Coopecan*	Peru	-104.847	967.437	1023%
Sol&Café*	Peru	1.288.701	6.526.914	406%
Kiambaa SACCO	Kenia (Kesh)	37.481.353	97.790.229	161%
Gemiddeld %				73%⁹

Bron: klantanalisten (analyse key performance indicators=KPI's)

Positief is echter de bijna uniforme toename van het eigen vermogen. Slechts in de helft van deze gevallen vertaalt zich dit in een toename van het aandeel van het eigen vermogen (EV-ratio), dit omdat vreemd vermogen harder toeneemt dan eigen vermogen. Positief gesteld betekent dit dat groei van eigen vermogen heeft gediend als hefboom bij het aantrekken van leningen.

Tabel 16: Trend in eigen vermogen (succesvolle boergenoteerde bedrijven)

Naam bedrijf	Land	Eigen vermogen			EV-ratio	
		1e meting	2e meting	%-groei	1e meting	2e meting
Dansha	Ethiopië- (ETB)	7.997.537	109.944.311	1275%	80,00%	16%
Duro Abaro (DAFMOU)	Ethiopië	550.000	1.483.094	170%	100%	97%
Meki Batu	Ethiopië	35.023.966	48.851.305	39%	14%	21%
Raya Wakena*	Ethiopië	1.972.345	2.753.753	40%	19%	30%
Setit	Ethiopië	-2.374.670	21.381.039	1000%	-4%	8%
Costach	Peru- (Sol)	792.691	812.045	2%	16%	11%
Oro Verde*	Peru	2.978.268	2.901.883	-3%	37%	24%
Apropal*	Peru	1.809.995	3.715.893	105%	70%	85%
Cepicafe (Norandino)*	Peru	4.028.635	6.064.965	51%	22%	87%
Coopecan*	Peru	28.553	1.032.534	3516%	2%	24%
Sol&Café*	Peru	1.775.293	7.112.950	301%	38%	44%
Kiambaa SACCO	Kenia- (Kesh)	13.352.157	24.519.766	84%	25%	19%
Gemiddeld %				172%¹⁰	35%	39%

Bron: klantanalisten (analyse key performance indicators=KPI's)

⁹ Bedragen in lokale valuta; gemiddeld groeipercentage berekend na conversie naar EURO

¹⁰ Idem

De groei van de bedrijven blijkt uit de groei in omzet bij negen van de elf bedrijven waarvan gegevens beschikbaar zijn (Tabel 17). Twee bedrijven geven een omzet daling te zien. Deze omzetstijging gaat bij zes bedrijven hand in hand met een stijging in omzet per lid. Gemiddeld gezien is er sprake van een grote omzetstijging, vooral bij bedrijven in Peru.

Tabel 17: Trend in omzet en omzet per lid (succesvolle boergenoteerde bedrijven)

Naam bedrijf	Land	Omzet			Omzet/lid		
		1e meting	2e meting	%-groei	1e meting	2e meting	%-groei
Dansha	Ethiopië (ETB)	50.916.351	62.812.564	23%	12.919	6.206	-52%
Duro Abaro (DAFMOU)	Ethiopië	15.000	1.156.006	7607%	8	0,004	-100%
Meki Batu	Ethiopië	207.738.567	296.561.516	43%	30.541	37.098	21%
Raya Wakena*	Ethiopië	36.480.109	31.565.230	-13%	2.010	1.508	-25%
Setit	Ethiopië	52.635.091	156.473.579	197%	5.713	9.817	72%
Costach	Peru (Sol)	951.697	4.385.296	361%	719	6.575	814%
Oro Verde*	Peru	14.593.115	19.613.807	34%	13.951	20.096	44%
Apropal*	Peru	3.899.511	5.259.348	35%	6.621	12.704	92%
Cepicafe (Norandino)*	Peru	25.999.853	13.618.463	-48%	8.469	4.045	-52%
Coopecan*	Peru	578.096	5.431.453	840%	465	2.829	508%
Sol&Café*	Peru	21.418.382	36.762.137	72%	26.773	43.250	62%
Kiambaa SACCO	Kenia (Kesh)	na	na	na	na	na	na
Gemiddeld %				40%¹¹	126%		

Bron: klantanalisten (analyse key performance indicators=KPI's)

Tevens nam de nettowinst bij acht van de twaalf bedrijven toe (tabel 18). Bij vier bedrijven was er een stagnatie in nettowinst, opmerkelijk genoeg niet bij dezelfde bedrijven als waar er sprake was van een stagnatie in omzet. Gemiddeld gezien is er een duidelijke groei in omzet en winst. Kijkend naar de nettowinst per lid dan blijkt, dat zeven van de twaalf bedrijven een toegenomen winst per lid registreerden.

Tabel 18: Trend in netto winst en netto winst per lid (succesvolle boergenoteerde bedrijven)

Naam bedrijf	Land	Nettowinst			Nettowinst/lid		
		1e meting	2e meting	%-groei	1e meting	2e meting	%-groei
Dansha	Ethiopië	1.140.110	984.779	-14%	141	97	-31%
Duro Abaro (DAFMOU)	Ethiopië	4.230	9.328	121%	2	5	104%
Meki Batu	Ethiopië	11.428.750	4.416.141	-61%	1.680	552	-67%
Raya Wakena*	Ethiopië	547.810	600.243	10%	30	29	-3%
Setit	Ethiopië	607.299	2.349.589	287%	66	147	123%
Costach	Peru	258.595	420.825	63%	195	631	224%
Oro Verde*	Peru	379.076	172.659	-54%	362	177	-51%
Apropal*	Peru	184.374	496.883	169%	313	1200	283%
Cepicafe (Norandino)*	Peru	704.316	707.091	0%	229	210	-8%
Coopecan*	Peru	28.483	334.065	1073%	23	174	657%
Sol&Café*	Peru	-413.241	2.700.313	753%	-517	3.177	715%
Kiambaa SACCO	Kenia	346.898	2.072.603	497%	265	614	131%
Gemiddeld %				93%¹²	177%		

¹¹ Bedragen in lokale valuta; gemiddeld groeipercentage berekend na conversie naar EURO

¹² Idem

Bron: klantanalisten (analyse key performance indicators=KPI's)



Bovenstaande cijfers geven geen direct inzicht in de vraag in hoeverre een productieve investering ('rokkende schoorsteen') omzet en winstcijfers gunstig beïnvloeden. Indirect kan wel gesteld worden dat de bedrijven in Peru, het land waar de meeste 'operationele' schoorstenen te vinden zijn, tevens de grootste vooruitgang te zien geeft in omzet en winst per lid.

Afgaand op het totaalbeeld blijkt dat de advisering van de

boergenoteerde bedrijven succesvol is geweest in het realiseren van groeiambities. Deze zijn erin geslaagd zijn meer eigen vermogen aan te trekken als hefboom voor externe leningen. Agriterra adviseurs hebben effectief geadviseerd bij de opstelling van bankabele business plannen. Deze resultaten hebben op hun beurt bijgedragen aan een groei in omzet, leden en winst. Het voorbehoud hierbij is dat vooruitgang geen automatisme is. Bij elke prestatie-indicator doen zich negatieve uitzonderingen voor. Uit deze cijfers en overig bewijs blijkt ook, dat investering in productieve infrastructuur een proces van lange adem is. De omslag van inkoop en verkoop naar een model van productverwerking vereist niet enkel een investering, maar tevens een versterking van management, ledenbinding en logistiek¹³.

Lokaal ondernemerschap

In de periode 2010-2014 heeft Agriterra (team 'Lokaal ondernemerschap') projecten uitgevoerd en ondersteund van een 40-tal landbouworganisaties. Een kenmerk van deze projecten is het stimuleren van samenwerking tussen boeren op lokaal niveau middels groepsvorming. Deze groepen worden begeleid door boerenleiders en voorlichters van de landbouworganisaties (projectuitvoerders). In de periode tot aan 2014 lag de nadruk op het aantal groepen (resultierend in relatief grote projectbegrotingen) en minder op de duurzaamheid en effectiviteit van de voorlichting.¹⁴

Tabel 19: Planning en realisatie bij oprichting en versterking van producentengroepen

Bereik # groepen	2011	2012	2013	2014	2015
Plan werkterrein lokaal ondernemerschap (2010)	1.525	3.755	6.481	10.000	10.000
Realisatiewerkterrein lokaal ondernemerschap	3.144	5.583	7.584	8.047	5.931
Realisatie overig	687	659	730	315	660
Totaal	3.831	6.242	8.314	8.362	6.591

Bron: analisten klantinformatie (www.agro-info.net)

¹³ Zie bijlage 10 voor de evaluatie van Raya Wakena in Ethiopië.

¹⁴ Zie uitkomsten KIT evaluatie

Eind 2014 heeft vooruitlopend op de nieuwe koers na de reorganisatie een klantevaluatie plaatsgevonden. Bij een aantal klanten is daarom de projectmatige samenwerking na 2014 afgebouwd. Bij andere klanten, vooral degene met coöperatieve structuur, is er een ander accent gelegd, bijvoorbeeld op de bedrijfsvoering op hoger niveau. Het klanten waar in 2015 nog werd ingezet op groepsvorming en consolidatie bedroeg 18 (en het aantal groepen 5.931) (tabel 11). Daarnaast zijn er 660 lokale groepen aangesloten bij coöperaties in Oost-Afrika.

Record keeping: pijler van lokaal ondernemerschap

Binnen het werkterrein lokaal ondernemerschap werkt Agriterra vanaf 2015 met professioneel trainingsmateriaal (veldgidsen). Deze worden gebruikt door Agripoolers bij de training van voorlichters van coöperaties en landbouworganisaties. Eén belangrijk thema is de 'record keeping' op bedrijfsniveau. Dataverzameling en registratie helpt de boer en organisatie om te werken aan een planmatige verbetering van opbrengsten en inkomens. Een tweede verandering is dat we inzetten op marktfinanciering van voorlichting. Voorlichting is pas duurzaam als de producent of zijn of haar afnemer hier zelf voor kan en wil betalen.

Bron: Field guide record keeping (Agri-advies)

Het eindresultaat qua aantal gevestigde en versterkte groepen in de periode 2011-2014 ligt dus op 8.362. Bij 5.931 ervan is de gerichte projectmatige ondersteuning voortgezet in 2015 en 660 additionele producentengroepen profiteren van de versterking van de bedrijfsvoering van boerengoteerde coöperaties.



Bij een aantal klantprojecten werd niet enkel gewerkt aan de oprichting en begeleiding van boerengroepen, maar tevens aan coöperatievorming. Voorbeelden hiervan zijn de zogenoemde 'producer business groups' van de nationale landbouworganisatie KENAFF in Kenya (meerdere lokale sectorgroepen vormen een coöperatie) en de 'information cercles' van de nationale katoenorganisatie

CAZ in Zambia (studiegroepen katoenboeren vormen één coöperatie).

Eind 2014 bedroeg het aantal van deze (pré-)coöperaties 652 (waarvan er in 2015 nog 438 ondersteund werden).

Voordelen van groepen zijn sociaal (solidariteit), organisatorisch (leiderschap) en economisch (productieverhoging, toegang tot krediet / inputs en markten).

Belangenbehartiging

FACT (Farmers Advocacy & Consultancy Tool) is het benadering die op het werkterrein belangenbehartiging centraal staat. Op dit werkterrein heeft Agriterra in 2015 19 projecten uitgevoerd, waarvan 16 met producentenorganisaties. Daarnaast heeft de FACT methode aandacht gekregen bij een aantal klanten die

onder een ander werkterrein vallen, maar beleidsbeïnvloeding als één van hun kerntaken zien (b.v. coöperatieve federaties en allianties).

In 2015 heeft Agriterra tien workshops gefaciliteerd, waardoor het aantal deskundigen van landbouworganisaties dat deze methode beheerst is uitgebreid. Een belangrijk resultaat is o.a. behaald bij de Vietnam National Farmers' Union. Leiders van de nationale staf en leiders van tien provincies zijn getraind en er is een gezamenlijke lobby agenda opgesteld. Vervolgtrainingen zijn gepland voor 2016.

Pijlers van FACT

FACT consists of four pillars that are cyclical:

- *Well-documented and registered membership consultations.*
- *Participatory research in order to systematically develop the results, and desk research to substantiate the proposals.*
- *Elaboration of policy proposals, economic proposals, etc., in SMART proposal documents.*
- *Successful negotiation of these proposals as the result of strategic lobby mapping & stakeholder analysis.*

Bron: Folder Agriterra solutions

De leiders van regionale koepels (b.v. AFA in Azië en EAFF in Oost-Afrika) en nationale landbouworganisaties zijn zonder uitzondering zeer enthousiast over de

De leiders van regionale koepels (b.v. AFA in Azië en EAFF in Oost-Afrika) en nationale landbouworganisaties zijn zonder uitzondering zeer enthousiast over de FACT-methode en gebruiken deze succesvol bij het benaderen van provinciale en nationale overheden en overige publieke instellingen. Een voorbeeld: EAFF, de regionale koepel in Oost-Afrika, heeft in Kenia, Oeganda, Rwanda, Tanzania en Burundi de overheidsinvesteringen geanalyseerd (Budget Performance Evaluatie per land) welke als baseline dient en de leden helpt gericht hun belangenbehartiging te voeren.

Een direct resultaat van de Agriterra advisering is het enthousiasme en kennis van een netwerk van staf en leiders van landbouworganisaties en coöperaties. Een indirect resultaat is dat leiders systematisch leden consulteren, zodat de boer wordt gehoord en de lobby meer effectief is. Agriterra hoopt en verwacht dat deze methode landbouworganisaties tevens in staat stelt toegang te verkrijgen tot publieke fondsen en investeringen in de landbouw.

Alhoewel het financiële resultaat minder opzienbarend is dan in 2014 (financieel voordeel van EUR 62.750.000) is het voordeel in 2015 van EUR 12.388.844 (waarvan EUR 1,59 miljoen direct ten goede komt aan landbouworganisaties), wederom een goed resultaat (Tabel 20).

Tabel 20: Lobby (FACT)trajecten en financieel resultaat

Organisatie	Lobbytraject	Resultaten ('inbreken' in (overheids-) fondsen)
VNFU en leden, Vietnam	6 voorstellen op niveau provinciale overheid	670.424
CTCF, Nepal	5 subsidievoorstellen bij provinciale overheid, Ministerie van Landbouw en banken/fondsen	868.420
UCA, Uganda	lobby m.b.t. belastingvoordelen boeren en SACCO's	10.800.000
KENAFF, Kenia	proposals to county governments	50.000
	Lobby trajecten 18	€ 12.388.844
	FACT trainingen 10	

Bron: Overzicht team Agri-advies (werkterrein belangenbehartiging)

4 Overige doelstellingen

Monitoring en evaluatie door klanten

Agriterra heeft tussen 2012 en 2014 een afzonderlijk traject uitgevoerd met als doel de versterking van de Monitoring & evaluatie-capaciteit bij klanten (M&E). Deze trajecten bestonden uit regionale workshops in de regio's (vijf internationale workshops) gevolgd door individuele follow-up trajecten met afzonderlijke landbouworganisaties.

In 2015 heeft Agriterra specifieke M&E projecten ondersteund bij de regionale koepel van landbouworganisatie EAFF in Oost-Afrika, bij de katoenboerenbond CAZ in Zambia, bij de vereniging van coöperaties AVA in het Amazonegebied van Peru en bij de boerenbond Pakisama op de Filipijnen.

Bij EAFF heeft deze inspanning geleid tot een verbeterde M&E-strategie, niet enkel van de koepel EAFF zelf maar tevens van 17 aangesloten nationale landbouworganisaties en coöperatieve federaties. De nadruk ligt hierbij op het integreren van SMART¹⁵ indicators als onderdeel van het strategische plan.

De katoenboerenbond CAZ heeft een verbeterd M&E plan opgesteld, waarbij de nadruk vooral is komen te liggen op de indicatoren die voor de organisatie en haar leden van belang zijn en minder op elementen die voor donoren belangrijk zijn. Er heeft tevens een baseline meting plaatsgevonden, in samenwerking met de Zweedse agri-agency WE-EFFECT, resulterend in een verbeterd strategisch plan voor 2015 en 2016. CAZ heeft specifieke instrumenten ontworpen voor M&E in coöperaties en ginnery's¹⁶.



De coöperatieve federatie NACFFL in Nepal heeft een data base opgezet van 80 primaire coöperaties. Vrijwilligers zijn getraind in het verzamelen en verwerken van gegevens, als gevolg waarvan NACFFL management rapporten kan opstellen en besluiten kan nemen op basis van objectieve gegevens. In 2016 wordt de database uitgebreid naar 500 primaire coöperaties.

Bij de coöperatieve vereniging AVA is een digitaal management informatiesysteem (SIAVA) geïnstalleerd en negen lid-coöperaties zijn getraind in de invoer en analyse van gegevens. Bijkomend voordeel is dat AVA haar leden tevens heeft getraind in 'record keeping' op bedrijfsniveau (zie 'Resultaten Latijns Amerika').

Bij boerenbond Pakisama is het (al) bestaande M&E-systeem uitgerold naar vijf lid-coöperaties, zijn er trainingen uitgevoerd en zijn vrijwilligers geworven om data te verzamelen en te registreren. Deze data worden geconsolideerd en zijn van nut op huishoudniveau, coöperatieniveau en op het niveau van Pakisama zelf. Hierbij wordt samengewerkt met de Belgische agri-agency CSA.

¹⁵ Specific, measurable, attainable, realistic and time bound (SMART)

¹⁶ Verwijderen van de zaden van de katoen

Gender

In het Boeren tegen Armoede document stond vermeldt dat tenminste 30% van de project deelnemers vrouwen moesten zijn. Dit doel is ruimschoots gehaald. In 2015 was het percentage zelfs 44%. Gemiddeld is de deelname van het aantal vrouwen ten opzichte van de totale deelname aan activiteiten boven de 40% (tabel 21).

Tabel 21: Realisatie vrouwelijke deelnemers

	Feitelijke outreach	waarvan vrouwen	%
2011	710.483	316.460	45%
2012	647.903	284.697	44%
2013	606.931	253.075	42%
2014	817.976	316.636	39%
2015	322.656	141.106	44%
Gemiddeld per jaar	621.190	262.395	42%

Bron: www.agro-info.net

Agriterra is bezorgd over genderevenwicht en hoe het zou kunnen veranderen met de ontwikkelingen in de landbouw. In Afrika is de voedselproductie voornamelijk in handen van vrouwen. Vrouwen houden zich vaak bezig met zelfvoorzienende landbouw om voedsel voor het huishouden te produceren. Mannen richten zich meer op "cash crops"¹⁷ of exportgewassen. Dit patroon is nog steeds wijd verspreid in verschillende sub-Sahara Afrikaanse landen (Tanzania, Oeganda, Ghana, Burkina Faso etc.), waar Agriterra actief is, en het weerspiegelt gendernormen waarbij vrouwen verantwoordelijkheid zijn voor het voeden van de familie (wat een lage status heeft) en mannen de verantwoordelijkheid hebben over marktgerichte productie, wat een hogere status heeft. Zodra er ontwikkelingen plaatsvinden in de landbouw, die meer technisch en commercieel zijn, hebben mannen de neiging om vrouwen te vervangen. Vrouwen vinden dan vaak betere banen in andere sectoren, zoals verwerking, verpakking en handel, in andere sectoren, zoals verwerking, verpakking en handel, die beter zijn dan voorheen in de zelfvoorzienende landbouw.

Productie voor de markt kan een aanzienlijk verbetering voor het welzijn van de huishoudens op het platteland betekenen. Inkomens in de landbouw en de productiviteit in 'cash crops' kan hoger zijn wanneer er goed ontwikkelde kanalen voor de aanschaf van landbouwbenodigdheden en uitgangsmateriaal, de toegang tot krediet en de vermarkting van de producten zijn. Dit geldt voor zowel mannen als vrouwen en beide moeten gelijke kansen krijgen om hun ondernemerschap te ontwikkelen. Het is belangrijk dat vrouwen vertegenwoordigd worden door vrouwen in besturen, om hun kansen te vergroten. Het is ook noodzakelijk dat vrouwen anderen als voorbeeld zien, vrouwen die als rolmodel fungeren.



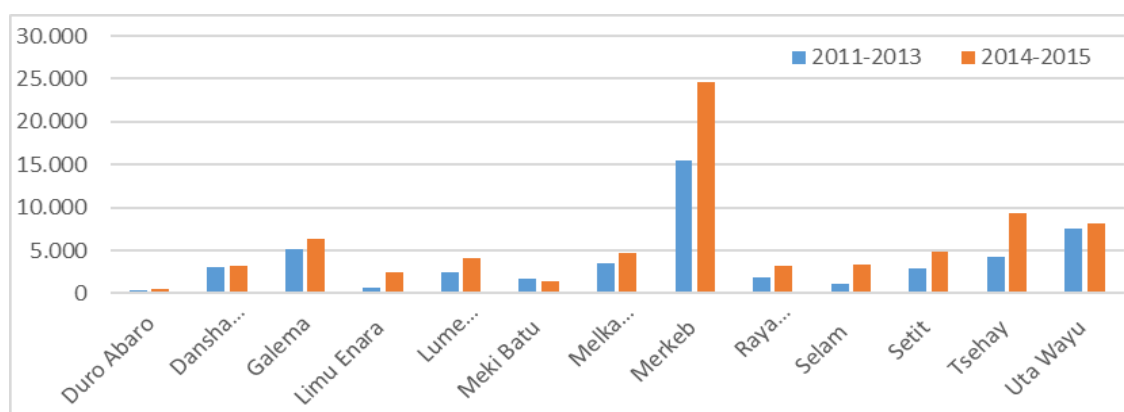
Workshops zoals 'Gender in het bedrijfsleven: Vrouwelijk leiderschap in coöperaties', die mei 2015 plaatsvond, zijn noodzakelijk om dit probleem aan te pakken. Deze pilot wordt in het nieuwe programma dan ook voortgezet. De pilot werd gefaciliteerd door de (vrouwelijke) voorzitter van een plaatselijke LTO¹⁸-afdeling. Vrouwelijke Agripoolers zijn belangrijk als rolmodel voor coöperaties en boerenorganisaties.

Als lid van een coöperatie hebben vrouwen toegang tot de door de coöperatie geleverde diensten, maar als bestuursleden kunnen ze ook deelnemen aan de besluitvorming. Agriterra is ervan overtuigd dat de integratie van vrouwen in coöperaties belangrijk is voor de ontwikkeling van de "boergenoteerde" agrarische bedrijven, voor het familiebedrijf en om bij te dragen aan meer gelijke verhoudingen tussen mannen en vrouwen.

Monitoren van lidmaatschapsaantallen wordt jaarlijks gedaan door de registratie van de aantallen mannelijke en vrouwelijke leden van coöperaties en boerenorganisaties in agro-info.net. Hierdoor kan Agriterra zien of er een toename is in het aantal leden en dan vooral vrouwelijke leden en jongeren. Ook bestuurssamenstellingen worden in agro-info.net geregistreerd, waardoor te zien is hoeveel vrouwen deelnemen aan besluitvormende organen. Een voorbeeld wordt gegeven in Figuur 4, waarin te zien is dat het ledenaantal van vrouwen binnen coöperaties in Ethiopië toegenomen is in de laatste 4 jaren, behalve bij Meki Batu coöperatieve unie. De gemiddelde toename is van 12% tot 15% van het totale aantal leden.

Het aantal vrouwelijke leden van coöperaties is gemiddeld genomen nog steeds vrij laag. Bij de meeste van deze coöperaties zitten er vrouwen in het bestuur (behalve bij twee), maar het gemiddelde van 15% in 2014-2015 is laag.

Figuur 4: Toename vrouwelijke leden Ethiopische coöperaties



Bron: www.agro-info.net

Jongeren

Agriterra realiseert zich dat evenredige inbreng en deelname van jongeren op boerenbedrijven, in coöperaties en landbouworganisaties noodzakelijk en gewenst is. Agriterra is gericht op deze problematiek door de gebruikelijke benaderingen. In het 'advocacy' programma FACT wordt speciale aandacht besteed aan meer overheidsuitgaven voor landbouw, een pleidooi om te voldoen aan de verplichtingen van de Maputo-declaratie.¹⁹



¹⁹ In deze verklaring in juli 2003 (Conferentie in Maputo, Mozambique) zegden de Afrikaanse regeringen toe om 10% van nationaal budget aan landbouwontwikkeling te besteden binnen vijf jaar.

Hierdoor wordt meer werkgelegenheid gecreëerd op het platteland, wat ook gebeurt door het bankabel maken van coöperaties. Daarbij wordt ook buiten de landbouw werkgelegenheid gecreëerd en dat is met name aantrekkelijk voor jongeren. Daarnaast creëert Agriterra duurzame voorlichtingssystemen in boerenorganisaties, met het oog op verbetering van productiviteit in de landbouw, wat van groot belang is om de aantrekkelijkheid van de landbouw te bevorderen.

Deelname van jongeren is een terugkerend thema in onze dialoog met klanten en bij workshops en events eisen wij evenredige deelname van jongeren en vrouwen. Het is cruciaal dat de jonge boeren controle krijgen over de beslissingen van de coöperatie. Momenteel is nog geen 10% van de bestuurders jonger dan 35 jaar. Leeftijden van bestuursleden in de coöperaties met wie Agriterra werkt in twaalf landen variëren van 43 tot 53 jaar. Een onderzoek onder klanten van Agriterra laat twee interessante maatregelen zien bij coöperaties die de integratie van jongeren bevorderen:

- bij belangenbehartiging wordt de kwestie van landerfenis genoemd en lijkt het cruciaal om jonge boeren het perspectief te geven van een eigen boerderij en een object om in te investeren;
- de (lage) winstgevendheid van de landbouw wordt vermeld en dat betekent voor Agriterra dat er meer inspanningen gedaan moeten worden om efficiënte, duurzame landbouwvoorlichtingssystemen te creëren bij de coöperaties en boeren organisaties.

Het thema jongeren maakt in het programmavoorstel 'Common Sense in Business (2016-2020)' deel uit van belangrijke doelen en zal in de campagne 'Small Farmers, Big Deal' in 2016 een centraal campagne-item zijn (zie ook paragraaf 1.4 'Overige doelstellingen').

Solomon Waribu Mutahi uit Kenia – deelnemer aan het programma

Solomon Waribu Mutahi is een 32-jarige boer uit Centraal-Kenia. Hij verbouwt op zijn eigen boerderij bonen, mais, bananen, groenten en koffie. Daarnaast produceren zijn vier koeien 10 liter melk per dag. "In Milaan heb ik vele nieuwe inzichten verworven. Vooral het gedeelte over duurzaamheid vond ik erg interessant. In Kenia verbruiken we soms meer dan nodig. Ik wil dat veranderen en meer biologisch gaan doen. Bij ons is vaak veel inefficiëntie en ook transparantie is ver te zoeken, met name op financieel gebied. Er is een gebrek aan communicatie. De boer wordt nergens van op de hoogte gehouden. Dat is in Nederland allemaal veel beter."

Bron: Agrimondiaal, editie november 2015

In 2015 zijn zeven jongerenvertegenwoordigers (uit vijf landen) uitgenodigd naar de Wereldtentoonstelling in Milaan en voor een studiereis naar Nederland. Dit bezoek leidde tot erkenning en inspiratie bij de deelnemende jonge boeren en boerinnen.

Klimaatsverandering

Coöperaties en landbouworganisaties zijn voornamelijk (en begrijpelijk) bezig met de primaire processen zoals groei en professionalisering. Maar naar onze mening zijn ze ideaal gepositioneerd om een geïntegreerde aanpak van nieuwe strategieën, nieuwe systemen, nieuw beleid en processen en, bovenal, een nieuwe mind-set uit te voeren. En met behulp van Agriterra's FACT, kunnen organisaties lobbyen over klimaatkwesties. Ze kunnen gezamenlijke analyse uitvoeren en via lobbytrajecten overheidsfinanciën voor klimaatadaptatiemaatregelen inzetten.

Agriterra heeft tussen 2011 en 2014 met LTO-Noord een project uitgevoerd m.b.t. klimaatsverandering. Dit project is in 2012 van start gegaan en heeft geleid tot samenwerking tussen LTO-Noord, UNFFE (Boerenorganisatie in Oeganda) en CFAP (boerenfederatie om Cambodja). Deze organisaties hebben in 2013 en 2014 afzonderlijke projecten uitgevoerd betreffende het thema klimaatsverandering.

In zowel Oeganda en Cambodja is er gezocht naar samenwerking met het landbouwonderzoek, metrologische instellingen en overheid. In Cambodja is een pilot uitgevoerd (35 boeren) met natuurlijke vijvers (wateropslag en beheer) en is voorlichting gegeven over bodembeheer en bodemvruchtbaarheid. In Oeganda is de oplossing gezocht in verbeterde teelt- en bemestingsmethoden ('conservation farming'). Door deze ervaring wijs geworden was UNFFE in staat donaties bij USAID en de Noorse Ambassade te verkrijgen voor de uitvoering van klimaatprojecten.

Climate-adaptive approaches to food security – UNFE, Uganda

It is well recognised that climate change should be factored into all development initiatives, including food security, and farmers' organisations provide an excellent conduit for mainstreaming the theory and practice of climate-smart agriculture.

UNFFE is very active in the arena of climate change and has become a respected partner for the government and international agencies.

35 farmers in UNFE's pilot regions are becoming more aware of climate change and its impact. In Sironko, deforestation has caused erosion which needs urgent attention, and farmers proved eager to use a wide array of measures - contour bunds, contour planting, no-tillage systems, precision fertilizing, water harvesting, intercropping and agroforestry to stabilise the soil. The practical experience in this project is already feeding into further climate projects (funded by Norad) that will scale up the measures found to be most effective.

Bron: Agricord consolidated report mei 2016

Agriterra werkt samen met landbouworganisaties die ecologische landbouwmethodes stimuleren en op deze wijze willen bijdragen aan duurzaamheid. Voorbeelden hiervan zijn AOPEB (Vereniging van ecologische boeren) in Bolivia, ANPE (Vereniging ecologische producenten) in Peru, Confras (confederatie van boeren) in El Salvador en Pakisama (nationale boerenorganisatie) op de Filipijnen. Confras vormt een voorbeeld waar bevordering van ondernemerschap (via voorlichters en boerenleiders) hand in hand gaat met het stimuleren van ecologische landbouwmethodes.

Klimaatsverandering staat op de (lobby)agenda van boerenorganisaties in Oost-Afrika, zoals het commentaar van EAFF (Oost-Afrikaanse koepelorganisatie) bewijst op de concept klimaatovereenkomst van de UN (zie paragraaf 1.5 regio Oost-Afrika). EAFF wijst er terecht op dat landbouw nergens expliciet genoemd wordt in deze overeenkomst, terwijl deze sector essentieel is bij het zoeken naar oplossingen.

ACODEA, de Spaanse zusterorganisatie van Agriterra, heeft overigens in 2015 een bewustwordingscampagne gevoerd tegen klimaatsverandering en een praktische handleiding ('Que podemos hacer?') verspreid onder de leden van UPA en Fademur (Spaanse landbouworganisaties). In de folder wordt ook uitgelegd hoe bedrijven en activiteiten hun ecologische footprint kunnen bepalen met een tool op Internet, de 'Huelle Ambiental'. Meer dan 1000 boerderijen en bedrijven uit de agro-sector hebben dat gedaan en weten dus waar de punten zitten die ze beter kunnen

verbeteren. ACODEA hoopt dit instrument ook geschikt te kunnen maken voor de landen waar zij actief is en de organisaties die zij versterkt.

Using the farmer-to-farmer approach to share organic methods – CONFRAS, El Salvador

Continuing a process started by CONFRAS in 2014, this project trained 'promoter' farmers (chosen from members of CONFRAS federations) in agro-ecological techniques and marketing. The idea was to use the farmer-to-farmer (Campesino a Campesino) method to share the concepts and practicalities of ecological farming to help overcome the lack of funding for agricultural production.

With the support of El Salvador's agro-ecological research centre (CIETTA), CONFRAS conducted a technology transfer programme based on CIETTA research on organic inputs, using the 'farmer to farmer' approach. Training reached 143 promoters (57 of them women) of eight federations belonging to CONFRAS with basic knowledge on ecological techniques and marketing. Two federations (FECANM and FECORAO) have opened stores selling organic materials for their partners so that they can access the required inputs. The next step is for the promoters to repeat the training in their own grassroots organisations, transferring the techniques learned and implementing them on their members' land.

Bron: Agricorn consolidated report mei 2016

Campagne 'Small Farmers, Big Deal'

Agriterra is door de 'Bill & Melinda Gates' Foundation in staat gesteld om een publiek debat aan te zwingelen in Nederland over de wijze waarop hulp en handel een gunstig effect kunnen hebben op de kleine boer in ontwikkelingslanden. Voor de campagne is er een stuurgroep ingesteld met vertegenwoordigers van bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en regering. Deze stuurgroep is in september 2015 voor het eerst bij elkaar gekomen.



Agriterra heeft in juli 2015 een eerste paper gepubliceerd ('Poverty reduction, purchasing strategies en farmers' organisations') en een Manifest gepubliceerd dat op 16 december 2015, de dag dat de campagne officieel van start ging, aangeboden is aan de vertegenwoordiger van DGIS (www.smallfarmersbigdeal.org).

'Small farmers, big deal' campaign launched

On 16 December, Kees Blokland, director of Agriterra presented the campaign manifest 'Small farmers, big deal' to Mrs Aaltje de Roos of the Dutch Ministry of Foreign Affairs. The campaign will run until 2017. There were more than 200 attendees at De Reehorst in Ede. Albert Jan Maat (LTO Nederland), Jan van Hoogen (Agrico), Madelon Pfeiffer (Rabobank) and Ben Knapen (Senator) gave their views on the opportunities for the Netherlands and small organised farmers in developing countries. For more information on the campaign, please check: smallfarmersbigdeal.org.

Bron: Newsitem www.agriterra.nl (17-12-2015)

Elk jaar worden er twee thema's behandeld in het programma. In 2015 is gestart met het thema 'Seeds', de voorbereidingen voor een Dutch Seeds Debate gekoppeld aan de publicatie van de 'Access to Seeds Index'.

5 Focuslanden en regio's

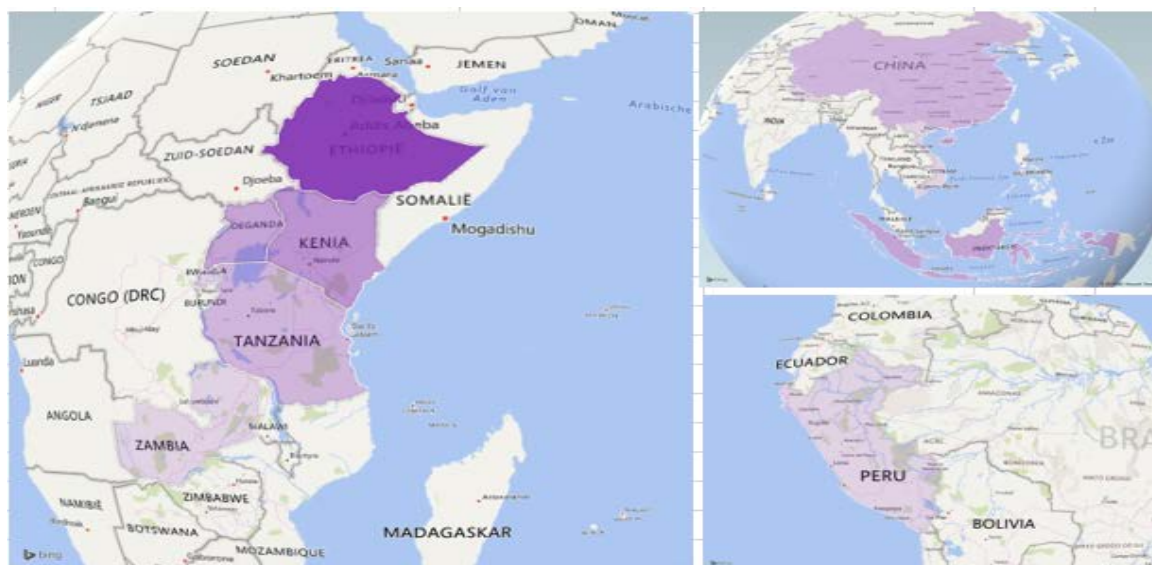
Agriterra werkt sinds juli 2015 met regionale teams. Deze indeling hangt samen met de keuze voor focuslanden en regio's, waar Ariterra inzet op een langere termijn structurele samenwerking. In deze landen is Ariterra vertegenwoordigd door eigen staf (één of meerdere bedrijfsadviseurs en ondersteunende staf) en in enkele gevallen zelfs een eigen kantoor. Landen waar Ariterra lokaal vertegenwoordigd is zijn weergegeven in Tabel 22.

Tabel 22: Voorkeurslanden en regio's

Regio	Landen	Lokale aanwezigheid
Oost-Afrika	Kenia	4
	Oeganda	3
	Grote Merengebied	1
	Zuid-Soedan	
	Zambia	1
	Tanzania	2
Ethiopië	Ethiopië	9
Azië	China	2
	Vietnam	1
	Indonesië	3
	Nepal	1
	Filippijnen	
Latijns-Amerika	Andes landen (Peru, Bolivia)	1
	Nicaragua	

Bron: Ariterra 2016-2020, Farmer Common Sense in Business

Figuur 5: Landen met lokale aanwezigheid Ariterra (eind 2015)



Bron: financiële administratie Ariterra

Oost-Afrika

Ariterra heeft 7 scoping-opdrachten en 15 company assessments²⁰ uitgevoerd en 15 nieuwe klanten kunnen werven. Met twee klanten werd de samenwerking beëindigd.

²⁰ Zie hoofdstuk 1.1 Klantenwerving een tweetrapsraket

In de regio Oost-Afrika heeft Agriterra in 2015 met 45 klanten samengewerkt en 49 projecten uitgevoerd (scoping, financieel management, vermogensvorming, ledenbinding, coöperatief leiderschap). Deze projecten zijn voornamelijk in Oost-Afrikaanse landen en het Grote Merengebied uitgevoerd. Agriterra heeft tevens een AgriHub project van AgriProFocus financieel ondersteund. Tabel 23 geeft de realisatie van belangrijke targets in 2015 weer.

Tabel 23: Planning en realisatie Oost-Afrika 2015

Indicatoren	Plan	Realisatie
Aantal klanten (met project)	63	45
Bereikte producenten	245.910	214.385
Aantal nieuwe/versterkte groepen	4.261	3.537
Aantal Agripoolers ingezet	74	66
Aantal trainingen financieel management	3	5
Aantal business plannen	0	15
Gemobiliseerd vreemd vermogen	2.200.000	5.164.215
Aantal FACT trainingen	1	1
Lobby trajecten	2	9
Beleidsvoorstellen (inbreken)	5	6
Economisch voordeel voor boeren via FACT-trajecten	na	10.850.000

Bron: analisten klantinformatie, planning 2015 en overzichten Agri-advies

In Oost-Afrika stond de aanpak 'Boergenoteerde bedrijven' model voor de meeste projecten (33 van de 49).

Daarbij is consequent een aantal samenhangende thema's en werkterreinen in de actieplannen van de coöperaties en landbouworganisaties opgenomen, die medebepalend zijn voor de behaalde resultaten.

Algemene thema's waarop is ingezet zijn financieel management, 'governance' en business planning. Staf en bestuur werden niet alleen geadviseerd in dit opzicht en in staat gesteld om trainingen en workshops bij te wonen, maar zo nodig werd ingegrepen bij het niet voldoen aan Agriterra voorwaarden (verandering bestuur of management; opschorting van samenwerking).

Een specifiek thema voor financiële coöperaties was interne vermogensvorming en Key Performance Indicators. Ook hierbij is sprake geweest van een combinatie van specifieke adviestrajecten en evenementen. Klanten worden ondersteund in de installatie van dashboards (in Oeganda bij voorbeeld het Tally softwaresysteem) en het monitoren van de Key Performance Indicators.

The more I learn, the more I realise how little I know (KPI's)

The 4 day-workshop in Nairobi was attended by various cooperative institutions from Kenya, Tanzania and Uganda (Kiambaa SACCO, Wakulima SACCO KCBL cooperative bank, Kigarama SACCO). The aim was to exchange knowledge and experience on the topic of Internal Capitalisation and the meaning and use of the KPI-dashboard. It has been an interesting and fruitful meeting, where participants both learned and taught about the issues covered.

Bron: nieuwsitem www.agriterra.nl (16-11-2015)

Bij gewas- en zuivelcoöperaties is veel aandacht gegeven aan een businessmodel van voorlichting (alweer een combinatie van training en advies op maat). Deze advisering ging samen met het in dienst nemen van voorlichters door de coöperatie. Bij zuivelcoöperaties heeft Agriterra de inrichting van

demonstratiebedrijven ondersteund in verband met het verbouwen van groenvoer (en juiste bewerking/opslag).

Afhankelijk van de ontvankelijkheid van de klant voor deze training en advisering, heeft dit ondersteuningspakket geleid tot een verbetering in bedrijfsvoering, een groei in leden en omzet en een verbetering in bedrijfsresultaat bij de klant.



Bij zuivelcoöperaties (vier in Kenia en één in Oeganda) heeft Agriterra kunnen assisteren bij de inrichting van nieuwe productielijnen (Meru Central Dairy, Ndumberi). In het geval van Meru Central Dairy is daardoor de melkverwerking toegenomen met 36% (van 86.000 liter/dag naar 117.000 liter/dag). Bij Ndumberi is een boiler geïnstalleerd, zodat de productie van gepasteuriseerde melk toeneemt van 3000 naar 4000 liter/dag en van yoghurt van 500 tot 1000 liter/dag.

Bij het achttal spaar-en-kredietcoöperaties (SACCO's) (in Kenia, Tanzania en Oeganda) was een specifiek aandachtspunt het ontwikkelen van financiële producten op maat. Een ander aandachtspunt bij SACCO's was de samenwerking met de gelieerde productcoöperatie (Kiamba SACCO, RSTGA SACCO, Wakulima SACCO).

De SACCO faciliteert leningen en regelt

tevens de betalingen van de opkoopcoöperatie aan de boer (of primaire coöperatie).

Agriterra heeft de samenwerking op het werkterrein 'Lokaal ondernemerschap' (8 klanten, 10 projecten) ofwel afgerond en beëindigd (landbouworganisaties CNAC te Burundi, KIDFA in Oeganda en SYDIP in Kongo DR) of een nieuwe inhoud gegeven (bij de katoenorganisatie CAZ in Zambia, de rijstverenigingen IDRA en IDRA in Zambia, bij de nationale koepel CAPAD in Burundi en bij KENAFF (nationale federatie) in Kenia). Bij Zambiaanse klanten is daarvoor een bedrijfsdoorlichting uitgevoerd. Bij KENAFF heeft een training coöperatievorming plaatsgevonden als afsluiting van het ondernemerschapsproject dat in de oprichting van 144 'producer business groups' (pré-coöperaties) geresulteerd heeft.

Bij vijf klanten (KENAFF, EAFF en de Congolese producentenorganisaties CONAPAC, LOFEPACO (vrouwen) en FOPAC-NK) stond de FACT methode centraal, resulterend in de training van leiders en staf en succesvolle lobbytrajecten bij de overheid.

Zo hebben de provinciale afdelingen van KENAFF beleidsvoorstellen ingediend van 50.000 EUR, heeft de Cooperative alliantie UCA in Oeganda gepleit voor een vrijstelling van belasting voor boeren en SACCO's (spaar- en krediet coöperaties) en pleit FOPAC-NK in Kongo (DR) voor het afschaffen van illegale belastingen en verbetering van de rurale infrastructuur.

Bijzondere vermelding verdient het Farmer's Voice Project²¹, uitgevoerd door Trias (2012-2015) in samenwerking de EAFF en de nationale landbouworganisaties van Oeganda, Tanzania en Kenia. Agriterra verleende financiële ondersteuning en trainers/adviseurs in de FACT-methode. Dit project heeft geresulteerd in negen

²¹ Project 5970 op AIN. In april 2015 beëindigd.

FACT-trajecten (drie in elk land) en beleidsvoorstellen op het terrein voedselzekerheid ('strategic food reserves and post harvest losses'). Concrete resultaten zijn het trainen van 140 boerenleiders en stafmedewerkers en het ontwikkelen van maar liefst 26 beleidsvoorstellen (18 op subnationaal niveau, 6 op nationaal niveau en 2 op regionaal niveau).

EAFF, de Oost-Afrikaanse Federatie toont zich bijzonder effectief in het coördineren van het proces van beleidsgeneratie, zoals de compilatie van beleidsposities in 2015 bewijst (Figuur 6)²². In dit document worden in 12 hoofdstukken uitgewerkte amendementen en voorstellen en maatregelen voorgesteld met betrekking tot het Veeteelt- en Bosbouw Beleid van de Oost-Afrikaanse Economische Gemeenschap (EAC), op de UN Concept Overeenkomst over Klimaatsverandering, op de "Warehouse Receipts System Bill 2015" in Kenia, op het Keniaanse Landbouwbeleid, de Oegandese Nationale Begroting (belastingen en belastingvoordelen in de landbouw), de Nationale Koffiewet in Oeganda en diverse maatregelen op districtsniveau in Kenia en Oeganda.

Figuur 6: Publicatie EAFF over beleidsposities landbouworganisaties



Compilation of EAFF's policy positions 2015

Bron: EAFF 2015

De samenwerking in Zuid-Soedan met de Zuid-Sudanese Unie van landbouw producenten SSAPU (in samenwerking met Nederlandse Ambassade) is een staaltje van pioniersarbeid. Bij deze nog prille en zwakke landbouworganisatie in een fragiele staat is tegelijkertijd gewerkt aan organisatieversterking (financieel management, governance), voorlichting, opbouw van lokale afdelingen (rekrutering van 'national outreach officer' en vijf provinciale voorlichters) en belangenbehartiging.

Andere landen Afrika

Buiten de voorkeurslanden en regio's heeft Agriterra projecten en adviesopdrachten uitgevoerd in West-Afrika (Benin, Niger, Ghana en Burkina Faso) en in Zuidelijk Afrika (Zuid-Afrika en Lesotho).

In West-Afrika is samengewerkt met de regionale koepel van veetelers RBM (Niger), met de nationale organisaties FCMN (tuinbouwfederatie), FUCOPRI (rijstfederatie in Niger) en FUPRO (nationale boerenorganisatie in Benin) en met de

²² Publicatie gefinancierd door EU

sub nationale veeteeltorganisatie Amadane in Mali. Daarbij speelde een rol dat het IFAD/EU²³ project (Fupro, Fucopri, FCMN en Amadane) tot eind 2015 liep.

Langdurige samenwerking met West-Afrikaanse organisaties heeft geresulteerd in organisatieversterking (zie 'profilings'), tot voorlichting en productiviteitsverhoging van boeren (FUPRO, FCMN), tot verbeteringen in de bedrijfsvoering en financieel management (FCMN, FUCOPRI, FUPRO) en in succesvolle lobbytrajecten (RBM en Amadane). Bij FCMN is samen met De Groot & Slot gewerkt aan de oprichting van een zaadcentrale voor uien. Helaas heeft dit veelbelovende traject niet geresulteerd in een zelfstandig en rendabel bedrijf.

Samenwerking met SACAU in Zuid-Afrika heeft als doel deze organisatie een eigen agri-agency te laten vormen (met als voorbeeld ASPRODEB en AsiaDHHRA), vooral ook met het oog op de rekrutering van Agripoolers die voor Zuid-Zuid adviesopdrachts ingezet kunnen worden. Resultaten zijn een blauwdruk voor een Zuid-Afrikaanse agri-agency en een quick scan van SACAU.

In Lesotho heeft Agriterra een adviestraject van een jaar gerealiseerd bij de nationale organisatie LENAFU²⁴ (financiering FAO). Dit traject heeft geresulteerd in organisatie-analyse, een concept strategisch plan, een communicatieplan en trainingen van staf en bestuur in financieel management, MY.COOP (coöperatiemodule), en business planning. Hoewel succesvol qua output is het eindresultaat van een (financieel) plan dat op termijn tot autonomie leidt, niet gerealiseerd, deels vanwege het (ontbrekende) ambitieniveau van de leiders.

Ethiopië

In Ethiopië heeft Agriterra in 2015 met 24 klanten ('Boergenoteerd') 9 projecten uitgevoerd. 22 zijn coöperatieve unies, één is een vereniging van pluimveeproducenten en verwerkers en één een primaire melk-verwerkende coöperatie.

In 2015 is er één nieuwe klant (Lem Lem Wolite Coöperatieve Unie) bijgekomen. Tabel 24 vat de realisatie van targets in 2015 samen.

Tabel 24: Planning en realisatie Ethiopië 2015

Indicatoren	Plan	Realisatie
Aantal klanten (met project)	8	8 (24)
Bereikte producenten	20.672	10.680
Aantal Agripoolers ingezet	10	9
Aantal trainingen financieel management	2	3
Aantal business plannen	na	6
Gemobiliseerd vreemd vermogen	550.000	1.034.510

Bron: analisten klantinformatie, planning 2015 en overzichten Agri-advies

Samen met SNV Ethiopië, is Agriterra tevens mede-uitvoerder en financier (samen met Bill & Melinda Gates Foundation) van het Cooperatives for Change (C4C) project. In het kader van dit project (ketenontwikkeling met een centrale rol voor coöperaties) is in 2015 ondersteuning verleend aan 16 unies in Ethiopië.

²³ IFAD: International Fund for Agricultural Development. EU: European Union

²⁴ http://www.agro-info.net/?menu=projects&view=project&project_id=25260&tab=application#tab_s

C4C in a nutshell:

- *Reaching out to 16 Farmer Cooperative Unions in two regions: Amhara and Oromia*
- *Impacting on 42,000 small holder households*
- *Focus commodities: grains (wheat), pulses/legumes (chickpea, white pea bean, red kidney bean) and oilseeds (sesame, nigerseed and linseed)*
- *SNV and Agriterra as implementing partners*
- *ATA, FCA, regional CPAs and BoAs as strategic partners*

Bron: www.snv.nl (C4C)

Een belangrijk succes is de registratie van Agriterra in Ethiopië begin 2016, waarvan de voorbereiding in 2015 plaatsvond. De officiële opening van het Agriterra kantoor vond plaats in november 2015. Dit biedt Agriterra en het Ethiopië team de kans om hard door te werken aan het behalen van onze ambitieuze doelstellingen.

Uitkomsten van Financial Health Checks laten zien dat alle klanten tot de categorie laag of gemiddeld risico behoren. Het percentage klanten dat een gemiddeld risico loopt is groot in vergelijking met andere landen en regio's. Financieel management is dan ook een speerpunt in onze begeleiding van unies.

Begeleiding van coöperatieve unies verloopt volgens een systematisch aanpak, waarbij elk van de volgende elementen aandacht krijgt: 1. vijfjarenplan (strategisch); 2. financieel management (software 'Peachtree'); 3. business coaching (bankabel business plan); 4. interne vermogensopbouw; 5. human resources; 6. versterking van de band tussen primaire coöperaties en unies; 7. omzetting (output marketing) en 8. fabrieksmatige verwerking.

Bij coöperatieve unies waar Agriterra rechtstreeks mee samen heeft gewerkt zijn er de volgende resultaten gerealiseerd:

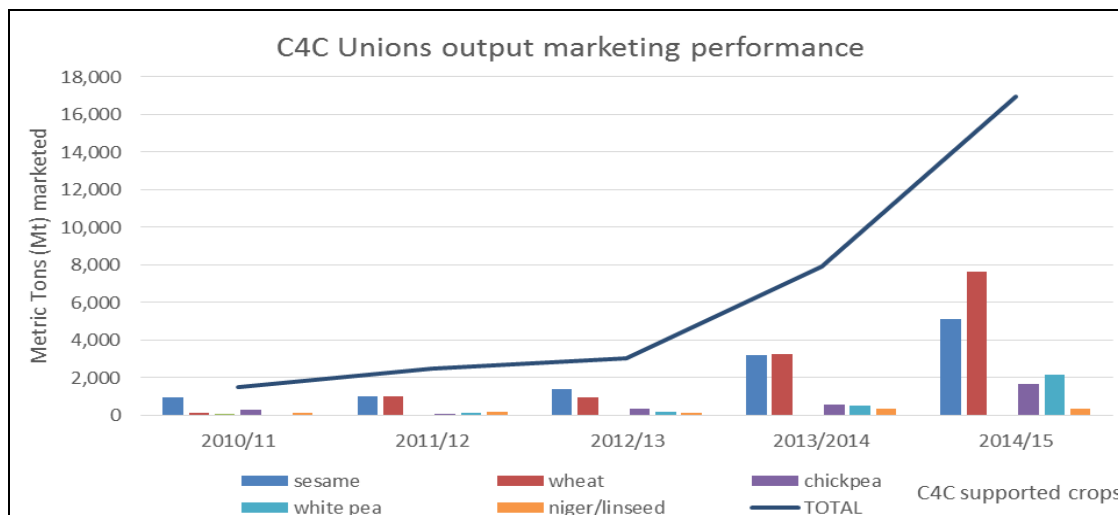
- a. Interne vermogensopbouw en het verkrijgen van externe financieringen voor werkkapitaal en investeringen (bij coöperatieve unies Admas, Admas Wolkite, Lem Lem Wolkite, Dansha).
- b. Verbetering van opkoopregelingen tussen primaire coöperaties en unies (bij unies Raya Wakena, Duro Abaro, Lem Lem Wolkite en Dansha).
- c. Training/voorlichting aan boeren: feed pilot ADAA, Poultry Support Centre bij EPPA (Ethiopische Pluimvee Vereniging), gomproductie bij de unie Lem Lem Wolkite, het moutgerst pilot-project met Habesha Breweries bij de unie Admas.
- d. Doorlichting van ledencoöperaties: bij de unie Dansha heeft er een doorlichting van leden-coöperaties plaatsgevonden met een speciaal daarvoor ontwikkelde tool, welke is afgeleid van het Advanced Certification Scheme opgezet door de Ethiopische overheid.

Goed management en bestuur vormen belangrijke randvoorwaarden voor succes en bij een aantal unies wordt de voortgang belemmerd door een crisis in bestuur of management (bij de unie ADAA). Bij de unie Raya Wakena (geëvalueerd) bleek de vertraging in de installatie van een verwerkingsfabriek het behalen van andere doelstellingen vooralsnog in de weg te staan. Bij de unie Meki Batu is er enthousiast gewerkt aan een actieplan, maar staat het ontbreken van een exportcontract verdere voortgang vooralsnog in de weg.

Door de samenwerking met coöperatieve unies en de consequente aandacht voor het aantrekken van investeringskapitaal kent Ethiopië een groot aantal z.g. rokende schoorstenen (Tabel 16) in de vorm van verwerkingsfabrieken en verhoogde omzet en outputmarketing resultaten.

Het C4C project met de Nederlandse ontwikkelingsorganisatie SNV heeft eind 2015 geleid tot een groei in omzet, het trainen en coachen van 70 primaire coöperaties, externe financiering voor 13 unies (USD 14 miljoen), het met succes werken aan interne vermogensopbouw 7 unies (USD 900,000), training van model boeren (4,000) en voorlichters (600) en een groei in gewasopbrengsten (14%) en inkomens van boeren (20%). Figuur 7 toont de positieve trend in 'output marketing performance'.

Figuur 7: Output marketing performance coöperatieve unies in Ethiopië



Bron: C4C report 2015 (www.agriterra.nl)

Azië

Agriterra heeft 8 scoping missies en 10 company assessments uitgevoerd met als resultaat 6 nieuwe klanten in deze regio.

In Azië hebben we in 2015 met 18 klanten projecten (23 in totaal) uitgevoerd. Daarnaast werden 3 projecten uitgevoerd door organisaties die in 2015 niet de status van klant hadden (2 in China, 1 in Bangladesh). Bij het ontbreken van wettelijk erkende producentenorganisaties heeft Agriterra gekozen voor samenwerking met publieke organisaties (China) of een NGO (Bangladesh) om onze hulp aan producentenorganisaties te kanaliseren. Tabel 24 vat de realisatie van targets in 2015 samen.

Tabel 24: Planning en realisatie in Azië 2015

Indicatoren	Plan	Realisatie
Aantal klanten (met project)	23	17
Bereikte producenten	47.785	40.946
Aantal nieuwe/versterkte groepen	1.309	1.985
Aantal Agripoolers ingezet	52	44
Aantal trainingen financieel management	3	3
Aantal business plannen	na	19
Gemobiliseerd vreemd vermogen	550.000	1.299.327
Aantal FACT trainingen	2	2
Lobby trajecten	2	3
Beleidsvoorstellen (inbreken)	5	15
Economisch voordeel voor boeren via FACT-trajecten	na	1.538.844

Bron: analisten klantinformatie, planning 2015 en overzichten Agri-advies

Een opmerkelijk resultaat is dat we erin geslaagd zijn om met 10 coöperaties in China die voorheen door de regeringsinstelling AEMS ondersteund werden, een

zelfstandige federatie te vormen. In China zijn we nu ook in meer dan 1 provincie actief (naast Yunnan, in Sichuan en Chongqing).

Parallel aan de klantwerving is de samenwerking met bestaande klanten geëvalueerd. Dit heeft geresulteerd in het opzeggen van de samenwerking (b.v. met boerenorganisatie CFAP Cambodja en met de vrouwenfederatie UFJ Jordanië) of het herzien van de klantstatus in die van partner (de regionale Aziatische koepel AFA, de boerenorganisatie Pakisama in de Filipijnen).



Qua bedrijfsvoering werden er successen geboekt bij de zuivelcoöperatie Saluyu (productieverhoging melk, lening), bij de coöperatie Amanah (cacao-vermarkting aan PT Mars) en Poda (koffiecoöperatie) in Indonesië (ledengroei, ICS manual). Een bijzonder resultaat was de ondersteuning van een collectieve zuivelboerderij Olan op Java (uit een privégift;

<https://www.youtube.com/watch?v=3TlhOs22H6I&feature=youtu.be>).

Deze boerderij stelt arme boeren in staat melk te produceren. Dit initiatief wordt ondersteund door een zuivelcoöperatie die melk levert aan Frisian Flag, de Indonesische dochter van FrieslandCampina.

Renovation of colony farm Olan

Bayongbong is a dairy cooperative in West Java, Indonesia and has about 1,500 active members who each have 2 to 3 milking cows. The cooperative milk goes to Frisian Flag Indonesia (FFI).

Most farmers have their own farm and stable, but the cooperative has also set up a joint company: the colony farm Olan. The farm was built in 2004 for 200 cows and offered to 73 farmers an income. It was setup as a collaboration between the cooperative and the government to strengthen the agricultural sector and encourage local entrepreneurship. The cooperative built the stable and the government has arranged for the cows.

Poor entrepreneurs who wanted to be a farmer, could start a business in this way. They received an average of two cows to earn an income. Due to lack of specific knowledge about dairy farming, Olan was not an immediate success. Therefore, currently there are only 50 cows owned by 22 active farmers and despite of the possibilities, Olan is somewhat run-down.

The family of Dutch dairy farmer John Hesselmans, who unfortunately died too young, collected money during his funeral, which they donated to Agriterra to renovate Olan. One of the employees of Frisian Flag Indonesia made a plan to renovate 50 cow places.

After renovation, the farmers will be trained and Olan will be used as a demonstration farm for other farmers.

Bron: Nieuwsitem www.agro-info.net (Renovatie koloniefarm Olan op Java in volle gang (21-10-2015))

In Nepal is de Agriterra hulp bij de wederopbouw na de aardbeving vermeldenswaard. Noodhulp (deels gefinancierd uit privédonaties) werd ter beschikking gesteld aan de NACCFL en SFACF (respectievelijk nationale en districtsfederatie van landbouwcoöperaties) die getroffen boeren ondersteunden, o.a. met zaaigoed uit Nederland. Niet alleen bleken de coöperaties effectief en snel bij het verlenen van de hulp, het aantal geholpen families was zeer groot (> 40,000).



In Nepal combineren de coöperatieve federaties 'Belangenbehartiging' (op niveau federaties), 'Bedrijfsvoering' (unies en coöperaties die opkopen, verwerken en verkopen) en 'Lokaal ondernemerschap'. Kleine boeren profiteren via de samenwerking in groepen van hun lidmaatschap van coöperaties. NACCFL bereikt maar liefst 834 lokale groepen en heeft de impact

van het Agriterra project in kaart gebracht via een enquête onder leden.

Coöperaties bevorderen ondernemerschap in Nepal

The impact of the 2 years project of NACCFL was surveyed by implemented a baseline survey at the beginning of the programme and at the end. Some of the key impacts are as follows:

- *The farmers are more or less becoming entrepreneur in newly formed cooperative. They are taking the loan for goat rearing and started to rear the goat.*
- *The project helps to enhance the leadership quality of woman in the targeted project area. In this area before the woman were not able to speak, express their feeling freely in front of people. But now situation has changed, they are able to speak, express their feeling and involve themselves in the development work of the VDC.*
- *FFS program is very useful for the people, they learn more from it then the formal training. The improvement of shed, cultivation practices related to the vegetable/ipm/organic techniques they all knew through it.*
- *The main problem they face is the marketing of their product with proper price. They feel that they need to have their own stall in the local market so that it is easy for them to market their product (low volume) but for the high volume again there is problem.*
- *Functioning of cooperatives has improved considerably: having their own 3 years own business plan, regular meeting of BoD, Intergroup, are going on.*
- *Income improvement is reported to vary between 2 and 5%*
- *There is a very slight increase in animal husbandry (more animals/family)*

Bron: Agro-info.net 'project results 2015 (project 13naccf-6016)

In Vietnam is de FACT-methode met succes uitgerold²⁵. Het Agriterra project heeft dankzij een workshop geresulteerd in een capaciteitsversterking bij 40 bestuurders en stafleden van de provinciale afdelingen van de boerenfederatie VNFU en er is een lobby agenda opgesteld voor de 10 provincies. In deze provincies is er

²⁵ Zie blog/story: boerenorganisaties, de legale Robin Hoods van Vietnam

vervolgens effectief lobby gevoerd op diverse thema's zoals het inrichten van steuncentra voor boeren, inkomens genererende activiteiten, verbeterd zaaizaad.

Overige landen Azië

In Bangladesh (geen focusland) heeft Agriterra bijgedragen aan de oprichting van 6 coöperatieve (en geregistreerde) federaties. Een unicum in dit land, waar de wetgeving het zeer moeilijk maakt voor boeren om zich zelfstandig te organiseren. In Myanmar heeft Agriterra op verzoek van NEM ('Netherlands Economic Mission') een scopingopdracht gerealiseerd van landbouworganisaties en coöperaties. Er zijn organisatie-analyses gerealiseerd van de landbouworganisaties AFFM en MFA en van de nationale coöperatieve organisatie CSS. Mede als gevolg van de deelname van de directeur in de landbouwmissie naar Myanmar, heeft Agriterra de voorwaarden voor interventie in Myanmar geformuleerd in een memorandum: ruimte en aandacht voor autonome boerenorganisaties en coöperaties.

Latijns-Amerika

In Latijns-Amerika hebben we 4 scoping-missies uitgevoerd en maar liefst 17 company assessments. Als gevolg ervan zijn er negen nieuwe klanten bijgekomen.

Agriterra heeft 16 klantprojecten met 15 klanten uitgevoerd en 1 project in eigen beheer (scoping). Daarnaast heeft Agriterra nauw samengewerkt met ACODEA en de 7 institutionele en klantprojecten (in Nicaragua) van deze Spaanse agri-agency financieel ondersteund. Tabel 25 vat de realisatie van kerndoelen in 2015 samen.

Tabel 25: Planning en realisatie Latijns-Amerika in 2015

Indicatoren	Plan	Realisatie
Aantal klanten (met project)	20	15
Bereikte producenten	28.778	17.678
Aantal nieuwe/versterkte groepen	95	105
Aantal Agripoolers ingezet	20	53
Aantal trainingen financieel management	2	5
Aantal business plannen	na	5
Gemobiliseerd vreemd vermogen	2.200.000	4.801.500
Aantal FACT trainingen	2	4
Lobby trajecten	1	2
Beleidsvoorstellen (inbreken)	3	0

Bron: analisten klantinformatie, planning 2015 en overzichten Agri-advies

'Boergenoteerde' klanten (8 met project) zijn alle in Peru gesitueerd. Bij deze klanten is er de afgelopen jaren sterk ingezet op de verbetering van financieel management en bedrijfsvoering, op interne vermogensvorming, kwaliteitstrajecten (certificering) en de voorlichting aan boeren. Klanten in Peru hebben goede voortgang geboekt bij interne vermogensvorming, het verwerven van externe financiering, het aantal rokende schoorstenen (investeringen in verwerkingscapaciteit) en het aanboren van nieuwe markten (waaronder export).

Resultaten in Peru

Agriterra started its Agribusiness activities in Peru in 2011. In January 2012 the business advisor moved to Peru after having set up a client portfolio of 6 organisations during 2011. In four years' time 40 organisations were scoped, and company assessments were performed at 16 of them, resulting in contracts with 15 unique clients, on average 9 per year. 30% is active in coffee, 18% in cocoa, 10% in palm oil, and other sectors represented are alpaca, maize, quinoa, cotton, palm heart, tara and sugarcane. 6 Clients transformed their business model from an association into a cooperative as a result of our advisory and financial support. 5 Clients literally converted themselves into 'smoking chimneys' by buying, expanding or building processing factories. With 8 clients we ended cooperation already within 1,2 or 3 years, mainly because they were too slow or reluctant on improving their financial management. The yearly project evaluations and audits proved to be an ideal instrument to monitor the progress of our clients and to decide whether or not to continue cooperation.

During these 4 years an average of 13.241 farmers per year were reached of which 17% are women. Interesting to mention is that from the start we motivate and support our clients to update their membership databases and be sincere on the number of active members, applying clear criteria. An active member is considered a farmer that during last season has been executing transactions with his/ her cooperative, thus selling produce and/ or paying for services. A total of € 13.228.261 of external finance was mobilised thanks to our support, of which 9% were loans for investment in factories, 37% as new loans for working capital and 47% as renewals or expansions, 6% subsidies and 1% of direct participation in capital. Thanks to good contacts and intermediation 20% was provided by Oikocredit and another 20% by Triodos. Local banks, international financial institutions, NGO's, clients and government make up for the remaining 60%.

Nieuwsitem Intranet: What has Agriterra been doing in Peru (20 April 2016)

Projecten op het werkterrein 'Lokaal ondernemerschap' werden uitgevoerd in Bolivia, Peru, El Salvador en Nicaragua. Al naar gelang de evaluatie van de klantrelatie is de projectmatige samenwerking beëindigd (bij de nationale landbouworganisaties ANPE in Peru en CIOEC in Bolivia) of op een nieuwe leest geschoeid. Zo is bij verenigingen van coöperaties ingezet op een verbeterde bedrijfsvoering, dienstverlening aan lid coöperaties en financiële duurzaamheid (de boerenunie UNAG in Nicaragua, bij de coöperatieve vereniging AVA in Peru) en zijn bij CONFRAS (Boerenfederatie in El Salvador) voorlichters en boeren getraind in ecologische landbouwmethoden.

In Latijns-Amerika is er met succes gewerkt aan een handleiding 'record keeping' ("manejo de registro") via productontwikkeling, workshops en het uittesten van



deze handleiding. Deze handleiding stelt leden van coöperaties in staat hun productiviteits-en bedrijfsgegevens te registreren en te analyseren.

De nationale organisaties AOPEB (Ecologische boerenfederatie Bolivia) en JNC (koffiefederatie Peru) hebben succesvolle lobby trajecten uitgevoerd, al of niet gebruik makend van de FACT-methode.

ACODEA heeft 'scopings' uitgevoerd in Nicaragua en Cuba. Dit heeft geleid tot vier klantprojecten met coöperaties in Nicaragua (koffiecentrale, cacao, veeteelt, zuivel). Bij deze klanten zijn bedrijfsdoorlichtingen gerealiseerd, zijn er trainingen (governance, financieel management) gegeven, is er gewerkt aan de installatie van management en er boekhoudsysteem geïnstalleerd. Bij de coöperatieve unie COSATIN in Nicaragua is een business plan geschreven voor een verwerkingsfabriek voor organische inputs. Advisering vond plaats door Spaanse Agripoolers (ACODEA).

In Cuba heeft de prospectiemissie geleid tot het in beeld brengen van de coöperatieve landbouwsector.

Europa

Samenwerking met de nationale boerenfederatie NFFM in Moldavië²⁶ heeft geresulteerd in een verbeterd financieel management, het opzetten van een database van leden en het identificeren van een pakket inkomsten genererende diensten.

²⁶ http://www.agro-info.net/?view=project&menu=projects&project_id=24935

II De Agriterra benadering

Onder het programma 'Boeren tegen Armoede' is tot maart 2015 gewerkt in drie teams met elk een eigen benadering: 'Boergenoteerde bedrijven', 'Lokaal ondernemerschap' en 'Belangenbehartiging'. Ieder van deze teams heeft tijdens de uitvoering gewerkt aan productontwikkeling en een eigen aanpak/profiel. Zo heeft het team 'Boergenoteerde bedrijven' werk gemaakt van een intake-tool voor klanten (Company Assessment) en van een gestandaardiseerd business plan format. 'Belangenbehartiging' heeft de bestaande PIPGA²⁷-benadering, omgedoopt tot FACT, uitgewerkt tot een volwaardige trainingspakket. Het team 'Lokaal ondernemerschap' heeft veldgidsen geschreven, die door voorlichters van landbouworganisaties ingezet kunnen worden.

Alle teams hebben een beroep gedaan op de financieel managementtrainingen en tools die Agriterra in samenwerking met MANGO²⁸ in Engeland en JDA²⁹ in Spanje heeft ontwikkeld voor de bestuurders en staf van landbouworganisaties en coöperaties (bij voorbeeld het pakket PROCURA COOP voor coöperaties).

Vanaf 2014 is er verder gewerkt aan een stroomlijning van de adviesdiensten van Agriterra voor elk van de genoemde werkterreinen. Bij de formulering van het programma 'Common Sense in Business (2016-2020)' zijn deze benaderingen als uitgangspunt genomen.

Agriterra's Theory of change

Where producers' organisations in developing countries are able to play an influential role, this generally leads to more growth, good governance and democracy. Income and wealth are distributed more fairly which reduces poverty and hunger.

- *Business advice to farmers' organisations and cooperatives improves services to members, entrepreneurship and productivity.*
- *Lobbying for farmers' organisations and cooperatives connects farmers to policy makers.*
- *Bankable farmers' organisations and cooperatives with good investment plans ensure rural employment and economic development.*

Bron: Grant Proposal Common Sense in Business

1 Boergenoteerde bedrijven

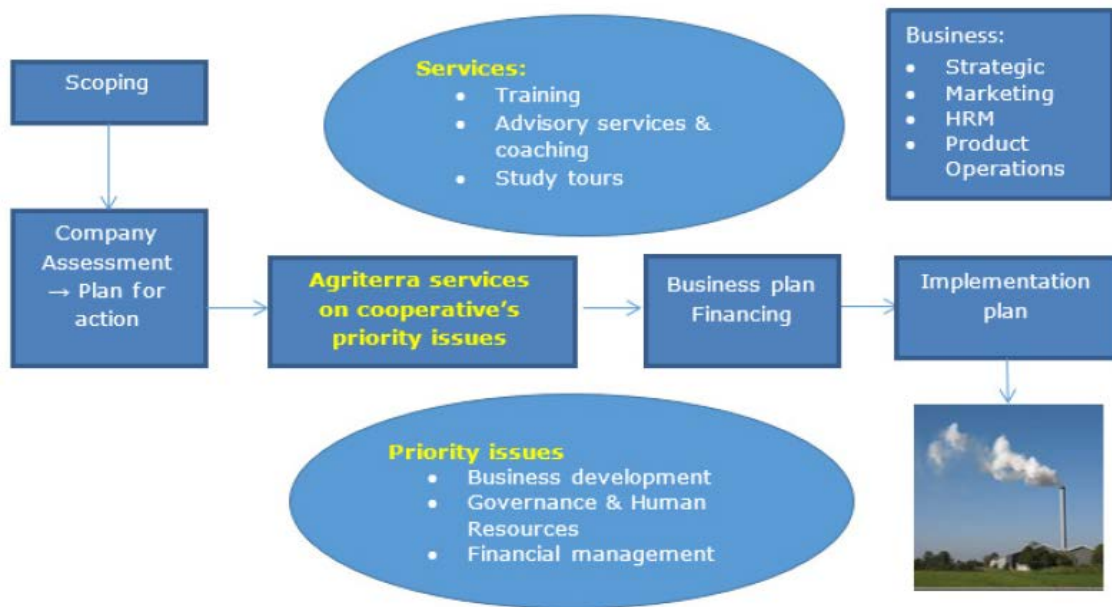
De doelgroep is een groeiend klantenbestand van coöperaties (actieve werving) in zes focuslanden (Peru, Kenia, Ethiopië, Oeganda, Tanzania en Indonesië). Het beoogde resultaat is de groei van vreemd vermogen (werkkapitaal en investeringen) van de klant door het opstellen van bankabele business plannen. Bij het opstellen en uitvoeren van deze plannen wordt de klant intensief geadviseerd en getraind via de inzet van Agripool deskundigen en vinden er uitwisselingen plaats. Nadruk ligt daarbij op de thema's 'business development', 'governance' en 'financial management'. Agriterra levert ondersteuning in de vorm van advisering (Agripool-inzet), trainingen en uitwisseling. Het beoogde eindeffect is zichtbaar in een toename van de rentabiliteit en solvabiliteit van klanten (60% groei rentabiliteit en 50% groei solvabiliteit) en uiteindelijk van het inkomen van de leden (200% groei). Voor een grafische voorstelling van deze aanpak zie Figuur 8.

²⁷ Spaanse afkorting voor participatief beleidsgenererend onderzoek

²⁸ Management for NGO's

²⁹ JDA consultant

Figuur 8: Agriterra's Agribusiness approach



Bron: Schieven 2014

2 Lokaal ondernemerschap

Doelgroep zijn nationale en sub nationale landbouworganisaties (en steeds vaker ook coöperaties en unies van coöperaties) met afdelingen op lokaal niveau en boerenvoorlichting als kerntaak. De nadruk ligt op het trainen en begeleiden van voorlichters (staf landbouworganisatie) en begeleiders van boerengroepen in de dorpen. Systematische training en begeleiding van boeren leidt tot gewas/teeltspecialisatie, marktverkenning en een planmatige collectieve productieverhoging en –afzet. Begeleiding en training van landbouworganisaties door Agriterra ('governance', financieel management en management) blijft geboden, terwijl uitwisselingen ook een grote bijdrage leveren. Bij succesvolle uitvoering is het eindresultaat een verbeterde positie in de keten (Figuur 9)

Figuur 9: Aanpak lokaal ondernemerschap

Farmer Entrepreneurship

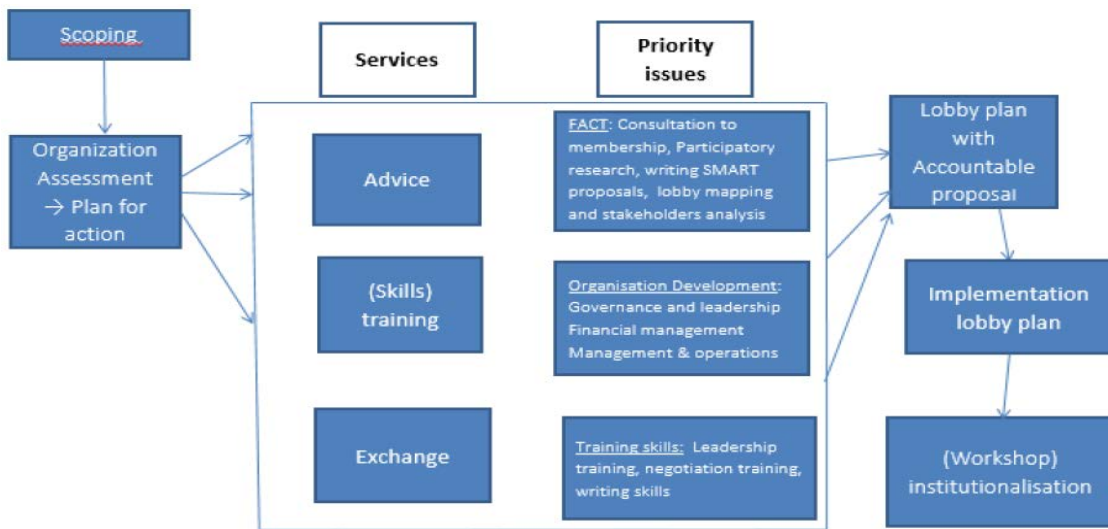


Bron: Schieven 2014

3 Belangenbehartiging

De doelgroep wordt gevormd door regionale en nationale landbouworganisaties die als kerntaken 'belangenbehartiging' hebben. Hoofddoel is een goed ondernemingsklimaat voor boeren. FACT (Farmers Advocacy and Consultancy Tool) bestaat uit een drietrapsraket waarbij ledenconsultatie en onderzoek resulteert in goede (SMART) voorstellen van boerenorganisaties naar overheidsinstellingen toe. Het proces (Figuur 10) leidt tevens tot een capaciteitsversterking van de leiders/staf van boerenorganisaties en het internaliseren van de FACT-benadering. Bijkomend doel is een vergrote toegang van boerenorganisaties tot publieke fondsen en programma's (FACT4BUDGET).

Figuur 10: Farmers' Advocacy Consultation Tool (FACT)



Bron: Schieven 2014

III Dienstverlening

1 Agripool als Unique Selling Point

Bij de strategiediscussie in 2013 en 2014 is de inzet van deskundigen uit de achterban (Land en Tuinbouworganisatie, Nationale Coöperatieve Raad, Zij-Actief, Nederlands Agrarisch Jongeren Contact en Vrouwen van Nu) als 'unique selling point' benoemd. Bij de heroriëntatie van projectfinanciering naar advisering wordt een belangrijke rol toebedeeld aan de inzet van deze peer-to-peer deskundigen. Dit heeft tijdens de reorganisatie begin 2015 vorm gekregen in een team recruitment en een team travel.

Belang van Agripool

Agriterra collaborates with the organisations and companies it works with to recruit, train, prepare and deploy the Agripoolers. It also cooperates with other agri-agencies and others to build recruitment structures (as it is now doing in Europe, and will soon be doing further afield). Over the next few years, there will be a focus on expanding the international network of organisations, cooperatives and companies. This network will be the main source of high-profile peer-to-peer expertise in building the capacity of farmers' organizations and cooperative business development.

Bron: Grant Proposal Common Sense in Business

Het team recruitment werkt aan een systematische werving en intake van Agripool deskundigen om tegemoet te komen aan de groeiende vraag aan adviesopdrachten.

De samenstelling van het Agripool-bestand begin 2016 geeft de rekruteringsinspanning in 2015 weer (Tabel 26). Van het totaal aantal ingeschreven Agripool-deskundigen bezat 61% (385) de status intake (wijzend op een recente inschrijving), dit in vergelijking met het aantal van 247 (39%) dat de status actief bezat (adviesopdracht verricht in afgelopen jaren).

Tabel 26: Agripoolers uit Nederland begin 2016

Agripoolers uit Nederland			
	M	F	Totaal
Actief	182	65	247
Intake	308	107	385
Inactief	17	15	32
Totaal	490	172	632

Bron: analisten klantinformatie (www.agro-info.net)

In Hoofdstuk III.4. wordt verder ingegaan op de inzet van deze Agripool deskundigen.

2 Projecten

In 2015 heeft Agriterra 151 projecten uitgevoerd (Tabel 27), waarvan 110 projecten met en door 117 producentenorganisaties (waarvan 114 klanten), 2 gericht op de versterking van ACODEA (Spaanse Agri-agency), 35 projecten in eigen beheer (scopings, assessments en trainingen in de verschillende landen en interne projecten) en 4 projecten uitgevoerd/gericht op partners zonder statuut van boerenorganisatie (bv. De landbouwinstelling AEMS in China en met Helvetia Swiss

International in Bangladesh). Deze projecten werden in 33 verschillende landen uitgevoerd.

Rekenen we de ACODEA projecten mee (zie Tabel 27) bedraagt het aantal projecten 158, het aantal klanten / partners met project 121 en het aantal landen 34.

De 151 (158) projecten zijn als volgt verdeeld over de werkterreinen & afdelingen van Agriterra:

1. Boergenoteerde bedrijven: 80 projecten (inclusief Acodea 87)
2. Lokaal ondernemerschap: 37
3. Belangenbehartiging: 19
4. Staf en directie: 15

Tabel 27: Overzicht Agriterra projecten in 2015 (per regio en uitvoerder)

Uitvoerder project	Regio	Aantal organisaties	Aantal projecten
Klant (of partner)	Afrika	81	68
	Azië	20	25
	Latijns Amerika	15 (+4 Acodea)	16 (+4 Acodea)
	Oost Europa	1	1
Subtotaal		117 (121)	110
Partner (geen PO)	Azië	2	2
	Europa	2	2
	Subtotaal	4	4
Agriterra	Afrika		3
	Azië		7
	Latijns-Amerika		(+2 Acodea)
	Wereld		20 (+1 Acodea)
	Europa (ACODEA)		2
	Subtotaal		37
Totaal		121	151 (158)

Bron: analisten klantinfo (www.Agro-info.net)

3 Advies, training en uitwisseling

Het jaar 2015 is succesvol geweest bij het behalen van de doelstellingen qua aantal werkbezoeken en evenementen (Tabel 28):

Tabel 28: Planning en realisatie van werkbezoeken en evenementen in 2015

Type advisering	Planning	Realisatie	Realisatie %
Werkbezoeken	291	251	86%
Evenementen	39	70	179%

Bron: analisten klantinfo (www.Agro-info.net)

Bij werkbezoeken aan coöperaties en landbouworganisaties is voor Agriterra een belangrijk kenmerk in hoeverre een beroep is gedaan op 'peer-to-peer' of Agripool deskundigen. Daarvoor is het aantal uitgezonden deskundigen relevant.

In 2015 zijn er 570 deskundigen op werkbezoek geweest voor Agriterra (tegenover een gepland aantal van 365; Tabel 29). Het aantal uitgezonden Agripoolers bedroeg 204 (36%), het aandeel van medewerkers was 188 (33%) en het aandeel van externe deskundigen 175 (31%). Daarnaast zijn er 3 stageopdrachten verleend.

Tabel 29: Overzicht uitgezonden deskundigen in 2015 (per categorie deskundige)

Deskundigen op werkbezoek	Planning	Realisatie	Aandeel
Agripoolers ³⁰	210	204	36%
Medewerkers Agriterra / Agri-agencies	91	188	33%
Externe deskundigen	54	175	31%
Stagiaires	0	3	0%
Totaal	365	570	100%

Bron: analisten klantinfo (www.Agro-info.net)

De meeste uitgezonden deskundigen hadden bestemming Oost-Afrika (161), gevolgd door Azië (124), Latijns-Amerika (111) en Ethiopië (43). Daarnaast werden 69 deskundigen uitgezonden in het kader van institutionele projecten en 62 naar de categorie 'andere landen' (niet deel uitmakend van de focuslanden van Agriterra).

Bij adviesopdrachten is het type adviesopdracht en specialisme relevant (Tabel 30).

Tabel 30: Indeling evenementen 2015 per specialisme/thema

Type evenement of werkbezoek	Specialismes	Aantal deskundigen
1. Uitwisseling/studie tour (10x)	Jonge boeren; banken; coöperaties; landbouwsector; waterbeheer; vezel-productie	10
2. Conferentie / 'summits' (7x)	Agriterra thema's en specialismes, relatiedag, terugkeerdag Agripoolers	14
3. Trainingen & workshops (53x)	FACT; monitoring & evaluatie; financieel management; voorlichting; vermogensvorming coöperaties; communicatie	106
4. Adviesopdracht (251x)	Scoping & klantintake (company assessments); vertegenwoordiging; FACT; business planning; financieel management; monitoring & evaluatie; bedrijfsvoering/ondernemerschap; agrarische specialismes	408
5. Lange termijn-opdrachten (32x)	Coördinatie; programma-assistentie; business planning/development; financieel management; voorlichting; supply chain management	32

Bron: analisten klantinfo (www.Agro-info.net)

Onderwerpen en thema's waarop een intensieve adviesinzet heeft plaatsgevonden zijn financieel management, business planning en development, vermogensvorming bij coöperaties, FACT en in mindere mate de inrichting van een voorlichtingsstructuur bij landbouworganisaties en coöperaties. Daarnaast is er veel aandacht besteed aan klantwerving en intake middels 'scoping' (22) en company assessment (42) opdrachten.

4 Agripool-inzet uit achterban

In 2015 is er 185 maal een Nederlandse deskundige uitgezonden waarbij op 130 verschillende personen een beroep is gedaan. Het aantal Agripoolers onder de NL-

³⁰ Deskundigen afkomstig uit landbouworganisaties of coöperaties wereldwijd

deskundigen was 108. Deze Agripoolers hebben aan 138 werkbezoeken deelgenomen (Tabel 31).

Tabel 31: Inzet Nederlandse deskundigen in 2015

Type	Aantal advies-opdrachten	Aantal personen
Agripoolers	138	108
Consultants	47	22
Totaal	185	130

Bron: analisten klantinformatie (www.Agro-info.net)

Zesennegentig procent van de werkbezoeken werden gerealiseerd door deskundigen afkomstig van Friesland Campina (zuivel), Flynth (accountancy en advies), Banken (ABN-Amro), LTO en lid organisaties en agrarische bedrijven en coöperaties (Tabel 32).

Tabel 32: Uitgezonden Agripoolers per organisatie

Organisatie	Aantal Agripoolers	Aantal advies-opdrachten	Aandeel in advies-opdrachten
FrieslandCampina	22	23	17%
Flynth	16	22	16%
Banken en financiële bedrijven (waarvan Rabobank)	27 (9)	32 (12)	23% (9%)
LTO en lid organisaties	14	24	17%
Agrarische coöperaties & bedrijven	27	31	22%
Vrouwenorganisaties	1	5	4%
NAJK	1	1	1%
Totaal	108	138	100%

Bron: analisten klantinformatie (www.Agro-info.net)

IV Partnerschappen en allianties

1 De achterban en het agrarisch bedrijfsleven

Agriterra werkt van oudsher nauw samen met de plattelandsorganisaties en coöperaties in Nederland. De 'traditionele' achterban is dan ook vertegenwoordigd in het bestuur (LTO, Passage/Vrouwen van Nu, NAJK, NCR). Met deze achterbanorganisaties is in 2015 afgesproken dat de rekrutering en werving van nieuwe Agripoolers door de Agriterra 'recruiters' (deels) op de kantoren van deze organisaties plaats zal vinden.

Sinds 2011 is er (vooral door team 'Boergenoteerde bedrijven') nauwere samenwerking gezocht met agrarische coöperaties en bedrijven. Deze samenwerking is er met name op gericht om Agripoolers te werven die inzetbaar zijn bij adviesopdrachten aan coöperaties. In een aantal gevallen is deze samenwerking vastgelegd in een overeenkomst (MoU), waarbij de onderneming vanuit een doelstelling van maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid deskundigen ter beschikking stelt. Dit is o.a. het geval bij Friesland Campina, AgriFirm ABN Amro en Flynth. Agriterra heeft in 2015 gezamenlijke activiteiten ontwikkeld met zaadbedrijven als De Groot en Slot (Niger en Zuid Soedan), ENZA zaden (Nepal) en Rijk Zwaan (China) en de aardappelcoöperaties Agrico en HZPC (Oost-Afrika).

Het mes snijdt aan twee kanten in het geval van FrieslandCampina dat goed de Agriterra expertise en netwerk kan gebruiken bij het opzetten van een eigen systeem van melkinzameling in landen van Azië en Afrika.

Partnerschap Agriterra en FrieslandCampina

On Friday 13 November 2015, Roelof Joosten, CEO of Royal FrieslandCampina N.V., and Albert Jan Maat, Chairman of the Board of Agriterra, signed an agreement to continue the existing partnership between the two companies in the context of the Dairy Development Programme. The new agreement will run for 3 years.

Since 2012, FrieslandCampina and Agriterra have officially been working together through the Dairy Development Programme (DDP), the aim of which is to help small-scale dairy farmers in Asia and Africa manage their farms as efficiently as possible by providing support and sharing knowledge.

The aim is to boost dairy production both qualitatively and quantitatively in order to improve the socio-economic position of these farmers and make rural communities more viable. The initiative is also designed to get the younger generation more interested in agricultural entrepreneurship by improving their economic prospects and trying as a result to reverse the sharp rise in the average age of farmers worldwide.



Bron: nieuwsitem www.agriterra.nl (16 november 2016)

Het "crowdfunding" platform van Agriterra en ABN-AMRO was een groot succes. ABN-AMRO medewerkers hebben de onkostenvergoedingen, die ze kregen voor adviesopdrachten, in vier projecten geïnvesteerd. In totaal is er door 62 donateurs een bedrag van EUR 49.538 geschonken. Deze fondsen worden geïnvesteerd in 4 projecten. Het gaat om investeringen van coöperaties in Indonesië (2x), in Ethiopië (1x) en in Peru. In alle gevallen dragen de coöperaties zelf bij aan deze investeringen (overkappingen en werkkapitaal koffiëcoöperaties Indonesië, koelwagens in Ethiopië, microreservoirs voor wateropslag in Peru).

2 AgriCord

In 2015 zijn het functioneren en de resultaten van AgriCord onderwerp geweest van evaluatie en vergaderingen (zie jaarverslag AgriCord). In april 2015 vond een performance review plaats en werd het nieuwe strategisch plan gepresenteerd, het resultaat van de organisatieanalyse die al in 2014 werd gestart. Het AgriCord secretariaat werd als gevolg van dit interne bezinningsproces gereorganiseerd. Uitkomst van de organisatieanalyse waren verder de aanbevelingen om a) een betere balans te vinden tussen samenwerking en de diversiteit van Agri-agencies en b) een aantal processen te stroomlijnen, waarvoor een sterkere ledencommitment vereist is.

Agriterra participeert in het bestuur (directeur), het projectcomité (manager bedrijfsvoering) en in de werkgroep M&E (analist). Agriterra voert een aantal task projecten uit (14ALL-financiering) en heeft baat bij cofinanciering uit donorfondsen die beheerd worden door AgriCord (IFAD/EU, 14ALL, DGD-AgriCord, MFAF, SDC, etc. zie hoofdstuk 7). Agriterra heeft een sleutelrol bij de inrichting van het nieuwe Agro-info.net en bij de inrichting van het nieuwe Agripool.

Ondanks onze actieve rol binnen AgriCord wordt bij Agriterra steeds meer de vraag gesteld naar de meerwaarde van ons lidmaatschap. Deze onvrede is deels terug te voeren op de nieuwe koers van Agriterra (van advies naar projectorganisatie), een koers die verder wegloopt van de projectpraktijk van AgriCord. Bijzonder stuitend is de besluiteloosheid van AgriCord waardoor over het bezinningsproces dat resulteerde in een pakket veranderingsvoorstellen die in de najaarsvergadering in Quebec op tafel kwamen, geen besluiten werden genomen. Pas bij het aftreden van de voorzitter in het voorjaar van 2016 mag men weer op voortgang hopen.

3 AgriProFocus

Agriterra maakt actief deel uit van het AgriProFocus netwerk. Agriterra heeft in 2015 financiële ondersteuning verleend aan Agrihubs³¹ in 9 landen waar Agriterra actief is (Benin, Ethiopië, Indonesië, Kenia, DR Kongo, Rwanda, Tanzania, Oeganda en Zambia).

De Agrihub-activiteiten en diensten zijn potentieel van groot belang voor de Agriterra klanten. Niettemin weten onze klanten AgriProFocus niet altijd te vinden, of omgekeerd, hebben de Agrihubs onvoldoende oog voor landbouworganisaties en coöperaties. Voor 2016 is daarom de samenwerking gebaseerd op een identificatie van sectoren en thema's die voor Agriterra-klanten relevant zijn. Tevens zal gewerkt worden aan een grotere Agriterra zichtbaarheid in het AgriProFocus netwerk.

³¹ Agrihub: nationale steunpunten van AgriProFocus in landen waar het actief is

4 ACODEA

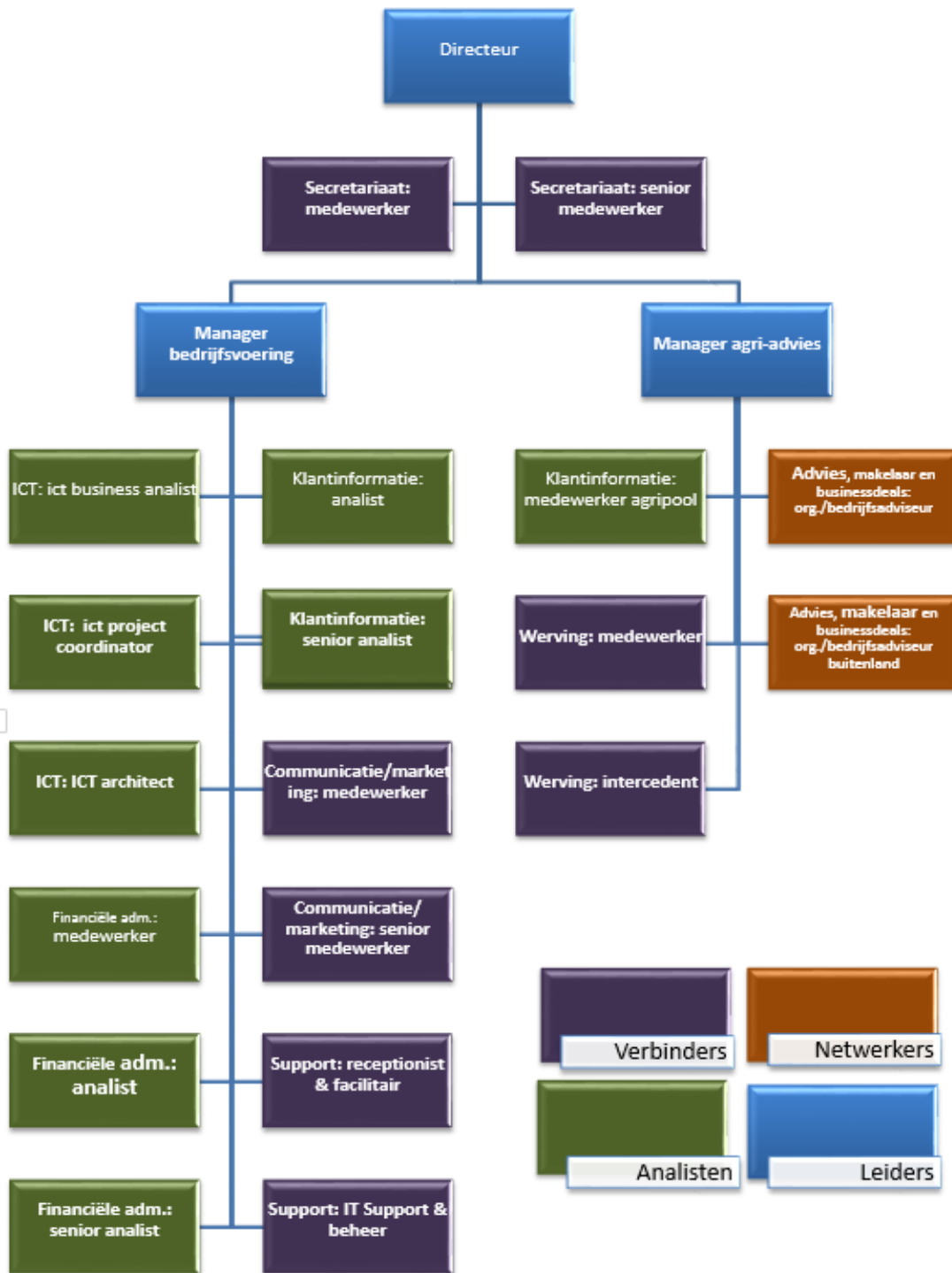
Agriterra werkt nauw samen met de Spaanse agri-agency ACODEA. Ariterra staf heeft ACODEA ondersteund bij het opzetten van een management- en bestuursstructuur en bij het creëren van een Spaanse Agripool. Ariterra heeft ACODEA financieel ondersteund en de financiering van ACODEA projecten in Latijns-Amerika gefaciliteerd. De samenwerking is geformaliseerd in een MoU tussen Ariterra, ACODEA en AgriCord. De samenwerking is wederzijds voordelig. Spaanse boerenorganisaties en ACODEA maken deel uit van het AgriCord netwerk en profiteren van de ervaring en kennis van Ariterra, op zijn beurt Ariterra krijgt Ariterra toegang tot een pool van Spaanse deskundigen (inzetbaar in Latijns-Amerika) en AgriCord breidt zijn netwerk uit.

V Agriterra intern

1 Reorganisatie

De reorganisatie die al in 2014 was ingezet met de aanstelling van twee managers, heeft in het eerste semester van 2015 zijn beslag gekregen met een gedeeltelijke vernieuwing van het personeel. Nadat de sollicitatie en wervingsronde onder het bestaande personeel per maart 2015 afgerond was, is vanaf 1 april 2016 gewerkt volgens de nieuwe structuur (zie Figuur 11).

Figuur 11: Organigram



Organogram Agriterra
Datum: 15 juni 2015

Kenmerk van de nieuwe structuur is enerzijds het onderscheid tussen bedrijfsvoering (intern) en agri-advies en anderzijds het functieonderscheid tussen verbinders, analisten, netwerkers en leiders. De leiding berust bij de directeur en de twee managers (bedrijfsvoering en agri-advies). Medewerkers zijn ingedeeld in (zelfsturende) teams, gevormd op basis van regio (bedrijfsadviseurs) of functiecategorie (analisten, ICT, financiële administratie etc.).

Eind 2015 bestond het personeelsbestand uit 66 medewerkers: directie (directeur en medewerker secretariaat), afdeling agri-advies (45 medewerkers: manager, secretaresse, 37 bedrijfsadviseurs, 4 medewerkers klantinformatie en 2 recruiters) en de afdeling bedrijfsvoering (19 medewerkers: manager, 5 analisten klantinformatie, 5 analisten financiële administratie, 4 ICT medewerkers, 2 medewerkers communicatie en 2 medewerkers receptie en facilitaire zaken).

2 Kwaliteit

In het kader van de reorganisatie is een start gemaakt met de herziening van handboeken en procedures. Het kwaliteitshandboek is herzien en de procedures en formats zijn onderhevig aan constante revisie en vernieuwing. Agriterra heeft in de periode mei-september 2015 een uitgebreide interne ISO-audit uitgevoerd met betrekking tot de inkoop. Deze audit heeft geresulteerd in een inkoopregister, nieuw inkoopreglement en het benoemen van inkoopverantwoordelijken (facilitair, ICT, administratief, huisvesting, travel). Inkopen worden nu beter gepland en opgevolgd. Vier keer per jaar vindt een inkoopoverleg plaats en inkoop vormt onderdeel van de management reviews.

Agriterra heeft de bestaande ISO-certificering (NEN-ISO 9001:2008) met succes verlengd in oktober 2015. Uitdaging voor het komende jaar is de voorbereiding en aanpassing aan de nieuwe ISO 9001 normen (ISO-9001:2015). Deze ISO transitie (termijn twee jaar) brengt met zich mee dat meer dan voorheen de nadruk wordt gelegd op de context van de organisatie, belang van leiderschap, risicobeheersing, meting van doelstellingen en veranderingen en communicatie.

3 Publiciteit en communicatie

Communicatie heeft in het teken gestaan van de campagne 'Small Farmers, Big Deal' dat heeft geresulteerd in de publicatie en overhandiging van het Manifest tijdens de relatiedag van Agriterra op 16 december 2015 (zie hoofdstuk 4 'Overige doelstellingen').

In 2015 is de website van Agriterra vernieuwd en aangepast. Blogs en 'stories' i.v.m. werkbezoeken, evenementen en klantnieuws worden direct gepubliceerd en zijn toegankelijk voor achterban en publiek. Agriterra heeft in mei en november een uitgave van 'Agrimondiaal' gepubliceerd als bijlage in de landelijke uitgave van 'Nieuwe Oogst'. In mei 2015 stond het Agripoolnetwerk centraal, in november 2015 de kracht van Agrarische samenwerking. Daarnaast verscheen er in 2015 elf keer een digitale nieuwsbrief (Nederlandstalig en Engelstalig), die naar alle abonnees werd verstuurd.

In 2015 is Agriterra constant aanwezig geweest op de sociale media (Twitter, Facebook en LinkedIn) via medewerkers en communicatiemedewerkers. Ook werd Agriterra zeer regelmatig genoemd in de media (zie bijlage 'Vermeldingen Agriterra in de media').

VI Financieel verslag

1 Financiering

De belangrijkste financier van het programma Boeren tegen Armoede is DGIS. Het totale budget is ruim 53 miljoen, terwijl daarnaast ruim 10 miljoen uit andere financieringsbronnen werd verwacht, fondsen die via Agriterra's rekening lopen. De derde component van de totale projectenfinanciering, de verwachte bijdrage van de klanten hadden we destijds tot eind 2014 begroot op bijna EUR 14 miljoen. Uiteindelijk was die bijdrage van klanten bijna EUR 40 miljoen, en daarmee bijna drie maal zo hoog als de verwachting (Tabel 33).

Tabel 33: Financiering gepland en gerealiseerd tot eind 2015

Inkomensbronnen Boeren tegen Armoede	Volgens plan FFP 2011-2015	Begroting 2015(*)	Realisatie 2015(*)	%	Realisatie 2011-2015(**)	%
Core programma financiering	53.613.018	8.918.848	8.507.817	96%	53.289.668	99%
Bijdrage andere donoren	10.083.000	2.000.059	3.510.063	175%	10.674.957	106%
Subtotaal	€ 63.696.018	€ 10.918.907	€ 12.017.880	110%	€ 63.964.625	100%
Klanten bijdragen (= 70% van realisatie 2007-2010) incl. derden	13.846.993	5.447.012	5.037.052	92%	39.436.234	285%
Totaal	€ 77.543.011	€ 16.365.919	€ 17.054.932	104%	€ 103.400.859	133%

*) incl 2.500.000 Triodos funding

***) excl besteding 49.063 Acodea

Bron: Financieel jaarverslag Agriterra 2015 & www.agro-info.net

Uit de cijfers blijkt dat in 2015 een grote bijdrage is geleverd door andere donoren aan ons programma (het gaat dan dus om toezeggingen die derden aan Agriterra doen en waarvan de betaling via Agriterra's rekening loopt). De realisatie liep wat die categorie betreft tot 2014 achter op de planning, eind 2015 zijn we boven de planning geëindigd (106%). De bijdrage van de klanten aan de projecten heeft de planning ruim overschreden. De totale realisatie van ruim 103 miljoen betekent dat we in het programma de financiering van DGIS bijna verdubbeld hebben.

De onderstaande Tabel 34 laat zien dat vooral de financiering via AgriCord (DGIS, DGD, AFD, MFAF, IFAD) en via Trias (DGD) heeft bijgedragen aan het programma. Op de tweede plaats heeft er in Ethiopië (financier: de Gates foundation via SNV) en in Nederland financiering plaats gevonden via de Bill & Melinda Gates Foundation.

Daarnaast hebben op aanwijzing van de externe accountant enkele negatieve verrekeningen plaatsgevonden met betrekking tot boekingen uit eerdere jaren, waardoor het volgende beeld ontstaat.

Tabel 34: Bijdrage andere donoren

Andere donoren	verwachte bijdrage 2015	gerealiseerde bijdrage 2015	gerealiseerde bijdrage 2011-2015
SUBSIDIES VAN OVERHEDEN			
DGIS/DGD via AGRICORD	694.161	1.176.967,43	2.885.041
TRIAS	973.485	434.858	2.206.828
IFAD	628.581	523.652	1.960.310
MFAF-AgriCord	85.600	192.242	245.742
AFD-AgriCord	210.091	207.826	210.091
FAO	44.048	30.472	74.520
EU Food Facility (2011)	0	0	518.337
EU Paysans européens (2011-2012)	0	0	200.882
<i>Subtotal</i>	<i>2.635.966</i>	<i>2.566.017</i>	<i>8.301.752</i>
BATEN INSTITUTIONELE ORGANISATIES, BEDRIJVEN, DERDEN			
SNV-Agriterra C4C 2013-2016	265.124	394.930	665.041
Bill&MelindaGatesFoundation	147.858	104.454	340.058
FrieslandCampina	188.632	94.044	296.333
IFAJ	81.536	14.342	86.637
Passage	0	10.607	44.064
PSO (2011-2012)	0	12.024	308.504
FUPRO	0	3.199	4.614
overige baten bijdrage derden	0	235.027	552.534
opbrengsten AgriPool		75.420	75.420
<i>Subtotal</i>	<i>683.150</i>	<i>944.047</i>	<i>2.373.205</i>
Totaal andere donoren	€ 3.319.116	€ 3.510.063	€ 10.674.957

Bron: Financieel jaarverslag Agriterra 2015

Eigen fondsenwerving

De baten uit eigen fondsenwerving in 2015 bedroegen EUR 21.422. De door Agriterra uit eigen fondsenwerving verkregen middelen gaan voor 100% door naar de (meestal door de donateur gespecificeerde) bestemming. Onze donateurs zijn vaak afdelingen en groepen binnen Nederlandse landbouworganisaties. Het beleid van Agriterra is dat deze donateurs de toezegging krijgen dat de bedragen die zij ter beschikking stellen integraal naar hun zusterorganisatie (indien van toepassing; of anders naar de algemene bestemmingsfondsen) gaan.

In 2015 heeft Agriterra ook aan fondswerving gedaan via Crowdfunding, waarbij vier projecten waren geselecteerd waar men een bijdrage op kon storten.

Eind 2015 was hiervoor een bedrag van ruim 25.000 euro bij elkaar gebracht.

In de loop van 2016 zijn de donaties vanuit het Crowdfunding platform beschikbaar gekomen (eindbedrag EUR 49.538).

In 2015 heeft Agriterra een bedrag van EUR 105.000 uit de resultaatbestemming gehaald. Dit bedrag was in 2008 na de eerste Boeren tegen Armoede conferentie per ongeluk dubbel aan ons uitbetaald door het DGIS. Het was daarom in overleg met het DGIS aan de bestemmingsreserve toegevoegd, met als doel het te gebruiken voor een vergelijkbaar doel als de conferentie. Het is dit jaar gebruikt voor de ontwikkeling en het opbouwen van een agri-agency, ACODEA, in Spanje. In 2015 heeft ACODEA van het totale bedrag al EUR 49.063 verantwoord. Dit is niet toegevoegd aan het resultaat, omdat het in 2008 al aan het DGIS was verantwoord. Voor de verantwoording van de resterende EUR 56.937 heeft ACODEA de tijd tot 2018.

2 Uitgaven

De totale uitgaven van het programma in 2015 bedroegen EUR 12.017.880 (Tabel 35). Deze bestaan voornamelijk uit kosten binnen de projecten met boerenorganisaties (de drie teams / werkterreinen).

Daarnaast zijn kosten gemaakt op projecten van de teams specifiek gericht op scoping en company assessments en op financieel management, FACT en 'governance' trainingen waar meerder organisaties bij betrokken waren. Interne projecten zijn gekoppeld aan de stafafdeling ondersteuning en kwaliteit (en na de reorganisatie) bedrijfsvoering. Bij dat laatste gaat het om monitoring en evaluatie, verbetering van agro-info.net en diverse communicatieprojecten.

Tabel 35: Uitgaven gepland en gerealiseerd in 2015 (in EUR)

	Begroting 2015			Realisatie t.o.v. begroting			% van totaal
	DGIS	3-DEN	Totaal	DGIS(*)	3-DEN	Totaal	
Agripool	969.443	240.945	1.210.388	610.872	280.950	891.822	7%
Adv Agriterra	3.637.837	866.798	4.504.635	3.479.795	426.103	3.905.898	33%
Adv derden	495.385	104.629	600.014	1.430.982	324.870	1.755.852	15%
Events	416.883		416.883	348.824	216.270	565.094	5%
<i>Subtotaal special services</i>	<i>5.519.548</i>	<i>1.212.372</i>	<i>6.731.920</i>	<i>5.870.473</i>	<i>1.248.194</i>	<i>7.118.666</i>	<i>60%</i>
Lokale kosten	3.257.166	787.687	4.044.855	1.657.364	2.196.123	3.853.487	32%
<i>Subtotaal special services en lokale kosten</i>	<i>8.776.714</i>	<i>2.000.059</i>	<i>10.776.775</i>	<i>7.527.837</i>	<i>3.444.317</i>	<i>10.972.154</i>	<i>91%</i>
algemene kosten vergoeding	142.132		142.132	979.979	65.747	1.045.726	9%
Totaal	8.918.846	2.000.059	10.918.907	8.507.817	3.510.063	12.017.880	100%

(*) inclusief 2.500.000 teruggestort door Triodos

Bron: Financiële administratie Agriterra

Evenementen, meestal mede georganiseerd door de boerenorganisaties, zijn te verdelen in trainingen en uitwisselingen die over het algemeen plaatsvinden in de ontwikkelingslanden. Tellen we deze workshops, seminars, uitwisselingen (immers ook 'lokale kosten') en de lokale projectkosten als zodanig bij elkaar op, dan zien we (in de uiterst rechtse kolom) dat ze samen 37% (32% + 5%) van de totale uitgaven vormen.

Agriterra besteedde in 2015 77% van de projectgelden (exclusief projecten van staf en directie) in de z.g. PSI-landen (percentage DGIS-FFP gelden bedroeg ook 83%). Kijken we naar de z.g. Focuslanden³² dan is het percentage 45% over de totale bestedingen en 43% voor de DGIS-bijdrage (Tabel 36).

Voor wat betreft bestedingen in Focuslanden vonden de grootste bestedingen plaats in Benin, Burundi, Kenia, Ethiopië, Indonesië en Uganda. PSI-landen waar grote bestedingen plaatsvonden waren Kongo (Dem. Rep.), Nepal, Peru, Filipijnen en Zambia.

³² Focuslanden zoals door MinBuza vastgesteld ten tijde van subsidietoekenning FFP-2

Tabel 36: Bestedingen in projecten in Focus- en PSI-landen, 2015

Land	Totaal per land	Bijdrage DGIS	Bijdrage derden
Bangladesh	91.860	91.860	
Benin	325.033	155.938	169.095
Burundi	286.160	166.908	119.252
Ethiopië	1.027.043	418.506	608.537
Ghana	0	0	0
Indonesië	713.549	668.042	45.507
Kenia	973.191	701.179	272.012
Mali	67.505	23.899	43.606
Rwanda	0	0	0
Zuid Soedan	420.239	322.237	98.002
Oeganda	576.370	469.467	106.903
<i>Totaal Focus</i>	4.480.950	3.018.035	1.462.915
<i>Totaal PSI</i>	7.728.342	5.824.065	1.904.277
<i>Totaal non-PSI/Focuslanden</i>	2.292.987	1.804.353	488.634
<i>Totaal institutioneel</i>	1.996.551	1.507.096	489.455
<i>Totaal Agriterra</i>	12.017.880	8.507.817	3.510.063
Totaal kernactiviteiten	10.021.329	7.000.721	3.020.608
% Focus (kernactiviteiten)	45%	43%	48%
% PSI (kernactiviteiten)	77%	83%	63%

Bron: Financiële administratie Agriterra en analisten klantinformatie

Bijlagen

- 1A. Kengetallen en doelstellingen
- 1B. Kengetallen en doelstellingen periode 2010-2015
2. Deliverables & targets
3. Basisgroepen en pré-coöperaties, 2015
4. Projecten in 2015
5. Klantenbestand Agriterra in 2015
6. Ledenaantallen 2010-2015
7. Scores Financial Health Checks
8. Financiële kengetallen van boergenoteerde Bedrijven (KPI's)
9. Stories & blogs
10. Samenvatting Agriterra-evaluaties (2015)
11. Agriterra: de mensen
12. Vermeldingen in de media in 2015
13. Overzicht tabellen en grafieken

Bijlage 1A: Kengetallen en doelstellingen

Boergenoteerde bedrijven 2015 in cijfers

	Plan	Realisatie
Gemobiliseerd vreemd vermogen (EUR)	5.500.000	12.299.522
Totaal aantal klanten (met project)	58	100 (71)
Financiële bijdrage	€ 3.385.466	€ 3.610.777
Aantal bereikte producenten	217.741 (38%)	174.500 (42% vrouw)
Geformuleerde bankabele business plannen	nd	45
Aantal werkbezoeken	188	257
Aantal Agripoolers op werkbezoek	153	128

Lokaal ondernemerschap 2015 in cijfers

	Plan	Realisatie
Aantal nieuwe/versterkte groepen	10.000	5.931
Totaal aantal klanten (met project)	40 (28)	41 (27)
Bijdrage Agriterra	€ 3.996.149	€ 4.262.102
Aantal bereikte producenten	124.426 (36%)	107.903 (46%)
Aantal trainingen financieel management	10	19
Aantal missies gerealiseerd	49	56
Aantal Agripoolers ingezet	30	19

Belangenbehartiging 2015 in cijfers

	Plan	Realisatie
Totaal aantal klanten (met project)	25	23 (16)
Bereikte producenten	41.730 (50%)	33.303 (51%)
Bijdrage Agriterra	€ 2.149.024	€ 2.292.047
Lobbytrajecten	6	18*
Beleidsvoorstellen (inbreken)	16	21*
Economisch voordeel voor boeren gebruikmakend van FACT-trajecten	12.500.000	12.388.844
FACT-trainingen	5	10
Aantal missies gerealiseerd	54	61
Aantal Agripoolers ingezet	27	17

*: incl. Farmers Voice project: 26 en 47

Bijlage 1B: Kengetallen en doelstellingen periode 2010-2015

Programme	Farmers Fighting Poverty / Agriterra (DDE 22861)						
Goal	Economic development by means of strengthening producer organisations: farmers' federations and cooperative societies, with the (peer-to-peer) involvement of their Dutch counterparts.						
Food Security priority area / pillar(s)	production	sustainability		access quality food /nutrition	national markets / business climate		international trade and investment
Results area	turnover coops; sales producer groups	Strength of member-based agricultural organisations		none	Effective advocacy by farmers' organisations		Bankability of cooperatives
Organisations	plan	2011	2012	2013	2014	2015	Average
Farmer organizations (clients)	52	78	82	60	55	43	64
Co-operatives (farmer-led companies; clients)	24	22	44	63	57	71	51
Dutch firms & cooperatives involved	na				51	61	56
Input	plan	2011	2012	2013	2014	2015	Cumulated
Expenditures in Euro (client own contribution)	€ 13.846.993	€ 6.070.575	€ 7.559.461	€ 10.417.236	€ 10.351.910	€ 5.037.052	€ 39.436.234
Expenditures in Euro-3rd parties	€ 10.000.000	€ 1.561.728	€ 1.461.772	€ 2.196.140	€ 1.945.254	€ 3.454.126	€ 10.619.020
Contribution DGIS	€ 50.000.000	€ 8.100.323	€ 12.103.836	€ 13.960.708	€ 13.116.984	€ 6.007.817	€ 53.289.668

Results indicators							
Output	plan	2011	2012	2013	2014	2015	Cumulative
6M Euro mobilised term loans for 24 bigger cooperatives (cumulated)	€ 6.000.000	€ 45.000	€ 1.088.000	€ 2.189.842	€ 1.776.035	€ 2.705.895	€ 7.804.772
Working capital mobilised	na		€ 750.000	€ 5.056.516	€ 7.571.518	€ 9.593.627	€ 22.971.661
grassroot groups formed and/or strengthened (outreach)	10.000	3.144	5.583	7.584	8.362	6.591	8.362
Policy proposals for funding	na		12	6	26	21	65
Formulated bankable businessplans	na		10	14	26	45	95
number of farmers involved in services provided by farmers organisation that lead to improvement of position of farmers:	387.904	53.209	69.431	92.805	82.751	96.427	394.623
36 sound policy proposals by farmers' organisations (incorporated by public authorities) (cumulated)	36	8	22	25	26	6	79

Outcome	plan						Cumulative
Strength of farmers' organisations: representativity of >60 client organisations in terms of individual members	6.217.976	± 6.800.000	7.477.717	7.663.985	8.710.534	8.674.528	6.839.000
Strength of farmers' organisations: financial independence defined as at least 23% own contributions to project funding (cumulated)	n.a.	23%	37%	38%	39%	38%	23%
Strength of cooperatives (20x) in terms of 25% turnover increase in four years, as measured by income increase (cumulated)	Increase by 25%	€ 47.765.925 (+34,1%)	€ 57.497.885 (61,4%)	107%	---	33%	€ 35.619.278
Organizations with good financial management					96%	96%	90%
Economic advantages for farmers using the FACT-trajectory	€ 35.000.000	€ 9.750.000	na	€ 35.900.000	€ 62.750.000	€ 12.388.844	€ 120.788.844
Impact	plan						Cumulative
Active participants in projects	n.a.	710.483	647.903	606.931	817.976	322.656	3.105.949
Share of women in outreach	30%	45%	44%	42%	39%	44%	43%
Increase % membership (average)		8%	14%	5%	6%	3%	
Paid staff farmer led companies (52x)	baseline = 1754	1.924	1.930	1.936	increase of 10,38% compared to 2010	25% Increase	25%

Bijlage 2: Deliverables en targets

	Baseline	Plan 2015	Bereikt 2015	Vershil (bereikt – planning)
Deliverable 1: The farmers' organisation plans, implements and monitors policies and operations within a strategy agreed by its membership in a participatory manner.	n.v.t.	14	15	1
Strategic plan formulated	n.v.t.	9	8	-1
M&E procedures are implemented	n.v.t.	5	7	2
Deliverable 2: The farmers' organisation has adequate and sustainable resources (infrastructure, finance, human resources and others) and manages them appropriately.	0	200%	192%	-8%
HR guidelines are documented		2	2	0
The staff is qualified for its work	na	100%	96%	-4%

Deliverable 3: The FO operates appropriate financial management systems to provide correct, timely and transparent financial information that guarantees accountability towards its members and donors. The farmer organisation management utilizes the financial reports for planning, control and decision-making.	n.v.t.	50	31	-19
There is a long-term financial plan?	2	2	1	-1
The operations are profitable		na	na	
Qualified and trained accounting staff		14	12	2
Officially approved accounting system		16	13	-3
The annual budget is approved by the board	1	5	3	-2
An accounting handbook is available.		5	1	-4
There are guidelines of cash control		2	0	-2
The head of financial administration is qualified and trained		na	na	0
Financial report is standard agenda in Board		6	1	-5
Deliverable 4: The farmers' organisation is democratically governed and functions with the full participation of its informed members	n.v.t.	12	8	-6
The general assembly is well documented		3	1	-2
There is a member information system	0	6	6	-1

There are democratic elections		3	1	-2
Deliverable 5: The farmers' organisation has an active and representative membership, mandated by well-functioning local basic groups with increased membership base.		130	133	3
Number of local groups established or strengthened		6.192	6.693	501
Total number of local groups established or strengthened through Agriterra's entrepreneurship approach		5.954	5.931	-23
Number of primary coops established or strengthened	201	481	438	-43
% of members satisfied with services	50%	68%	75%	7%
Local groups are represented in Board		3	0	-3
% of local groups with good leadership	76%	67%	64%	-2%
Deliverable 6: The farmers' organisation empowers youth, women and specific vulnerable farmers to participate and to exploit their economic and social potential. (% of FOs that does this)		16%	9%	-7%
Groups in HIV education		0	0	0
Programmes for specific groups		4	1	-3
Membership of specific categories (%)	2%	4%	9%	na
Deliverable 7: The farmers' organisation has positioned itself strategically in the external environment. It has built visibility for increased credibility and influence.	5	20	11	-9

Number of policy meetings that the organisations have participated in	5	20	11	-9
Deliverable 8: The FO has established formal institutional arrangements with relevant private, public and donor institutions	0	112	2	-110
Formal meetings with private sector	n.v.t.	110	0	-110
Formal relations with private sector	n.v.t.	2	2	0
Deliverable 9: The farmers' organisation has analysed and decided on its strategic positions regarding policy issues in a participatory way.	0	8	7	0
Policy proposals have been developed with participation of members	n.v.t.	9	10	1
% of members satisfied with results of lobbying and advocacy	60%	85%	74%	-11%
Deliverable 10: The farmers' organisation has developed an exchange process and joint positions with national, regional and international organisations of family farmers and other actors		36	31	-5
Farmers' organisations are present in formal national meetings on food security		32	26	-6
The organisation is affiliated to higher levels	n.v.t.	4	5	1
Deliverable 12: The policy positions of the farmers' organisation have been integrated in national strategy documents	3	16	6	-10

Number of policy proposals of FO integrated in national governmental documents	3	16	6	-10
Deliverable 13: the farmers' organisation facilitates fair access to resources (such as land, rural credit and risk-management products) for individual members, for local farmer groups or for sub-national or national-level farmers' organisations		10,57	11,24	0,67
There is a business plan with targets for credit	n.v.t.	3	3	0
There is cooperation with financial service providers	3	7	7	0
Number of groups participating in saving & credit activities	100	567	1.236	669
Deliverable 14: the farmers' organisation facilitates or provides sustainable and timely access to adequate, cost-efficient inputs and new techniques for agricultural production and other income-generating activities.		44.072	98.588	54.516
Local groups in Farmer Field Schools (number)	950	2407	1927	-480
Number of members trained in improved farming techniques	2.150	4.825	16.738	11.913
Number of members using own extension services	13.862	20.114	26.807	6.693
Number of members participating in Farmer Field Schools	8.077	5.670	16.827	11.157
Number of members receiving improved inputs	6.220	13.461	18.497	5.036
There are targets for agricultural production	3	4	5	1

Deliverable 15: the farmers' organisation facilitates or provides integrated services for individual farmers or local farmer groups to achieve a sustainable increase in processing, decreased post-harvest losses and improved product quality	25%	29%	29%	0%
% of members served by initiatives for processing improvements	25%	9%	17%	8%
Deliverable 16: the farmers' organisation leads collective action to improve product marketing to increase the market power of family farmers and to achieve higher incomes		2589	479	-2110
There is a business plan to improve marketing	6	31	26	-5
A chain analysis for key product has been done	3	12	10	-2
Members with increased trade capacity through training	2.251	2.152	28	-2.124
Linkages with market outlet	14	188	190	2
There is a system for access to market information	5	15	10	-5
Local groups with increased market volume (y/n)	6	10	7	-3
Local groups in agribusiness cluster (number)	0	20	104	84
Local groups with trade contacts (number)	70	161	104	-57

Deliverable 17: the farmers' organisation has promoted transparent farmer-led rural enterprises with good potential for sustainability (agricultural inputs, marketing, processing and trading)		35	22	-12
There are targets for rural enterprise development	1	24	20	-4
Share of female staff and leaders trained in skills and leadership in rural enterprise development	6%	46%	59%	13%
Number of agreements with private sector	15	30	3	-27
The enterprise has a sustainable position in value chain (y/n)	1	7	5	-2
Rural enterprise is profitable	3	14	10	-4

Specifieke Agriterra-targets	Plan 2011-2015	Realisatie 2011-2015
Number of accesses gained to funds	3	15
Acquisition of additional (to DGIS) programme funds	10.000.000	10.404.175
Turnover growth in cooperatives (clients of team agribusiness) per member	25%	119%
Bankable business plans	24	45
Local groups established or strengthened	10.000	8.362
Deliverable 17: strengthened transparent farmer-led rural enterprises with good potential for sustainability (agricultural inputs, marketing, processing and trading)	24	24
Cross-cutting issue: In 60% of the projects (both strategic and others) we will deliver on the gender issues, in a way that the concerned POs apply practices to foster the social, economical and political empowerment of women in its policies and operations. Operationalised: percentage of all clients that have specific budget for gender	60%	90% (in 2015)

Bijlage 3: Basisgroepen en pré-coöperaties (lokaal ondernemerschap) 2015

Land	Organisatie	Gepland 2015
Bolivia	AOPEB	45
Peru	AVAM	40
Burundi	CAPAD	354
Zambia	CAZ	2000
Zambia	CDRA	0
Burundi	CNAC	187
Niger	Fucopri	0
Benin	FUPRO	289
Bangladesh	H.S.I.	150
Zambia	IDRA	0
Kenya	Kenaff	940
Oeganda	KIDFA	240
Nepal	NACCFL	834
Philippines	Pakisama	182
Philippines	Pasaka	45
Nepal	SFACF	0
Indonesië	SPPQT	98
Soedan	SSAPU	140
Nicaragua	Unag-Chinan	10
Kongo RD	UPDI	400
TOTAAL		5.954

Klanten die primaire coöperaties opzetten en versterken	Aantallen (pré)coöperaties
AEMS (China)	6
AVAM (Peru)	12
CAPAD (Burundi)	17
CAZ (Zambia)	53
CNAC (Burundi)	18
CONFRAS (El Salvador)	8
CTCF (Nepal)	95
FCMN (Niger)	40
FUCOPRI Niger	37
KENAFF (Kenia)	121
SFACF (Nepal)	2
SYDIP (Congo)	16
UNAG Chinandega (Nicaragua)	10
YAFI (China)	3
Totaal (gepland was: 481)	438

Bijlage 4: Projecten in 2015

Werkterrein 'Boergenoteerde bedrijven': 80 projecten

No.	Agro-info		Project name	Organisation	Country
1	11do	5687	Agri hub support in Africa	Agri-ProFocus	World
2	12kpbs	5892	New business opportunities for milk cooperative	KPBS	Indonesia
3	12at	5911	Making cooperatives bankable - Improving financial management of cooperatives	Agriterra	World
4	12at	5963	Cooperatives for Change - a joint Agriterra & SNV program in Ethiopia	Agriterra	Ethiopia
5	12kpg	5964	Coffee sorting and coffee labelling	KPG	Indonesia
6	13bany	5977	Getting acces to working capital for reviving the coffee business	Banyankole	Uganda
7	13cov	6010	Profesionalizando la estructura empresarial	CAC Oro Verde	Peru
8	13cep	6014	Procesar y comercializar productos de cacao y panela	CEPICAFE	Peru
9	13at	6039	Development of the milk sector	Agriterra	Indonesia
10	13jati	6041	Improving the flow of coconut sugar	Jatir	Indonesia
11	13poda	6042	Contributing to the future of coffee from Sidikalang	PODA	Indonesia
12	13at	6066	Scoping missions, company assessments & strategic planning	Agriterra	World
13	13many	6101	Creation of working capital and start value-adding activities	MANY	Uganda
14	14at	6107	2014 Year of Financial Management	Agriterra	World
15	14mviw	6133	Getting a better position in the coffee business	mviwambi	Tanzania
16	14kiga	6139	Becoming a model bank in South West Uganda	Kigarama SACCO	Uganda
17	14kat	6140	Increasing the economic activities and services for its members.	Katerera ACE	Uganda
18	14wamc	6141	Working towards becoming a bankable business	WAMCS	Tanzania
19	14rstg	6145	Professionalizing the SACCO to provide better services to its members, which enables growth	RSTGA	Tanzania
20	14bayo	6148	Developing into a fertile cooperative	Bayongbong	Indonesia
21	14ruco	6149	Sunny future for sunflower seed farmers	Rucodia	Tanzania
22	14at	6152	Product-market combinations for Agriterra advisory services	Agriterra	Netherlands
23	14mrcf	6158	Business development for professionalization of the organization	MRCFCU	Uganda
24	14kibi	6159	Developing business plans to streamline the ambitions	Kibinge	Uganda
25	14solc	6160	Desarrollo empresarial y gestión de calidad	Sol&Café	Peru
26	14at	6163	strengthening Chinese farmer organisations; preparation of cooperation	Agriterra	China
27	14wouo	6166	Préparer l'organisation pour les ambitions	wouol	Burkina Faso
28	14indu	6184	Desarrollo Empresarial Inclusivo	INDUPALSA	Peru
29	14adcs	6185	Organizational strengthening and revival of the dairy marketing activities	ADAA	Ethiopia

No.	Agro-info		Project name	Organisation	Country
30	14at	6206	Future of Agriterra in Ethiopia	Agriterra	Ethiopia
31	14apt	6207	Fortalecimiento e integración de las bases	APT del Norte	Peru
32	14at	6213	Coop Leadership Programme	Agriterra	World
33	14at	6215	Scoping missions, company assessments & strategic planning	Agriterra	World
34	14kie	6216	Irrigation system for demo plot roughage feed production	Kieni	Kenya
35	14rcsl	6217	From coffee agent to coffee exporter	Rubanga CSL	Uganda
36	14kcbl	6275	Focus on the balance between member's interest and profitability	KCBL	Tanzania
37	15at	6280	Internal capitalisation trajectories 2015	Agriterra	World
38	15at	6281	Member commitment trajectory	Agriterra	World
39	15at	6282	Dairy Development Program FrieslandCampina - Deployment of dairy farming experts	Agriterra	World
40	15dan	6283	Strengthening the output marketing performance and internal capitalization process	Dansha	Ethiopia
41	15tace	6284	Generating more income to members by adding value to maize	TACE	Uganda
42	15imen	6286	Financial services to dairy farmers (2)	Imenti	Kenya
43	15mcdc	6287	Improved efficiency milk processing (2)	Meru Central Dairy Co-operative Union	Kenya
44	15mccu	6288	Improved marketing of coffee	Meru Coffee	Kenya
45	15waku	6289	Improved financial services to farmers	Wakulima SACCO	Kenya
46	15muku	6291	Efficient operations at dairy processing plant	Mukurwe-ini Wakulima Dairy Ltd	Kenya
47	15rucu	6292	Improved cooperative entrepreneurship in order to get access to finance	RUCU	Tanzania
48	15at	6294	Future proof cooperatives - Financial management training for managers and board members	Agriterra	World
49	15aber	6295	Moving towards full licensing by SASRA	Aberdare SACCO	Kenya
50	15kias	6296	Implementation of business plan to achieve balanced growth	Kiambaa SACCO	Kenya
51	15ngar	6297	Increase intake and milling of maize (2)	Ng'arua	Kenya
52	15mfcs	6298	Improved market position in dairy	Numberes Farmers Cooperative Society	Kenya
53	15mwea	6300	Increased market power (2)	Mwea	Kenya
54	15ndcs	6301	Re-strengthen base for good business performance	Ndumberi Dairy FCS	Kenya
55	15kiam	6302	Prepare for processing plant by taking manageable steps	KIAMBAA	Kenya
56	15kie	6303	Investing in sustainable supply of milk (phase 3)	Kieni	Kenya
57	15bayo	6320	Renovation of colony farm Olan	Bayongbong	Indonesia
58	15afc	6322	Cash collateral for establishing semi-oil refinery at Admas Union	ADMAS/Wolkite	Ethiopia

No.	Agro-info		Project name	Organisation	Country
59	15aman	6324	Providing support for marketing of cocoa in West Sulawesi	Amanah	Indonesia
60	15gwg	6325	Cooperative professionalization in order to get access to working capital	GWGCS	Uganda
61	15palm	6326	Desarrollo empresarial a través de transformación a cooperativa	APROPAL	Peru
62	15cpn	6327	Gestión profesional y empresarial de cooperativa y planta	COOPECAN	Peru
63	15afc	6328	Admas farmer-led semi refinery and internal capitalization	ADMAS/Wolkite	Ethiopia
64	15at	6330	Pilot Crowdfunding	Agriterra	Netherlands
65	15ace	6333	Cooperativa tomando control del procesamiento de la fruta de palma	ACEPAT	Peru
66	15salu	6349	Building a financially strong and stable dairy cooperative in Kuningan region	Saluyu	Indonesia
67	15llw	6351	Improving the overall business performance of LemLem Union	Lem Lem	Ethiopia
68	15meki	6357	Increasing output marketing through improving Union-Coop linkage, irrigation schemes, and quality management	Meki Batu	Ethiopia
69	15nacc	6361	provide immediate/emergency response for the earthquake affected members of NACCFL	NACCFL	Nepal
70	15at	6368	East Africa - Scoping missions & assessments	Agriterra	East-Africa
71	15at	6369	Latin America - Scoping missions & assessments	Agriterra	South America
72	15at	6370	Asia - Scoping missions & assessments	Agriterra	South east Asia
73	15rfc	6379	Diversification of the business with coffee and cocoa.	RFCU	Uganda
74	15adcs	6412	Increasing membership, raw milk intake, and output marketing of processed dairy products	ADAA	Ethiopia
75	15ruku	6413	Improving production, marketing and the organisation of the Cooperative Union	Rudafcu	Uganda
76	15kiso	6414	Linking potato producers union in a sustainable way to processing factory	Kisoro	Uganda
77	15epp	6415	Sustaining the operations through increasing membership, activities and fund raising	EPPPA	Ethiopia
78	15igcs	6416	Becoming self-sufficient in its coffee business activities	IGCS	Uganda
79	15ruki	6421	Bringing Rukiga Sacco to the next level	Rukiga SACCO	Uganda
80	15semu	6423	Assisting in growth ambition (building cocoa factory) and professionalizing the cooperative	Semuliki	Uganda

Werkterrein 'Belangenbehartiging': 19 projecten

No.	Agro-info		Project name	Organisation	Country
1	10at	5553	IS-Academy on Land Governance for Equitable and Sustainable Development	Agriterra	World
2	11rbm	5623	Programme pastoral régional Afrique de l'Ouest	Réseau Billital Maroobé	Niger
3	11at	5655	training material development for farmers organisations and cooperatives	Agriterra	World
4	11aa	5715	Advocacy for government support to Sustainable Agriculture and Farmer Led Enterprises	AFA	East-Asia
5	11lo	5727	Défense des intérêts économiques des femmes paysannes	LOFEPACO	Congo, dem. rep. of
6	11ef	5731	Increasing Agricultural Investments through advocacy for farmer favourable policies	EAFF	Kenya
7	11jn	5789	Proceso de incidencia gremial JNC	JNC	Peru
8	12ama	5810	Accès aux marchés et à la commercialisation des animaux sur pieds	Amadane	Mali
9	12fm	5874	access to markets and entrepreneurial skills supported by effective advocacy	NFFM	Moldova
10	12ac	5888	Défense des intérêts économiques des producteurs agricoles	FOPAC-NK	Congo, dem. rep. of
11	12ufj	5916	Lobbying for the defense of the rights of women farmers	Specific union for farmer women in Jordan	Jordan
12	13pno	5993	Plaidoyer pour d'accès effectif aux fonds du PADA	PNOPPA	Benin
13	13pfag	6006	Ghanaian farmers advocate for better prices and increased access to markets	PFAG	Ghana
14	13kn	6037	FACT4BUDGET PROGRAMME	KENAFF (Kenfap)	Kenya
15	13wrf	6078	promotion of policies in favour of family farming in developing countries	WRF	Spain
16	14synp	6144	Plaidoyer pour l'accès des paysans sans terre aux terres thésaurisées	SYNPA	Benin
17	14cpc	6164	Plaidoyer pour une augmentation des investissements agricoles	CONAPAC	Congo, dem. rep. of
18	14vu	6180	Achieving advocacy results in 10 Vietnamese provinces: Piloting FACT	VNFU	Vietnam
19	14ef	6203	Strengthening Planning, Monitoring, Evaluation and Learning	EAFF	Kenya

Werkterrein 'Lokaal ondernemerschap': 37 projecten

No.	Agro-info		Project name	Organisation	Country
1	11cpad	5629	Plan d'action détaillé de la CAPAD pour l'année 2011-2014	CAPAD	Burundi
2	11fy	5657	Développement des horticulteurs au Niger à travers les coopératives	FCMN-NIYA	Niger
3	11fur	5672	Renforcement des capacités des cooperatives dans la filière du riz	FUCOPRI	Niger
4	11fupr	5677	Promotion des activités économiques à la base dans les filières maïs et soya	FUPRO	Benin
5	11kn	5701	Enhancement of Farmer Entrepreneurship for Development (EFED)	KENAFF (Kenfap)	Kenya
6	11sy	5732	Programme d'appui à la dynamique entrepreneuriale coopérative	SYDIP	Congo, dem. rep. of
7	11aems	5780	Strengthening entrepreneurship of Farmers Professional Organisations (FPOs) in Yunnan Province, Menghai County	AEMS-M	China
8	11anpe	5786	posicionando y ampliando las ecoferias Frutos de la Tierra""	ANPE	Peru
9	11yafi	5792	Strenghtening the entrepreneurship of Walnut FPOs in Yunnan	YAFI	China
10	12pk	5808	Building Agri-Based Cooperative Enterprises in the Philippines	PAKISAMA	Philippines
11	12at	5852	Tools and instruments to promote grassroots entrepreneurship through farmers participation	Agriterra	World
12	12cnac	5889	Renforcement du mouvement coopératif des caféiculteurs du Burundi	CNAC	Burundi
13	12ao	5894	inserción y permanencia de productores ecológicos en el mercado nacional e internacional	AOPEB	Bolivia
14	12pa	5900	Developing Sustainable Agro-Enterprise and Marketing For the Small Farmers in Mindanao	PASAKA	Philippines
15	12caz	5945	Value Addition and Entrepreneurship skills development for Cotton producers	CAZ	Zambia
16	13sspu	5985	Triggering economic potential at payam level in South Sudan	SSAPU	South Sudan
17	13at	5998	Further development and enrollment of My.Coop	Agriterra	World
18	13ctcf	5999	grassroot entrepreneurship and capacity building of cooperatives and CTF	CTCF	Nepal
19	13sq	6015	improving the production and access to market in a collective way	SPPOT	Indonesia
20	13nacc	6016	Improving economic conditions through value chain enhancement and small farmers agricultural cooperatives	NACCFL	Nepal
21	13hsi	6023	Strengthening the entrepreneurship of Producer organisations	HSI	Bangladesh

No.	Agro-info		Project name	Organisation	Country
22	13cfr	6026	Desarrollo de un Sistema de Producción y Comercialización de Productos Alternativos	CONFRAS	El Salvador
23	13sfac	6034	Strengthen Agricultural Cooperatives and support commercial farmers	SFACF	Nepal
24	13ci	6040	OECA's mejoran su gestion comercial y acceden a las compras estatales	CIOEC-Bolivia	Bolivia
25	13avam	6044	Cacaoteros de San Martin acceden a mercados especiales	Verde Amazónico	Peru
26	13kid	6050	Upscale mainstreaming of gender in sunflower value chain	KIDFA	Uganda
27	14una	6106	Gestión de desarrollo rural para los socios de las cooperativas	UNAG Chinandega	Nicaragua
28	14idra	6142	Increasing rice-production in Isoka District and collective bulking to COMACO	IDRA	Zambia
29	14cdra	6187	Enhancing Smallholder Commercialisation of Rice Farmers in Chinsali	CDRA	Zambia
30	14caz	6197	Strengthening Planning, Monitoring, Evaluation and Learning	CAZ	Zambia
31	14lena	6199	Strengthening of LENAFU towards a sustainable and member oriented service organization	LENAFU	Lesotho
32	14nacc	6200	Strengthening Planning, Monitoring, Evaluation and Learning	NACCFL	Nepal
33	14pk	6204	Strengthening Planning, Monitoring, Evaluation and Learning	PAKISAMA	Philippines
34	14avam	6209	Fortalecer las capacidades de monitoreo y evaluación	Verde Amazónico	Peru
35	14at	6218	Mapping/scoping assignment Myanmar: identifying producer organisations and their potential in agricultural sector support	Agriterra	Myanmar
36	15sfma	6362	Reconstruction and relief support to farmer cooperatives in Makwanpur	SFACFL-Makwanpur	Nepal
37	15sfac	6363	Relief and reconstruction support to Agricultural cooperatives in Dhading	SFACF	Nepal

Staf en directie: 15 projecten

No.	Agro-info		Project name	Organisation	Country
1	10at	5567	IFAJ global initiative - Agricultural journalists worldwide supporting farmers fighting poverty	Agriterra	World
2	11at	5649	Publicity, publications and media	Agriterra	Netherlands
3	11at	5650	Planning, monitoring and evaluation	Agriterra	Netherlands
4	11at	5678	Agro-info, the organisation platform and project information	Agriterra	World
5	13at	6068	Task 12 - Manage and develop agro-info.net	Agriterra	World
6	13at	6070	Task 16 - Confirming the axioma on the development impact of producer organisations	Agriterra	World
7	13at	6071	Task 14 - Renewing AgriCord's M&E system	Agriterra	World
8	13at	6073	IFAJ Global Office	Agriterra	World
9	13at	6092	Task 5b - Preparing for internationalization of Agripool	Agriterra	World
10	14acod	6205	Setting up an agri-agency in Spain (investment) - ACODEA	ACODEA	Spain
11	14at	6273	Influencing Dutch policy makers by building evidence-based discussion	Agriterra	Netherlands
12	15ap	6350	Agripool - The next level	AgriPool	Netherlands
13	15su	6374	Building an agri-agency in Southern Africa	SACAU	South Africa
14	15at	6411	International representation of Agriterra	Agriterra	Netherlands
15	15acod	6474	Setting up an agri-agency in Spain - ACODEA (admin)	ACODEA	Spain

Acodea: 7 projecten

No.	Agro-info		Project name	Organisation	Country
1	15ceco	6418	Transición al nuevo modelo corporativo	ACODEA	Nicaragua
2	15sopp	6419	Eficiencia en procesos productivos y revisión del modelo organizacional	ACODEA	Nicaragua
3	15nica	6367	Hacia la generación de valor agregado para la leche	ACODEA	Nicaragua
4	15cosa	6364	Plan de negocio para planta de procesamiento de insumos	ACODEA	Nicaragua
5	15acod	6372	Desarrollo del sector cooperativo agropecuario de Cuba	ACODEA	Cuba
6	15acod	6312	Misiones de prospección y análisis organizativo	ACODEA	Latin America
7	14acod	6257	Eventos y actividades institucionales	ACODEA	Word

Bijlage 5: Klantenbestand Agriterra in 2015

Werkterrein: Boergenoteerde bedrijven

No	Naam	Land	Continent
1	Aberdare SACCO - Aberdare Saving and Credit Co-operative Society Limited	Kenya	Africa
2	ACEPAT - Cooperativa Agraria ACEPAT	Peru	Latin America
3	Acopagro - Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro	Peru	Latin America
4	ACPCU - Ankole Coffee Producer's Co-operative Union Ltd	Uganda	Africa
5	ADAA - ADAA Dairy Cooperative Society	Ethiopia	Africa
6	ADMAS/Wolkite - ADMAS (Wolkite) Farmers Cooperative Union	Ethiopia	Africa
7	Amanah - Amanah	Indonesia	Asia
8	APROPAL - Cooperativa Agroindustrial Del Palmito APROPAL Ltda	Peru	Latin America
9	APT del Norte - COOPERATIVA AGRARIA PRODUCTORES DE TARA DEL NORTE	Peru	Latin America
10	Banyankole - Banyankole Kweterana Cooperative Union	Uganda	Africa
11	Bayongbong - KUD Bayongbong	Indonesia	Asia
12	Becho - Becho-Woliso Farmers' Cooperative Union Ltd	Ethiopia	Africa
13	CAC Oro Verde - Cooperativa Agraria Cafetalera y de Servicios Oro Verde Ltda.	Peru	Latin America
14	Café Perú - Corporación de Productores Café Perú S.A.C.	Peru	Latin America
15	CEPICAFE - Central Piurana de Cafetaleros	Peru	Latin America
16	COOPAIN Cabana - Cooperativa Agroindustrial Cabana	Peru	Latin America
17	COOPAKE - COOPAKE	Burkina Faso	Africa
18	COOPECAN - Cooperativa de Producción y Servicios Especiales de los Productores de Camélidos Andinos Ltda.	Peru	Latin America
19	COSTACH - Cooperativa de Servicios Múltiples Tallan-Chusis Ltda.	Peru	Latin America
20	DAFMOU - Duro Abaro Marketing Organization Union	Ethiopia	Africa
21	Dansha - Dansha Awararo Cooperative Farmers Union	Ethiopia	Africa
22	DAZ - Dairy Association of Zambia	Zambia	Africa
23	DFCU - Dida Farmers Cooperative Union Ltd	Ethiopia	Africa
24	Dien Quang Cooperative - Dien Quang Cooperative	Vietnam	Asia
25	EPPPA - Ethiopian Poultry Producers and Processors Association	Ethiopia	Africa
26	Galema - Galema Cooperative Farmers Union	Ethiopia	Africa
27	Green Organic Watch Growers Cooperative Society	Uganda	Africa

No	Naam	Land	Continent
28	Haragu - Haragu Farmers Cooperative Union	Ethiopia	Africa
29	IGCS - Ibanda Growers Cooperative Society	Uganda	Africa
30	Imenti - Imenti Co-operative Savings and Credit Society Ltd.	Kenya	Africa
31	INDUPALSA - Industria de Palma Aceitera de Loreto y San Martín S.A.	Peru	Latin America
32	Jatir - KSU Jatirogo	Indonesia	Asia
33	KAJARA - KAJARA SACCO	Uganda	Africa
34	Katerera ACE - Katerera ACE	Uganda	Africa
35	KCBL - Kilimanjaro Co-Operative Bank Limited	Tanzania	Africa
36	KIAMBAA - Kiambaa Dairy Farmers Co-operative Society Ltd	Kenya	Africa
37	Kiambaa SACCO - Joinas SACCO (formerly Kiambaa Dairy Rural SACCO Society Ltd.)	Kenya	Africa
38	Kibinge - Kibinge Coffee Farmers Co-operative Society	Uganda	Africa
39	Kieni - Kieni Dairy Products Ltd.	Kenya	Africa
40	Kigarama SACCO - Kigarama People's Cooperative Saving & Credit	Uganda	Africa
41	Kisoro - Kisoro District Potato Growers Co-operative Union	Uganda	Africa
42	Kitiri Dairy - Kitiri Farmers' Co-operative Society Ltd	Kenya	Africa
43	KPBS - Koperasi Peternak Bandung Selatan	Indonesia	Asia
44	KPG - Koperasi Permata Gayo	Indonesia	Asia
45	KPSBU - KPSBU Lembang	Indonesia	Asia
46	Lelan - Lelan Highland Dairies Ltd.	Kenya	Africa
47	LELBREN - Leלבren Dairies Ltd	Kenya	Africa
48	Lem Lem - Lemlem Welkayit Cooperative Union	Ethiopia	Africa
49	Limu Enara FCU - Limu Enara Farmers' Cooperative Union	Ethiopia	Africa
50	Lume Adama - Lume Adama Farmers' Cooperative Union	Ethiopia	Africa
51	MANY - Manyakabi Area Cooperative Enterprise	Uganda	Africa
52	MCCMCU - Meru County Coffee Millers Co-operative Union	Kenya	Africa
53	Meki Batu - Meki Batu Vegetable & Fruit Growers Cooperative Union	Ethiopia	Africa
54	Melka - Melka Awash Farmers' Cooperative Union	Ethiopia	Africa
55	Merkeb - Merkeb Farmers Cooperatives Union Ltd	Ethiopia	Africa
56	Meru Central Dairy Co-operative Union - Meru Central Dairy Co-operative Union	Kenya	Africa
57	Meru Coffee - Meru Central Coffee Co-operative Union Ltd.	Kenya	Africa
58	Metema - Metema Agricultural Farmers Cooperative Union	Ethiopia	Africa

No	Naam	Land	Continent
59	MHQFP - Masasi High Quality Farmers' Products Ltd	Tanzania	Africa
60	Mosoriot Cooperative - Mosoriot Horticultural Crops Growers Co-operative Society Ltd	Kenya	Africa
61	Mountain Coffee - Asociación de Productores de Cafés Especiales Mountain Coffee	Peru	Latin America
62	MRCFCU - Mount Rwenzori Coffee Farmers Cooperative Union	Uganda	Africa
63	Mukurwe-ini Wakulima Dairy Ltd - Mukurwe-ini Wakulima Dairy Company	Kenya	Africa
64	Mumberes Farmers Cooperative Society - Mumberes Farmers Cooperative Society Ltd	Kenya	Africa
65	Muruny FCS - Muruny Farmers Cooperative Society	Kenya	Africa
66	mviwambi - MVIWAMBI	Tanzania	Africa
67	Mwea - Mwea Rice Growers Multipurpose Co-operative Society Ltd.	Kenya	Africa
68	NACE - NAMA Area Co-operative Enterprise Ltd	Uganda	Africa
69	Ndumberi Dairy FCS - Ndumberi Dairy Farmers Cooperative Society	Kenya	Africa
70	Ng'arua - Ng'arua Millers Cooperative Society	Kenya	Africa
71	Nira - Koperasi Nira Satria	Indonesia	Asia
72	NRACE - Nyakyera-Rukoni ACE	Uganda	Africa
73	NUCAFE - National Union of Coffee Agri-businesses and Farm Enterprises	Uganda	Africa
74	NYSACCO - Nyakyera SACCO	Uganda	Africa
75	OLPESA - Oleaginosas del Perú S.A.	Peru	Latin America
76	PODA - Petani Organik Dairi	Indonesia	Asia
77	Ras Gayint - Ras Gayint Multi-Purpose Farmers Cooperative Union	Ethiopia	Africa
78	Raya Wakena - Raya Wakena Farmers Cooperative Union	Ethiopia	Africa
79	RFCU - Rwenzori Farmers' Cooperative Union	Uganda	Africa
80	RKMCU - Raya Kejewa Multipurpose Cooperative Union	Ethiopia	Africa
81	RSTGA - Rungwe Smallholder Tea Growers Association SACCO	Tanzania	Africa
82	Rubanga CSL - Rubanga Cooperative Society Limited	Uganda	Africa
83	Rucodia - Ruvuma Commercialization and Diversification of Agriculture	Tanzania	Africa
84	Rudafcu - Rukungiri Dairy Farmers Cooperative Union Limited	Uganda	Africa
85	Rukiga SACCO - Rukiga Savings and Credit Scheme Cooperative Society Ltd.	Uganda	Africa
86	Saluyu - KPSP Saluyu Kuningan	Indonesia	Asia
87	Selam - Selam Multi Purpose Farmers Cooperative Union	Ethiopia	Africa
88	Semuliki - Semuliki Cooperative Union Limited	Uganda	Africa
89	Setit - Setit Cooperative Farmers Union	Ethiopia	Africa

No	Naam	Land	Continent
90	Sol&Café - Cooperativa de Servicios Múltiples Sol & Café Ltda	Peru	Latin America
91	TACE - Twezimbe Area Cooperative Enterprise Limited	Uganda	Africa
92	Tsehay - Tsehay Multipurpose Farmer Union Ltd	Ethiopia	Africa
93	Tulaga - Tulaga Farmers Co-op Society LTD	Kenya	Africa
94	UCCCU - Uganda Crane Creameries Cooperative Union (UCCCU)	Uganda	Africa
95	UCCFS - Uganda Central Cooperative Financial Service Limited	Uganda	Africa
96	Usambara - Usambara co-operative union Ltd	Tanzania	Africa
97	Uta Wayu - Uta Wayu Multi-Purpose Cooperative Union	Ethiopia	Africa
98	Wakulima SACCO - Wakulima Commercial SACCO Ltd.	Kenya	Africa
99	WAMCS - Wino Agricultural Marketing Cooperative Society	Tanzania	Africa
100	Wouol - Wouol	Burkina Faso	Africa

Werkterrein: Lokaal Ondernemerschap

No	Naam	Land	Continent
1	ANPE - Asociación Nacional de Productores Ecológicos del Perú	Peru	Latin America
2	AOPEB - Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia	Bolivia	Latin America
3	AOPP - Association des Organisations Professionnelles Paysannes	Mali	Africa
4	APCR - Association Paysanne pour la Communication des Ruraux	Togo	Africa
5	APDIK - Association Paysanne pour le développement intégré au Sud-Kivu	Congo, dem. rep. of	Africa
6	API - Aliansi Petani Indonesia (Indonesian Peasant Alliance)	Indonesia	Asia
7	ASALI - Reseau ASALI Sud-Kivu asbl	Congo, dem. rep. of	Africa
8	CAPAD - Confédération des Associations des producteurs agricoles pour le développement (CAPAD)	Burundi	Africa
9	CAZ - Cotton Association of Zambia	Zambia	Africa
10	CDRA - Chinsali District Rice Association	Zambia	Africa
11	CFAP-Cambodia - Cambodian Farmers Association Federation of Agricultural Producers	Cambodia	Asia
12	CIOEC-Bolivia - Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas Indígenas Originarias	Bolivia	Latin America
13	CNAC - Confédération Nationale des Associations des Caféculteurs du Burundi	Burundi	Africa
14	CONFRAS - La Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS)	El Salvador	Latin America

No	Naam	Land	Continent
15	CTCF - Central Tea Cooperative Federation	Nepal	Asia
16	FCMN-NIYA - Fédération des Coopératives Maraichères du Niger	Niger	Africa
17	FECOPPORWA - Fédération des Coopératives des Producteurs de Pomme de terre du Rwanda	Rwanda	Africa
18	FEPA/B - Fédération des professionnels agricoles du Burkina	Burkina Faso	Africa
19	FUCOPRI - Fédération des Unions de Coopératives des Producteurs de RIZ	Niger	Africa
20	FUPRO - FEDERATION DES UNIONS DE PRODUCTEURS DU BENIN	Benin	Africa
21	IDRA - Isoka District Rice Association	Zambia	Africa
22	IMBARAGA - IMBARAGA	Rwanda	Africa
23	KENAFF (Kenfap) - Kenya National Farmers' Federation	Kenya	Africa
24	KIDFA - Kitgum District Farmers Association	Uganda	Africa
25	Mviwata - Mviwata	Tanzania	Africa
26	NACCFL - Nepal Agriculture Cooperative Central Federation Limited	Nepal	Asia
27	NBCA - Ninh Binh Cooperative Alliance	Vietnam	Asia
28	PAKISAMA - Pambansang Kilusan ng mga Samahang Magsasaka	Philippines	Asia
29	PASAKA - PASAKA	Philippines	Asia
30	QTCA - Quang Tri's Cooperative Alliance & Small and Medium Enterprise Association	Vietnam	Asia
31	SFACF - Small Farmer Agriculture Cooperative Federation Dhading	Nepal	Asia
32	SFACFL-Makwanpur - Small Farmers Agriculturual Cooperatives federation Limited Makwanpur	Nepal	Asia
33	SPPQT - Serikat Paguyuban Petani Qaryah Thayyibah	Indonesia	Asia
34	SYDIP - Syndicat de Defense des Interets Paysans	Congo, dem. rep. of	Africa
35	UCA - Uganda Co-operative Alliance	Uganda	Africa
36	UNAG Chinandega - Union Nacional de Agricultores y Ganaderos - Chinandega	Nicaragua	Latin America
37	UPDI - Union paysanne pour le Développement Intégral (voorheen UPDBu)	Congo, dem. rep. of	Africa
38	URP MC - URP Mono Couffo	Benin	Africa
39	URP Zou-Collines - Union Régionale des Producteurs Zou-Collines	Benin	Africa
40	URPAL (jadis UPS) - Union Régionale des Producteurs de l'Atlantique et du Littorale	Benin	Africa
41	Verde Amazónico - Asociación de Cooperativas Agrarias de la Amazonia Peruana	Peru	Latin America

Werkterrein 'Belangenbehartiging'

No	Naam	Land	Continent
1	AFA - Asian Farmers Association for Sustainable Rural Development	South east Asia	Asia
2	Amadane - Fédération Régionale des Eleveurs Pasteurs Amadane	Mali	Africa
3	CONAPAC - Confédération Nationale des Producteurs Agricole du Congo	Congo, dem. rep. of	Africa
4	CSAOCP - Centre de service en appui aux organisations coopératives et paysannes (CSAOCP)	Niger	Africa
5	EAFF - Eastern Africa Farmers Federation	Kenya	Africa
6	FOPAC-NK - Fédération des organisations de producteurs agricoles du Congo au Nord/Kivu	Congo, dem. rep. of	Africa
7	FOPAC-SK - Federation des organisations des producteurs agricoles du Congo (Sud-Kivu)	Congo, dem. rep. of	Africa
8	JNC - Junta Nacional de Café	Peru	Latin America
9	KCPA - Kenya Coffee Producers Association (KCPA)	Kenya	Africa
10	LOFEPACO - Ligue des Organisations des Femmes Paysannes du Congo	Congo, dem. rep. of	Africa
11	NFFM - NFFM - National Farmers Federation Moldova	Moldova	Europe
12	PFAG - Peasant Farmers Association of Ghana	Ghana	Africa
13	PGA - Pyrethrum Growers Association - KENFAP	Kenya	Africa
14	PNOPPA - Plate-forme nationale des OPA du Bénin	Benin	Africa
15	Réseau Billital Maroobé - Réseau des Organisations d'Eleveurs et Pasteurs du Sahel	Niger	Africa
16	SACAU - Southern African Confederation of Agricultural Unions	South Africa	Africa
17	Specific union for farmer women in Jordan - Specific union for farmer women in Jordan	Jordan	Asia
18	SSAPU - South Sudan Agricultural Producers Union	South Sudan	Africa
19	SYNPA - Synergie Paysanne	Benin	Africa
20	TUSOCO - Red de Turismo Solidario Comunitario	Bolivia	Latin America
21	UBA-RS - Union of Beekeepers Associations Republica Srpska	Bosnia and Herzegovina	Europe
22	UNFFE - Uganda National Farmers Federation	Uganda	Africa
23	VNFU - Vietnam National Farmers Union	Vietnam	Asia

Bijlage 6: Ledenaantallen 2010-2015 (klanten met project)

No.	Organisation	Country	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%-groei
1	Aberdare SACCO	Kenya	9.706	9.706	10.159	10.422	14.000	14.000	44%
2	ACEPAT	Peru	0	0	0	0	607	607	0%
3	ADAA	Ethiopia	0	0	0	0	425	475	12%
4	ADMAS/Wolkite	Ethiopia	25.435		0	33.144	0	44.050	73%
5	AFA	East-Asia	10.514.980	10.514.980	10.634.113	0	12.000.000	12.000.000	14%
6	Amadane	Mali	5.000	6.000	5.700	5.600	5.850	5.850	17%
7	Amanah	Indonesia			0	0			na
8	ANPE	Peru	0	12.000	14.000	14.000	0	0	17%
9	AOPEB	Bolivia	65.000	65.000	65.000	65.000	66.000	35.000	-46%
10	APROPAL	Peru	0	494	540	589	414	414	-16%
11	APT del Norte	Peru	0	0	0	166	0	0	na
12	Banyankole	Uganda	0	24.000	45.000	70.000	0	0	192%
13	Bayongbong	Indonesia	2.129	2.001	2.002	2.127	2.338	2.338	10%
14	CAC Oro Verde	Peru		1.046	1.084	1.080	0	0	3%
15	CAPAD	Burundi	0	0	17.624	17.514	0	107.570	510%
16	CAZ	Zambia	152.000	165.098	205.000	210.000	210.000	25.000	-84%
17	CDRA	Zambia	0	0		750	1.250	2.552	240%
18	CEPICAFE	Peru	0	3.070	3.333	3.367	0	0	10%
19	CIOEC-Bolivia	Bolivia	7.210	7.560	7.560	8.750	8.750	8.750	21%
20	CNAC	Burundi	0	0	127.029	104.918	105.000	105.000	-17%
21	CONAPAC	Congo, dem. rep. of	0	0	0	0	465.000	465.000	0%
22	CONFRAS	El Salvador	6.971	6.971	6.971	6.971	6.971	6.971	0%
23	COOPECAN	Peru		1.242	1.920	1.945	0	0	57%
24	CTCF	Nepal	1.952	3.010	3.972	4.699	5.376	5.721	193%
25	Dansha	Ethiopia	6.148	8.080		0	10.122	10.122	65%
26	EAFF	Kenya	0		0	0	20.000.000	20.000.000	0%
27	EPPPA	Ethiopia	10	0	20	0	31	40	300%

No.	Organisation	Country	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%-groei
28	FCMN-NIYA	Niger	22.500	23.000	26.000			32.080	43%
29	FOPAC-NK	Congo, Dem. Rep.	50.000	50.000	50.000	48.000	0	0	-4%
30	FUCOPRI	Niger	20.937	25.565	25.565	25.565	27.709	27.467	31%
31	FUPRO	Benin	0	0	241.500	0	0	0	na
32	GWGCS	Uganda				4.742	5.500		14%
33	IDRA	Zambia	1.000	1.055	1.466	2.425	3.681	3.681	268%
34	IGCS	Uganda	0	0	0	987	1.000	1.156	17%
35	Imenti	Kenya	2.400	2.600	3.000	3.666	4.242	5.008	109%
36	INDUPALSA	Peru	0	0	0	560	0	0	na
37	Jatir	Indonesia	254	266	500	700	978	978	285%
38	JNC	Peru	40.000	51.000	55.000	52.000	56.000	56.000	40%
39	Katerera ACE	Uganda	0	0	5.239	0	6.211	6.211	19%
40	KCBL	Tanzania		0	0	0	0	0	na
41	KENAFF (Kenfap)	Kenya	1.806.717	1.828.325	1.842.579	0	2.065.545	2.065.545	14%
42	KIAMBAA	Kenya	3.480	3.000	4.085	4.208	4.408	4.756	37%
43	Kiambaa SACCO	Kenya	0	1.307	2.397	2.123	3.377	3.961	203%
44	Kibinge	Uganda	0	997	1.025	1.226	1.893	2.017	102%
45	KIDFA	Uganda	0	4.320	6.133	6.133	12.100	12.100	180%
46	Kieni	Kenya	0	4.694	5.505	5.600	4.726	4.503	-4%
47	Kigarama SACCO	Uganda	0	3.903	4.217	5.559	6.876	8.134	108%
48	Kisoro	Uganda	0	0	0	0	4.200	4.122	-2%
49	KPBS	Indonesia	6.984	6.475	6.371	5.498	5.050	5.050	-28%
50	KPG	Indonesia	2.252	3.089	3.089	3.089	1.836	1.836	-18%
51	Lem Lem	Ethiopia	0	0	0	0	14.264	14.264	0%
52	LENAFU	Lesotho					46.000		na
53	MANY	Uganda	0	4.135	6.373	8.016	9.166	9.166	122%
54	Meki Batu	Ethiopia	0	6.802		0	0	7.994	18%

No.	Organisation	Country	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%-groei
55	Meru Central Dairy Co-operative Union	Kenya	0	0	0	10.000	10.000	10.000	0%
56	Meru Coffee	Kenya	0	0	0	0	98.000	98.000	0%
57	MRCFCU	Uganda	0	0	0		2.948	1.125	-62%
58	Mukurwe-ini Wakulima Dairy Ltd	Kenya	0	6.134	5.912	5.900	5.700	5.700	-7%
59	Mumberes Farmers Cooperatives Society	Kenya	919	1.221	1.120	1.263	1.445	1.445	57%
60	mviwambi	Tanzania	0	0	0	2.086	0	1.780	-15%
61	Mwea	Kenya	0	0	0	0	2.060	2.060	0%
62	NACCFL	Nepal	0	0	380.000	521.618	624.500	645.000	70%
63	Ndumberi Dairy FCS	Kenya	5.046	1.792	1.698	1.567	1.863	1.712	-66%
64	NFFM	Moldova	0	27.779	27.500	1.688	1.688	1.688	0%
65	Ng'arua	Kenya	2.040	2.040	2.068	0	2.000	2.000	-2%
66	PAKISAMA	Philippines	0	0	9.405	0	19.028	19.028	102%
67	PASAKA	Philippines	0	0	1.276	0	0	0	na
68	PFAG	Ghana	0	0	30.000	30.090	30.240	38.740	29%
69	PNOPPA	Benin	0	0		255.500	550.000	550.000	115%
70	PODA	Indonesia	209	209	209	0	112	112	-46%
71	Réseau Billital Maroobé	Niger	0	400.000	400.000	400.000	450.000	450.000	13%
72	RFCU	Uganda	0	0	0	0	4.202	2.570	-39%
73	RSTGA	Tanzania	0	0	2.133	2.364	2.712	2.712	27%
74	Rubanga CSL	Uganda	0	0	0	4.144	5.879	9.328	125%

No.	Organisation	Country	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%-groei
75	Rucodia	Tanzania	0	0	516	0	1.790	1.790	247%
76	RUCU	Tanzania			1.645	1.595	1.500	2.154	31%
77	Rudafcu	Uganda	0	0	0	0	1.068	1.060	-1%
78	Rukiga SACCO	Uganda	0	0	0	0	8.444	10.299	22%
79	SACAU	South Africa	0	0			0	0	na
80	Saluyu	Indonesia			0	0	0	0	na
81	Semuliki	Uganda	0	0	0	0	2.987	3.008	1%
82	SFACF	Nepal	17.589	18.249	20.489	23.565	31.065	40.000	127%
83	SFACFL-Makwanpur	Nepal	0	0	9.393	11.002	11.407	15.009	60%
84	Sol&Café	Peru	1.047	1.019	800	754	850	850	-19%
85	Specific union for farmer women in Jordan	Jordan	400		941	992	1.218	1.218	205%
86	SPPQT	Indonesia	0	16.348	16.798	17.273	18.203	18.203	10%
87	SSAPU	South Sudan	0	0	0	0	5.000	5.000	0%
88	SYDIP	Congo, dem. rep. of	0	0	3.544	2.300	2.985	2.985	-16%
89	SYNPA	Benin	0	0	0	1.645	2.120	2.120	29%
90	TACE	Uganda	0	0	2.791	3.171	3.268	3.679	32%
91	UNAG Chinandega	Nicaragua	5.000	6.500	5.000	5.000	5.000	5.000	0%
92	Verde Amazónico	Peru	4.076	5.927	5.927	6.250	6.250	6.300	55%
93	VNFU	Vietnam	0	0	0	0	9.600.000	9.600.000	0%
94	Wakulima SACCO	Kenya	0	12.257	16.134	16.134	14.000	14.000	14%
95	WAMCS	Tanzania	0	0	0	1.096	675	675	-38%

No.	Organisation	Country	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%-groei
96	Wouol	Burkina Faso	0	0	0	0	2.500	2.500	0%
	Totaal organisaties met project		32	47	61	64	76	79	gemiddel de toename
	Totaal aantal leden		12.789.391	13.350.266	14.386.370	15.339.255	26.719.603	26.694.339	7%
	Totaal (excl. EAFF, AFA, VNFU)		2.274.411	2.835.286	3.752.257	4.022.198	5.119.603	5.094.339	7%

Bijlage 7: Scores Financial Health Checks

Klantscores per dimensie van financieel management

	Indicator	Gemiddelde klantscore	% Klanten laag risico	% Klanten gemiddeld risico	% Klanten hoog risico
1	Governance & Controls	41	71%	20%	9%
2	Planning & Budgeting	40	70%	25%	5%
3	Accounting Policy & Procedure	86	52%	34%	14%
4	Reporting & Monitoring	39	61%	34%	4%
5	Accounting Resources	41	60%	27%	13%
6	Financial Sustainability	17	21%	37%	41%
	Overall score	263	62%	34%	5%

Klantscore per continent




Regio	Gemiddelde klantscore	% Klanten laag risico	% Klanten gemiddeld risico	% Klanten hoog risico
Afrika	255,20	51%	39%	4%
Azië	286,00	73%	23%	4%
Latijns Amerika	262,84	71%	21%	8%
Totaal	263,00	62%	34%	5%

Wereld		
Gemiddelde score	125 klanten	263
Score laag risico-org's	77 klanten (62%)	299
Score gem. risico-org's	42 klanten (34%)	218
Score hoog risico-org's	6 klanten (5%)	116
Beginscore dubbelmeting	15 organisaties	258
Eindscore dubbelmeting	15 organisaties	280

Afrika		
Gemiddelde score	74 klanten	255,20
Score laag risico-org's	40 klanten	294
Score gem. risico-org's	31 klanten	219
Score hoog risico-org's	3 klanten	104
Beginscore dubbelmeting	5 klanten	259,2
Eindscore dubbelmeting	5 klanten	323,4

Azië		
Gemiddelde score	26 klanten	286,00
Score laag risico-org's	19 klanten	321
Score gem. risico-org's	6 klanten	210
Score hoog risico-org's	1 klant	119
Beginscore dubbelmeting	2 klanten	284,5
Eindscore dubbelmeting	2 klanten	237,5

Latijns Amerika		
Gemiddelde score	24 klanten	 262,84
Score laag risico-org's	17 klanten	 289
Score gem. risico-org's	5 klanten	 222
Score hoog risico-org's	2 klanten	 140
Beginscore dubbelmeting	8 klanten	 142,875
Eindscore dubbelmeting	8 klanten	 160,125

Ethiopië		
Gemiddelde score	19 organisaties	 242
Score laag risico-org's	8 organisaties	 272
Score gem. risico-org's	11 organisaties	 220
Score hoog risico-org's	0 organisaties	na

Bijlage 8: Financiële kengetallen van boergenoteerde bedrijven ('key performance indicators')

KPI's for cooperatives Ethiopia

Year: 2011-2014	3 Coops	5 Coops	7 Coops	5 Coops
	2011	2012	2013	2014
Quick ratio (Acid ratio)	74%	51%	93%	79%
Current ratio	103%	106%	108%	103%
Debt ratio	88%	88%	84%	88%
debt/Ebitda	1379%	1918%	2045%	1327%
Equity ratio	12,49%	12%	16%	11,86%
Financial leverage	668,7%	826,1%	609,3%	178,9%
Interest coverage ratio	608%	-	2709%	127%
Gross margin	8%	15%	7%	8%
Net margin	4%	3%	3%	1%
Return on equity	292%	103%	157%	71%
Return on assets	4%	2%	3%	1%
Donor dependency ratio	0%	0%	0%	0%
Agriterra dependency ratio	0%	0%	0%	0%
Membership dependency ratio	0%	0%	0%	0%
	2011	2012	2013	2014
Net working capital	7.642.802	22.243.091	37.057.662	10.452.955
Ebit	15.772.378	10.597.389	17.565.391	18.188.190
Ebitda	19.821.116	21.293.162	24.634.160	27.068.841
Gross profit per member	1.300	1.953	1.424	1.022
Sales per member	12.919	11.398	13.177	6.331
Net profit per member	547	377	382	91
	2011	2012	2013	2014
Total active members	24.095	28.093	44.324	42.061
Staff	117	143	216	131

KPI's for cooperatives Kenya

Year: 2011-2014	3 Coops	3 Coops	4 Coops	4 Coops
	2011	2012	2013	2014
Quick ratio (Acid ratio)	190%	49%	53%	50%
Current ratio	109%	86%	116%	150%
Debt ratio	46%	79%	75%	72%
debt/Ebitda	6486%	7429%	2721%	3086%
Equity ratio	37%	21%	42%	57%
Financial leverage	185,1%	474,9%	395,4%	360,4%
Interest coverage ratio	0%	0%	0%	0%
Gross margin	57%	-9%	-43%	-12%
Net margin	7%	10%	20%	17%
Return on equity	4%	11%	19%	16%
Return on assets	1%	1%	3%	2%
Donor dependency ratio	2%	1%	2%	4%
Agriterra dependency ratio	0%	0%	2%	2%
Membership dependency ratio	23%	34%	55%	53%
	2011	2012	2013	2014
Net working capital	158.881.380	34.969.926	188.434.454	226.614.426
Ebit	2.310.764	3.784.946	15.542.296	15.766.389
Ebitda	2.310.764	3.784.946	15.542.296	15.766.389
Gross profit per member			-	-
Sales per member			-	-
Net profit per member			-	-
	2011	2012	2013	2014
Total active members	25.870	31.690	32.345	35.619
Staff	48	49	50	52

KPI's for cooperatives Nepal

Year: 2011-2014			3 Coops	3 Coops
	2011	2012	2013	2014
Quick ratio (Acid ratio)			90%	172%
Current ratio			92%	180%
Debt ratio			52%	33%
debt/Ebitda			848%	333%
Equity ratio			48%	67%
Financial leverage			221,8%	164,6%
Interest coverage ratio			0%	0%
Gross margin			82%	86%
Net margin			4%	3%
Return on equity			211%	267%
Return on assets			6%	10%
Donor dependency ratio			95%	93%
Agriterra dependency ratio			66%	34%
Membership dependency ratio			0%	2%
	2011	2012	2013	2014
Net working capital			-671.529	5.825.282
Ebit			1.049.214	1.984.302
Ebitda			1.049.214	2.198.815
Gross profit per member			5.752.800	8.579.702
Sales per member			1.174.862	1.513.666
Net profit per member			1.074.210	2.143.716
	2011	2012	2013	2014
Total active members		33.854	39.176	47.848
Staff		24	37	42

KPI's for cooperatives Peru

Year: 2011-2014	4 Coops	6 Coops	9 Coops	7 Coops
	2011	2012	2013	2014
Quick ratio (Acid ratio)	-	89%	131%	125%
Current ratio	-	140%	182%	198%
Debt ratio	-	65%	61%	67%
debt/Ebitda	0%	488%	411%	343%
Equity ratio	-	35%	39%	33%
Financial leverage	-	1,2%	184,3%	214,7%
Interest coverage ratio	-	165%	348%	351%
Gross margin	-	5%	12%	14%
Net margin	-	2%	4%	5%
Return on equity	-	13%	33%	57%
Return on assets	-	3%	6%	9%
Donor dependency ratio	-	5%	3%	1%
Agriterra dependency ratio	-	1%	1%	1%
Membership dependency ratio	-	0%	0%	0%
	2011	2012	2013	2014
Net working capital	2.558.030	8.748.962	16.604.538	19.191.137
Ebit	2.120.621	4.084.455	5.711.948	8.372.080
Ebitda	2.699.680	5.516.932	7.718.459	10.070.906
Gross profit per member	724	1.520	1.752	3.686
Sales per member	3.473	7.359	8.566	16.616
Net profit per member	119	138	334	835
	2011	2012	2013	2014
Total active members	5.830	8.963	9.609	5.318
Staff	103	101	169	141

Bijlage 9: Stories en blogs

Titel	Land	Datum AIN
(Markt)ontwikkeling voor Burundees aardappelpootgoed	Burundi	09-02-2015
'Dieu merci' voor een goede man: interview met Ndayisenga Thérèse	Burundi	12-02-2015
Rijk Zwaan China cooperates with Agriterra	China	22-12-2015
La practica alternativa de un promotor de la Campesino a Campesino	El Salvador	05-03-2015
Productora emprendedora diversifica su producción	El Salvador	05-03-2015
Nosotros podemos cambiar muchas cosas	El Salvador	21-08-2015
Agriterra opent kantoor in Ethiopië	Ethiopia	19-11-2015
Agriterra opens office in Ethiopia	Ethiopia	27-11-2015
"Training from SPPQT helps me to run my own life"	Indonesia	02-02-2015
0,15 ha in Central Java: "Some decisions are hard"	Indonesia	02-02-2015
SPPQT beweegt met Agriterra mee	Indonesia	02-05-2015
Uitdagingen bij het werk voor Agriterra in Indonesië	Indonesia	08-10-2015
De big M van motivatie, over leiden, verleiden en opleiden	Indonesia	08-12-2015
Verbeteren interne organisatie PODA-coöperatie Sumatra (stageverslag)	Indonesia	13-07-2015
Verbetering traceability en boekhouding bij koffiëcoöperatie op Sumatra	Indonesia	14-07-2015
Cacaocoöperatie in kaart gebracht, Indonesië	Indonesia	19-02-2015
Renovatie koloniefarm Olan op Java in volle gang	Indonesia	21-10-2015
Adviessysteem voor boeren op Centraal-Java in de maak	Indonesia	27-07-2015
Agriterra stelt de kandidaten voor.... (7)	Italy	01-10-2015
Agriterra stelt de kandidaten voor.... (8)	Italy	05-10-2015
Agriterra stelt de kandidaten voor.... (9)	Italy	06-10-2015
Agriterra stelt de kandidaten voor.... (1)	Italy	11-09-2015
Agriterra stelt de kandidaten voor.... (2)	Italy	15-09-2015
Agriterra stelt de kandidaten voor.... (3)	Italy	17-09-2015
Agriterra stelt de kandidaten voor.... (4)	Italy	22-09-2015
Agriterra stelt de kandidaten voor.... (5)	Italy	22-09-2015
Agriterra stelt de kandidaten voor.... (6)	Italy	29-09-2015
MERU Dairy update, info fresh from experts in Kenya!	Kenya	01-04-2015
Workshop internal capitalisation and KPI-dashboard	Kenya	02-11-2015
Workshop internal capitalisation and KPI-dashboard	Kenya	02-11-2015
Volop kansen voor melkvee in Kenia	Kenya	05-02-2015
Internal capitalization	Kenya	06-11-2015
Internal capitalization	Kenya	06-11-2015
Opnieuw in Kenia voor Agriterra	Kenya	09-09-2015
The Dafina Times	Kenya	10-08-2015
Het laatste jaar van Rien Geuze als adviseur in Kenia in tweets	Kenya	11-01-2015

Titel	Land	Datum AIN
Vers vanuit het veld	Kenya	12-03-2015
Advies over gekoelde melk in Kenia	Kenya	15-06-2015
Johan Slot vertelt vanuit het veld	Kenya	19-03-2015
East African grain cooperatives discuss about member commitment	Kenya	19-05-2015
Why are women important for agricultural cooperatives? Results from the Agriterra workshop for female leaders of agricultural cooperatives in Embu Kenya	Kenya	22-06-2015
Terug naar de toekomst	Kenya	29-01-2015
Ledenbetrokkenheid bij coöperaties in Kenia	Kenya	29-05-2015
Kenia, bezoek aan Kieni Diary	Kenya	29-06-2015
Strategie en businessplanning in Lesotho	Lesotho	29-10-2015
Nepal na de aardbeving	Nepal	02-07-2015
Cooperatives active after earthquake	Nepal	04-07-2015
Be active and ask questions	Nepal	14-12-2015
Blog 1: Record keeping training voor theeboeren in Nepal	Nepal	20-08-2015
Knokken voor de prijs van thee	Nepal	21-01-2015
Agriterra in Nepal: kansen voor agribusiness aanpak?	Nepal	21-03-2015
Blog 2 uit Nepal: hoe organiseer je data verzameling?	Nepal	21-08-2015
1600 boeren gaan hun bedrijfsgegevens bijhouden	Nepal	21-12-2015
Het opzetten van een duurzaam advies diensten structuur in Nepal	Nepal	23-11-2015
Het belang van 'record keeping'	Nepal	23-12-2015
Na hard werken kun je trots zijn	Nepal	23-12-2015
Agriterra steunt agrarische wederopbouw in centraal Nepal	Nepal	25-06-2015
Blog 3: aan de slag met data registratie!	Nepal	26-08-2015
Volop vragen en verschillen tijdens studietoer voor financiële coöperaties uit Oost Afrika	Netherlands	03-06-2015
Lancering crowdfundingplatform Agriterra	Netherlands	05-11-2015
Zinvolle studietoer voor financiële coöperaties uit Oost Afrika	Netherlands	08-06-2015
Uitdagingen en kansen voor jonge boeren	Netherlands	09-10-2015
FrieslandCampina en Agriterra zetten samenwerking voort	Netherlands	16-11-2015
Partnership between FrieslandCampina and Agriterra	Netherlands	16-11-2015
Veel kansen voor samenwerking met boerenorganisaties	Netherlands	17-12-2015
Agriterra in beeld	Netherlands	22-12-2015
Winnaar puzzel Agrimondiaal november 2015	Netherlands	22-12-2015
Agripoolers delen kennis	Netherlands	24-12-2015
Een vereniging met economische activiteiten	Netherlands	25-09-2015
Indonesische melkveehouders op studiereis naar Nederland	Netherlands	28-10-2015
Cada año vamos ganando más clientes en la Ecoferia	Peru	05-02-2015
How is it going in Peru?	Peru	10-12-2015

Titel	Land	Datum AIN
What should politicians do ?	Spain	20-10-2015
Foto verslag training member commitment and Internal Capitalisation Tanzania	Tanzania	09-02-2015
Feasibility study for cocoa marketing at Rungwe Cooperative Union	Tanzania	10-08-2015
Autonomy, capital and free-riders: what goes around, comes around!	Tanzania	14-10-2015
Financial Management Training Tanzania	Tanzania	23-10-2015
Toekomstscenario's voor Tanzaniaanse bank	Tanzania	26-02-2015
Op stage in Tanzania	Tanzania	11-05-2015
Boer tot boer in Thailand	Thailand	11-03-2015
Vandaag in het veld	Uganda	02-10-2015
Concurrentie en coöperatie	Uganda	05-10-2015
Speak the unspoken	Uganda	09-12-2015
The dream of a group in Northern Uganda	Uganda	12-01-2015
Verandering in organisatiestructuur van Nucafe	Uganda	12-01-2015
Tevredenheid over Rukiga Sacco in Uganda	Uganda	16-07-2015
Bodem; to be or not to be	Uganda	21-01-2015
Goede voornemens	Uganda	21-01-2015
Chips, crisps en French fries in Oeganda	Uganda	21-05-2015
Ook in Uganda gaat het over het weer	Uganda	28-09-2015
Veel discussies en kippenvel	Uganda	29-09-2015
Instappen of niet?	Uganda	31-08-2015
Boerenorganisaties: de legale Robin Hoods van Vietnam	Vietnam	25-11-2015
Vietnam: aanloop voor een vliegende start	Vietnam	27-06-2015
How skills and knowledge training grow business	Zambia	08-02-2015
Potential Dairy clients in Zambia!	Zambia	15-10-2015
Farmer-led businesses in Zambia	Zambia	20-09-2015

Bijlage 10: Samenvatting Agriterra evaluaties (2015)

Externe KIT-evaluatie

De externe KIT evaluatie van de ondersteuning van producentenorganisaties door Agriterra in de periode 2011-2014 is gebaseerd op een "contributie-analyse", waarbij de plausibiliteit van de interventie van Agriterra op waargenomen veranderingen wordt beredeneerd. Er is ingezoomd op 20 projecten (via deskstudie), 17 boergenoteerde bedrijven (survey en deskmateriaal) en 6 producentenorganisaties (case studies). Tevens werd een beroep gedaan op interne evaluaties.

De evaluatie trekt conclusies over de impact, uitkomsten, aannames, efficiency, gender & exclusiviteit en relevantie. Er wordt telkens een onderscheid gemaakt per werkterrein van Agriterra: boergenoteerde bedrijven, lokaal ondernemerschap en belangenbehartiging

Impact

Boergenoteerde bedrijven: Het is aannemelijk dat versterking van boergenoteerde bedrijven heeft bijgedragen een hogere productiviteit en verbeterde inkomsten uit één product voor haar leden. Gegevens van 17 coöperaties duiden op een positieve impact via toegenomen verkoopvolumes en prijzen voor de leden van de coöperaties. Opgemerkt wordt dat de mate van invloed sterk varieert per coöperatie.

Lokaal ondernemerschap: de impact is minder duidelijk dan bij boergenoteerde ondernemingen. Hoewel sommige groepsleden productieverhoging en productiviteit melden, en in mindere mate een toename van individuele of collectief verhandelde producten, blijft het moeilijk om de gerapporteerde vooruitgang toe te schrijven aan het lidmaatschap van de groep. Het bewijs is anekdotisch en het is niet duidelijk in hoeverre dit kan worden geëxtrapoleerd naar het hele werkterrein.

Uitkomsten

Boergenoteerde bedrijven: de steun aan coöperaties is effectief bij de ontwikkeling in de richting van professionele ondernemingen. De aanwezigheid van de Agriterra Agribusiness adviseurs op landenniveau en de resultaatgerichte peer-to-peer-aanpak waarbij experts betrokken waren bij de capaciteitsopbouw van de boergenoteerde bedrijven waren belangrijke factoren.

Lokaal ondernemerschap: de steun aan lokale groepen ondernemen heeft geleid tot een toename van het aantal lokale groepen, en, in zekere mate, tot betere markttoegang. Echter, veel projecten waren gericht op het creëren van nieuwe groepen en het verhogen van de productie of aanbod en onvoldoende op het aanpakken van knelpunten in de markt. Het ontbreken van een duidelijke theorie van verandering en de projectmatige aanpak vertroebelde de focus op ondernemerschap en economische ontwikkeling.

Belangenbehartiging: De FACT-tool leverde een duidelijk kader voor lobby en advocacy interventies. Dit heeft geleid tot lobby trajecten, beleidsvoorstellen en, in sommige gevallen, wijziging van het beleid, op basis van de prioriteiten van de leden en deskundigen. Daarom kunnen we concluderen dat deze steun doeltreffend is geweest

Het bewijsmateriaal wijst op het versterken van de financiële soliditeit van coöperaties en op een gezond financieel management (meerderheid van coöperaties en landbouworganisatie in de categorie laag tot bescheiden risico). Profielings duiden op positieve trends in netwerken, participatie en inkomensdiversificatie. Er zijn echter negatieve trends op het terrein van professionele capaciteit, inclusiviteit en bij Latijns Amerika qua verantwoordingscapaciteit.

Resultaten van het monitoringssysteem per work area laten een positief resultaat zien qua behaalde doelstellingen bij het werkterrein belangenbehartiging en een minder eenduidig resultaat bij lokaal ondernemerschap. De studie levert kritiek op de kwaliteit en duurzaamheid van de indicatoren bij het laatstgenoemde werkterrein.

Aannames

De interventiebenadering is duidelijk bij de werkterreinen belangenbehartiging en boergenoteerde bedrijven. De benadering van lokaal ondernemerschap is minder alomvattend en systematisch.

De studie vraagt aandacht voor kritische omgevingsfactoren bij het evalueren van de Agriterra aanpak (omgevingsfactoren, organisatiesterkte) en merkt op dat het POP programma een positieve invloed heeft op het inbedden van producentenorganisaties in de institutionele omgeving

De peer-to-peer benadering wordt als waardevol gezien mits in combinatie met de inzet van professionele consultants en gepaard gaand met een trainings- en of workshop setting.

Efficiency

Kosten van het ondersteunen van producentenorganisaties waren het hoogst bij het werkterrein/team ondernemerschap en het laagste bij boergenoteerde bedrijven. Geen conclusies kunnen getrokken worden over het hele programma omdat een impact evaluatie ontbreekt.

Inclusiviteit en gender

De nadruk op de ondernemende kwaliteiten van klantorganisaties en boeren houdt het risico in van uitsluiting van een bepaalde groep boeren die minder kansen hebben in dit opzicht. Ook ontbreekt het aan een specifieke gender (of inclusiviteits-)benadering om ongelijkheden op een systematisch wijze aan te pakken.

Relevantie

De KIT-studie stelt dat er geen robuust en overtuigend bewijs is die de Agriterra stelling onderschrijft dat producentenorganisaties bijdragen tot economische groei, democratisering en armoedebestrijding, hoewel deze theorie als zodanig goed aansluit bij het DGIS beleid inzake voedselzekerheid en private sectorontwikkeling. Echter, noch Agriterra, noch het KIT zijn geroepen om een wetenschappelijk bewijs te leveren dat de acties van Agriterra de armoede hebben verminderd. Agriterra heeft zelfs nooit de pretentie gehad dat we dat vanuit de praktijk van het werk zouden kunnen aantonen. Agriterra baseert zich op wetenschappelijk werk dat aantoont dat er een positieve impact is van organisaties op ontwikkeling.

Impact studie CAPAD

In de periode 2012-2014 heeft CIDIN (Nijmegen) in opdracht van Agriterra een impact-evaluatie gerealiseerd bij de landbouworganisatie CAPAD in Burundi. Het onderzoek vond plaats onder leden van boerengroepen (222) en coöperaties die zijn aangesloten bij CAPAD. Ter vergelijking werden ook niet-leden (116) in het onderzoek opgenomen. Naast enquêtes met boeren en boerinnen werden er focusgroep gesprekken gevoerd met 9 groepen en werden voorlichters en plaatselijke leiders ondervraagd.

De gecombineerde resultaten van kwantitatief en kwalitatief onderzoek laten een duidelijk positief, maar een bescheiden effect zien van de samenwerking (in groepen) en van diensten die door CAPAD (via zijn voorlichters) diensten worden geleverd.

CAPAD is geslaagd in de oprichting van groepen die coherent en doeltreffend zijn. Zelfselectie vindt plaats in de zin dat de leden (in vergelijking met niet-leden) meer risico willen nemen, een betrouwbaardere reputatie hebben en minder moeite hebben met de betaling van contributie en de terugbetaling van leningen. Bestuur en groepsdynamiek zijn goed

Een positief resultaat van de voorlichting door CAPAD is de toegang tot inputs en landbouwtechnieken, hetgeen resulteert in een verhoging van de productiviteit op de collectieve percelen. CAPAD groepen hebben ook een betere toegang tot financiering dankzij spaar- en kredietgroepen en het lidmaatschap van een spaar- en kredietcoöperatie. Vooralsnog nog zijn deze resultaten beperkt tot collectieve percelen. Een aantal factoren (o.a. gebrek aan geld) verklaren waarom de boeren geen gebruik maakt van verbeterde technieken op de individuele percelen. Collectieve verkoop is ook beperkt tot de oogst van de collectieve percelen. Niettemin, de boeren in ledengroepen hebben hogere opbrengsten en rendementen op individuele percelen dan hun tegenhangers.

Het lidmaatschap van CAPAD groepen heeft ook een positief effect op ondernemerskwaliteiten zoals boekhouden (beperkende factor = analfabetisme), productieve herinvestering van geldinkomsten ("crossbred" melkkoeien) en het openstaan voor vernieuwingen. De studie betwijfelt of deze positieve resultaten duurzaam zijn zonder de voortdurende aanwezigheid van voorlichters van CAPAD.

Het CAPAD project heeft een positieve invloed op welzijn (voeding, school, kleding) van de leden, maar dit voordeel is beperkt in schaal (het ledenaantal van CAPAD groepen is namelijk bescheiden in vergelijking met de totale bevolking). Qua gendereffect is het beeld gemengd en afhankelijk van de samenstelling van de groepen.

Evaluatie MACE in Uganda

Agriterra heeft MACE twee jaar ondersteund in haar business aspiraties door middel van advies omtrent de uitbreiding van het werkkapitaal en de handel van maïs en bonen (doelstelling 1), verwerking van maïs (doelstelling 2) en bij de verbetering van het financiële beheer (doelstelling 3).

Agriterra heeft MACE geadviseerd via een breed scala aan advies- en ondersteuningsmissies op thema's zoals bodemvruchtbaarheid, business planning, boekhouding etc. Het resultaat hiervan is gemengd, ondanks de goede uitvoering en rapportage van de missies.

Het eindresultaat is een minimale stijging van het werkkapitaal en de omzet van maïs en bonen bleef laag (doelstelling 1). MACE verkreeg een maïsmolen via een schenking van WFP in 2015, maar er werd geen maïsmeel geproduceerd in 2015 (doelstelling 2). Daarentegen werden goede resultaten geboekt in het verbeteren van het financieel management (doelstelling 3). Er werd een kundig financieel medewerker aangeworven en door de introductie van het Tally en Dashboard systeem verbeterde de financiële administratie. Dit hielp MACE o.a. om nieuwe grote subsidies veilig te stellen. Ondanks dit succes is Agriterra terecht bezorgd over het gebrek aan vooruitgang voor de doelstellingen 1 en 2. Zij dringt aan op SMART verbeteringen in 2016 middels vier maatregelen: 1. Het voorop stellen van bedrijfsmatige activiteiten; 2. Het rekruteren van een zakelijk manager; 3. Formuleren van een opkoop- en verkoopstrategie voor bonen en maïs; 4. Meer focus in de zakelijke (advisering) door Agriterra.

Evaluatie Raya Wakena in Ethiopië

Raya Wakena is een coöperatieve unie die door Agriterra en SNV ondersteund wordt in het kader van het C4C programma. In het project lag de nadruk op het installeren van een tarwemeelfabriek, de verbeterde opkoop en verkoop van tarwe en capaciteitsversterking van bestuur en staf.

De evaluatie concludeert dat het project drie doelstellingen heeft gehaald (of gedeeltelijk) en vier doelstellingen niet gehaald heeft. Een belangrijke bottleneck was de vertraging in de installatie van de fabriek. Ondanks deze beperkte effectiviteit is er sprake van een positieve impact op een aantal terreinen. De unie verleende diensten aan de leden, de introductie van verbeterd tarwezaad leidde tot een productiviteitsverhoging, de aanstaande installatie van een fabriek inspireert leden en staf en de omzet van tarwe steeg.

Het project is efficiënt (lage kosten in relatie tot doelstelling) en relevant (tarwe is een van de weinige cash crops in de regio). Qua gender scoort het project niet hoog (10% leden is vrouw). Een aanbeveling is om de Agriterra steun uit te breiden naar het niveau van de primaire coöperaties.

Grootste zorgpunt is de duurzaamheid van het project. De financiering van het C4C project zal in 2016 eindigen en de Agriterra veldstaf is zeer betrokken bij de unie. Het is daarom cruciaal dat Agriterra het proces van installatie van de fabriek en het systeem van opkoop en verkoop van tarwe begeleidt en afrondt.

Evaluatie AVAM in Peru

AVAM is een vereniging van cacao coöperaties in het Amazonegebied van Peru. Het project werd uitgevoerd tussen 2011 en 2015. Het project kent drie componenten: 1. Organisatieversterking (beheer / bestuur en ledenbinding); 2. Operationeel (financieel management, duurzaamheid, informatiestromen) en 3. Technisch (verbetering opbrengst en kwaliteit cacao).

De evaluatie concludeert dat het project geslaagd is om de dienstverlening van AVAM aan haar leden te structureren. Qua financiële duurzaamheid is er aandacht voor het probleem maar echte vooruitgang is er niet geboekt. Het project is er ook in geslaagd de leden voor te lichten over hun rechten en plichten als leden en het belang van registratie op bedrijfsniveau. Er is een toename van de hoeveelheid organisch gecertificeerde cacao. AVAM en leden spreken waardering uit voor AVAM en Agriterra.

De evaluatiemissie raadt aan om realistisch te zijn bij het plannen van trainingen/kennisoverdracht, om projecten tot het eind uit te voeren, om continuïteit aan de brengen in de bestuurssamenstelling, pleit voor financiële discipline bij contributieafdracht, en de verhoging van de productie van boeren en coöperaties verhogen tot rendabele niveaus. Gender is een punt dat meer aandacht verdient.

Lijst publicaties

1. *KIT-Sustainable Economic Development: Evaluation of the Program Support to producer Organizations (POP 2011-2014) implemented by Agriterra. Report Version 02, Amsterdam, April 2015.*
2. *CIDIN & CURDES: Mixed Methods Evaluation Report: Promotion des Initiatives Economiques par la Participation Paysanne (PIEPP), Burundi-Agriterra/CAPAD. Nijmegen, March 2015.*
3. *Wilbert Hilkens, Bob Hesterman: External Evaluation of the collaboration between Manyakabi Area Cooperative Enterprise (MACE) and Agriterra, Arnhem, December 2015.*
4. *Mengisty Nigussie, Klaas Johan Osinga: Evaluation of Change and Impact at Raya Wakena Cooperatives Union, Arnhem, April 2016.*
5. *Wim de Jong, Fernando Veiga: Evaluación del Proyecto 13avam-6044 Cacaoteros de San Martin acceden a mercados especiales, Trapoto (Peru), Febrero 2016.*

Bijlage 11: Agriterra, de mensen

Bestuur

De heer A.J. Maat, voorzitter	LTO
De heer K. Blankenburgh	NCR
Dhr. E. Pelleboer	NAJK
Dhr. A. van Nuland	NCR
Mevrouw A. van Velde	LTO-Noord
Mevrouw M. Benschop-Jansen	SSVO
Mevrouw van Tuel-Koenders	Vrouwen van Nu

Directie

Kees Blokland	directeur
Ottolien Teering	medewerker secretariaat
Chantal Mangiacavallo	senior medewerker secretariaat

Agri-advies

Cees van Rij	manager Agri-Advies
Emile Agaba	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Haile Berhane Gebreegzabher	bedrijfsadviseur Ethiopië
Kunto Binawan	bedrijfsadviseur Azië
Wilfred Chepkwony	bedrijfsadviseur Ethiopië
Alex Danissen	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Micheas Yacob Wario	bedrijfsadviseur Ethiopië
Ninoska González Herrera	bedrijfsadviseur Latijns Amerika
Christian Gouët	bedrijfsadviseur Latijns Amerika
Luc Groot	bedrijfsadviseur Azië
Jan Heemskerk	bedrijfsadviseur Azië
Harm Haverkort	bedrijfsadviseur Azië
Taco Hoekstra	bedrijfsadviseur Azië
Agnes Janszen	bedrijfsadviseur Azië
Dik van de Koolwijk	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Bertken de Leede	bedrijfsadviseur Azië
Desiree Oude Groeniger	bedrijfsadviseur Ethiopië
Ysakor Haile Selassie Hailu	bedrijfsadviseur Ethiopië
Patrick Kagathi	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Hilary Kipkorir Maket	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Richard van der Maden	bedrijfsadviseur Azië
Habtamu Mekonnen Awoke	bedrijfsadviseur Ethiopië
Mascha Middelbeek	bedrijfsadviseur Ethiopië
Henry Mpanga	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Ibrahimu Harry Mwankanye	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Willem Paulus	bedrijfsadviseur Ethiopië
Bas Prins	bedrijfsadviseur Latijns Amerika
Tjeerd Rijpma	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Marnix Sanderse	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Bertine Schieven	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Rene Smeenk	bedrijfsadviseur Azië
Jasper Spikker	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Niek Thijssen	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Joel Tukan	bedrijfsadviseur Azië
Gertrud Wagemans	bedrijfsadviseur Oost-Afrika
Addis Yohannes Woldehawariat	bedrijfsadviseur Ethiopië
Li Wenmin	bedrijfsadviseur Azië

Getnet Woldesilassie	bedrijfsadviseur Ethiopië
Ingrid Koedijk	agripool recruiter
Annemiek Gockel	agripool recruiter
Lianne Brouwer	medewerker klantinformatie
Alice Bender	medewerker klantinformatie
Ans Haijink	medewerker klantinformatie
Monique Jagt	medewerker klantinformatie

Bedrijfsvoering

José Levelink	manager bedrijfsvoering
Annemarie Dresen	medewerker receptie & facilitaire zaken
Nicole Maatkamp	medewerker receptie & facilitaire zaken
Wouter Driessen	ICT architect
Bert van Houten	project coördinator ICT
Richard Mooij	business analyst ICT
Ronald Rutteman	IT support & beheer
Susanne Coolen	senior medewerker communicatie & marketing
Esther Nederlof	medewerker communicatie & marketing
Ellen Oomen	medewerker communicatie & marketing
Johan Bakhuijs	senior analist financiële administratie
Tineke Alons	analist financiële administratie
Susana Arias Herrero	analist financiële administratie
Marjon van den Bos	analist financiële administratie
Larisa Jahanfar	analist financiële administratie
Frank van Dorsten	senior analist klantinformatie
Willemijn Blokland	analist klantinformatie
Diana Moreta	analist klantinformatie
Kenny Terheijden	analist klantinformatie
Addis Wijkamp	analist klantinformatie

Adviesraad

Nils den Besten	AB Midden Nederland
Henri Bisschop	FrieslandCampina
Jan Breembroek	Flynth
Wilco Brouwer de Koning	NAJK
Willemien Koning-Hoeve	Vrouw en Bedrijf, LTO
Madelon Pfeiffer	Rabobank
Hylke van der Veen	AB Vakwerk
Kees van Zelden	ZLTO

Bijlage 12: Vermeldingen in de media in 2015

Datum	Waar	Wat	Hoe	Bron
26-1-2015	www.pzc.nl	Rijstboeren uit Niger voor informatie in Zeeland	digitaal	http://www.pzc.nl/regio/bevelanden/rijstboeren-uit-niger-voor-informatie-in-zeeland-1.4733590
31-1-2015	Nieuwe Oogst Zuid	ZLTO is geen CZAV	knipsel	-
24-2-2015	NCR Nieuwsbrief	Cacaocoöperatie in kaart gebracht, Indonesië	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/stories/58807/cacao-coooperatie-in-kaart-gebracht-indonesie?page=1
16-3-2015	NCR Nieuwsbrief	De kracht van transparantie	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/press/58814/de-kracht-van-transparantie
18-3-2015	www.nieuweoogst.nu	Theeboer start internationaal netwerk	digitaal	http://www.nieuweoogst.nu/scripts/edoris/edoris_dll?tem=LTO_TEXT_VIEW&doc_id=220789&h=Theeboer-start-internationaal-netwerk#.VQIXFU05C72
15-4-2015	-	Persbericht Agriterra vaart nieuwe koers	knipsel + digitaal	o.a. overgenomen door NieuweOogst.nu, Agriholland, de nieuwsbrief van NCR en ook in een editie van Nieuwe oogst van 11 april 2015
23-4-2015	www.farmingafrica.net	Beste boeren delen passie	digitaal	http://farmingafrica.net/2015/04/beste-boeren-delen-passie/
24-4-2015	www.denoordoostpolder.nl	Zes lintjes uitgereikt in Noordoostpolder	digitaal	http://www.denoordoostpolder.nl/gemeentenieuws/65344/zes-lintjes-uitgereikt-in-noordoostpolder/
2-5-2015	De Gelderlander	Boer Ronald Pelgrom domweg gelukkig als ijsmaker	knipsel	-
6-5-2015	De Stentor	Pelgrom houdt van de koe, maar melkt niet meer	knipsel	-
1-05-15	Melk	Ethiopië, Oase van rust met enorme potenties	knipsel	https://agriterraindewolken.sharepoint.com/SiteAssets/SitePages/Home/Melk%20nr38%20mei%202015_RGB.pdf
31-05-15	Agrimondiaal mei 2015		knipsel	-

Datum	Waar	Wat	Hoe	Bron
3-06-15	NCR Nieuwsbrief	Agrimondiaal mei 2015 / Ledenbetrokkenheid bij coöperaties in Kenia	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/stories/58847/leden-betrokkenheid-bij-cooperaties-in-kenia
16-06-15	OneWorld	In elk probleem schuilt een kans'	knipsel	-
22-06-15	www.boerderij.nl	Agriterra begeleidt Vietnamese filmploeg	digitaal	http://www.boerderij.nl/Home/Nieuws/2015/6/Agriterra-begeleidt-Vietnamese-filmploeg-1780252W/
1-7-2015	<u>Agrarisch Nieuws</u>	Agriterra verricht goed werk	digitaal	-
7-7-2015	Pressagency8	Agriterra: Cooperatives active after earthquake	digitaal	http://paper.li/PRESSAGENCY8/1314443285?edition_id=c1a086e0-23f9-11e5-99d4-002590a5ba2d
14-7-2014	<u>Nieuwlichten</u>	Agriterra: Verbeteren interne organisatie PODA-coöperatie Sumatra	digitaal	http://paper.li/Nieuwlichten/voedsel-en-landbouw?edition_id=1a56a4e0-2995-11e5-9f78-0cc47a0d15fd
29-7-2015	SBN Ethiopia, newsletter 7, p.6, july 2015	CBO: a bank striving to satisfy its customers needs	digitaal	-
14-8-2015	Boerderij Vandaag	Minder subsidie: Agriterra sneed in 2014 fors in budget	knipsel	-
		Blik verruimen ver over de grens	knipsel	-
17-8-2015	Nieuwe Oogst	Landbouwbelang moet ook exportproduct worden	knipsel	-
14-9-2015	Flynth	Samenwerken, kennis delen en ondernemen	knipsel	-
14-9-2015	Skerp.EU Weekly	Agriterra: Agriterra stelt de kandidaten voor....	digitaal	http://paper.li/SkerpEu/1322684939?edition_id=706a8cc0-598d-11e5-acc7-002590a5ba2d
14-9-2015	Dichterbij (Rabobank)	Delegatie uit Afrika bij Rabobank	knipsel	-

Datum	Waar	Wat	Hoe	Bron
16-9-2015		Steun bij opzet chipsfabriek Rwanda	digitaal	http://www.agroberichtenbuitenland.nl/rwanda/s-teun-bij-opzet-chipsfabriek-rwanda/
28-09-15	NCR Nieuwsbrief	Agriterra haalt tien jonge boeren uit ontwikkelingslanden naar Europa	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/press/58907/agriterra-haalt-tien-jonge-boeren-uit-ontwikkelingslanden-naar-europa
28-09-15	NCR Nieuwsbrief	Een vereniging met economische activiteiten	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/stories/58905/een-vereniging-met-economische-activiteiten
10-10-15	Nieuwe Oogst	Nederlandse pot voor buitenlandse jonge boeren	knipsel	zie bewaarexemplaren
	Boerderij Vandaag	Jonge boeren toeren door agrarisch Nederland	knipsel	-
12-10-2015	Nieuwlichten	Agriterra: uitdagingen en kansen voor jonge boeren	digitaal	http://paper.li/Nieuwlichten/voedsel-en-landbouw?edition_id=56d5f3b0-6ebb-11e5-8a9d-0cc47a0d15fd
26-10-2015	V-focus	Samenwerking VAB en Agriterra is win-winsituatie	knipsel	zie bewaarexemplaren
27-10-2015	FIN (Vereniging van Fondsen in Nederland)	FIN-bijeenkomst Internationale samenwerking; Wat eten we...in 2050?	digitaal	http://www.verenigingvanfondsen.nl/finieuws-detail/finieuws-december-2015-actueel#FIN-bijeenkomst-Internationale-samenwerking-27-oktober-2015
29-10-2015	Agro Reis Academy	Op reis naar..	digitaal	http://agroreisacademy.nl/op-reis-met/
29-10-2015	Vabnet	Vab-Agripooler Hein-Willem Leeraar in Oeganda	digitaal	http://www.vabnet.nl/nieuws/?id=697
30-10-2015	Boerderij Vandaag	Agriterra en ABN starten crowdfundingplatform	knipsel	-
4-11-2015	Website ABN AMRO	Crowdfunding-platform ondersteunt agrarische sector in ontwikkelingslanden	digitaal	https://verdermetfinancieren.abnamro.nl/actueel/crowdfunding-platform-ondersteunt-agrarische-sector-in-ontwikkelingslanden/

Datum	Waar	Wat	Hoe	Bron
5-11-2015	Foodlog	Agriterra en ABN Amro gaan crowdfunden voor buitenlandse boeren	digitaal	http://www.foodlog.nl/artikel/agriterra-en-abn-amro-gaan-crowd-funden-voor-buitenlandse-boeren/
10-11-15	NCR Nieuwsbrief	Lancering crowdfundingplatform Agriterra	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/press/58925/lancering-crowdfundingplatform-agriterra?page=1
16-11-2015	Website FrieslandCampina	FrieslandCamina en Agriterra zetten samenwerking voort	digitaal	https://www.frieslandcampina.com/nl/nieuws/frieslandcampina-en-agriterra-zetten-samenwerking-voort/
16-11-2015	Nieuwlichten	Business advisor for farmer organisations and enterprising cooperatives in China	digitaal	http://paper.li/Nieuwlichten/voedsel-en-landbouw?edition_id=746318f0-8c97-11e5-852b-0cc47a0d15fd
16-11-2015	NCR Nieuwsbrief	FrieslandCampina en Agriterra zetten samenwerking voort	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/press/
19-11-2015	OneWorld	Agriterra opent kantoor in Ethiopië	digitaal	http://www.oneworld.nl/agriterra-opent-kantoor-ethiopie
19-11-2015	Duurzaamnieuws.nl	Agriterra opent kantoor in Ethiopië	digitaal	http://www.duurzaamnieuws.nl/agriterra-opent-kantoor-in-ethiopie/
24-11-2015	NCR Nieuwsbrief	Agriterra opent kantoor in Ethiopië	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/press/58930/agriterra-opent-kantoor-in-ethiopie?page=1
26-11-2015	www.milkstory.nl	Wereldboeren: Kenia	digitaal	http://www.milkstory.nl/artikel/wereldboeren-kenia
1-12-2015	NCR Nieuwsbrief	Agrimondiaal - november 2015	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/order/index/15973?page=1
3-12-2015	www.milkstory.nl	Bespaar ze het lopen, verleg je eigen grenzen - Luc Groot	digitaal	http://www.milkstory.nl/artikel/bespaar-ze-het-lopen-verleg-je-eigen-grenzen
17-12-2015	Nieuwsbrief ABN AMRO	Crowdfundingplatform Agriterra en ABN AMRO	knipsel	-

Datum	Waar	Wat	Hoe	Bron
18-12-2015	www.Nieuweoogst.nu	Kansen voor boer in ontwikkelingsland	digitaal	http://www.nieuweoogst.nu/scripts/edoris/edoris_dll?tem=LTO_TEXT_VIEW&doc_id=239668&h=Kansen-voor-boer-in-ontwikkelingsland
18-12-2015	Website LTO Noord	Boeren op missie	digitaal	http://www.ltonoord.nl/nieuws/boeren-op-missie
21-12-2015	Nieuwlichten	1600 boeren gaan hun bedrijfsgegevens bijhouden	digitaal	http://paper.li/Nieuwlichten/voedsel-en-landbouw?edition_id=882adca0-a818-11e5-a58f-0cc47a0d15fd
21-12-2015	Nieuwe Oogst TV Journaal	Item over relatiedag en over Agripoolbijeenkomst	digitaal	https://www.youtube.com/watch?v=Nj4T8ftA2E
21-12-2015	NCR Nieuwsbrief	Veel kansen voor samenwerking met boeren in ontwikkelingslanden	digitaal	https://www.agriterra.org/nl/news/58940/veel-kansen-voor-samenwerking-met-boerenorganisaties
24-12-2015	www.internationalbusiness.nu	Small farmers, big deal campagne Agriterra	digitaal	http://www.internationalbusiness.nu/kansen/small-farmers-big-deal-campagne-agriterra
24-12-2015	Financieel Dagblad, Special 'Investeren & Ondernemen'	Small farmers, big deal campagne Agriterra (advertentie p. 1), advertentie p. 2, artikel 'Schakel tussen kennisvraag en advies p. 6	knipsel	-
24-12-2015	Nieuwe Oogst Special "Blik op 2016"	Agriterra werkt aan solide handelsbasis (interview Kees Blokland)	digitaal	http://www.nieuweoogst.nu/epaper/Special/20151212/

Bijlage 13: Lijst met tabellen en grafieken

TABEL 1: KLANTPORTFOLIO PER WERKTERREIN IN 2015.....	16
TABEL 2: LEGAAL STATUUT AGRITERRA KLANTEN 2015	17
TABEL 3: GEPLAND EN GEREALISEERD BEREIK IN 2015.....	18
TABEL 4: DELIVERABLES EN VERSCHIL TUSSEN PLANNING EN REALISATIE, 2012-2015	21
TABEL 5: SPECIFIEKE AGRITERRA DOELSTELLINGEN (2011-2015)	22
TABEL 6: KERNASPECTEN VAN EEN GOED FUNCTIONERENDE LANDBOUWORGANISATIE	23
TABEL 7: GEMIDDELDE SCORES 2009 EN 2013 EN % BOVEN 60% SCORE.....	24
TABEL 8: SCORES AGRITERRA KLANTEN QUA FINANCIËEL MANAGEMENT, 2011-2015.....	26
TABEL 9: SCORES QUA FINANCIËEL MANAGEMENT PER CONTINENT	26
TABEL 10: KLANTSCORES FINANCIËEL MANAGEMENT (PER INDICATOR).....	26
TABEL 11: MOBILISATIE VREEMD VERMOGEN IN 2015 DOOR KLANTEN 'BOERGENOTEERDE BEDRIJVEN'	28
TABEL 12: SUCCESVOLLE BOERGENOTEERDE ONDERNEMINGEN.....	29
TABEL 13: TREND IN AANTAL ACTIEVE LEDEN (SUCCESVOLLE BOERGENOTEERDE BEDRIJVEN)	30
TABEL 14: TREND IN WERKGELEGENHEID (SUCCESVOLLE BOERGENOTEERDE BEDRIJVEN)	30
TABEL 15: TREND IN NETTO WERKKAPITAAL (SUCCESVOLLE BOERGENOTEERDE BEDRIJVEN)	31
TABEL 16: TREND IN EIGEN VERMOGEN (SUCCESVOLLE BOERGENOTEERDE BEDRIJVEN).....	31
TABEL 17: TREND IN OMZET EN OMZET PER LID (SUCCESVOLLE BOERGENOTEERDE BEDRIJVEN) ..	32
TABEL 18: TREND IN NETTO WINST EN NETTO WINST PER LID (SUCCESVOLLE BOERGENOTEERDE BEDRIJVEN)	32
TABEL 19: PLANNING EN REALISATIE BIJ OPRICHTING EN VERSTERKING VAN PRODUCENTENGROEPEN	33
TABEL 20: LOBBY (FACT) TRAJECTEN EN FINANCIËEL RESULTAAT	36
TABEL 21: REALISATIE VROUWELIJKE DEELNEMERS	38
TABEL 22: VOORKEURSLANDEN EN REGIO'S	44
TABEL 23: PLANNING EN REALISATIE OOST-AFRIKA 2015.....	45
TABEL 24: PLANNING EN REALISATIE IN AZIË 2015	50
TABEL 25: PLANNING EN REALISATIE LATIJNS-AMERIKA IN 2015.....	53
TABEL 26: AGRIPOLERS UIT NEDERLAND BEGIN 2016.....	61
TABEL 27: OVERZICHT AGRITERRA PROJECTEN IN 2015 (PER REGIO EN UITVOERDER)	62
TABEL 28: PLANNING EN REALISATIE VAN WERKBEZOeken EN EVENEMENTEN IN 2015	62
TABEL 29: OVERZICHT UITGEZONDEN DESKUNDIGEN IN 2015 (PER CATEGORIE DESKUNDIGE) ..	63
TABEL 30: INDELING EVENEMENTEN 2015 PER SPECIALISME/THEMA	63
TABEL 31: INZET NEDERLANDSE DESKUNDIGEN IN 2015	64
TABEL 32: UITGEZONDEN AGRIPOLERS PER ORGANISATIE	64
TABEL 33: FINANCIËRING GEPLAND EN GEREALISEERD TOT EIEND 2015	71
TABEL 34: BIJDRAGE ANDERE DONOREN	72
TABEL 35: UITGAVEN GEPLAND EN GEREALISEERD IN 2015 (IN EUR)	73
TABEL 36: BESTEDINGEN IN PROJECTEN IN FOCUS- EN PSI-LANDEN, 2015	74
FIGUUR 1: VIER PIJLERS VAN M&E SYSTEEM AGRICORD.....	19
FIGUUR 2: GEMIDDELDE INKOMSTENDIVERSIFICATIE EN REPRESENTATIVITEIT PER WERELDDEEL ..	25
FIGUUR 3: EVALUATIE VAN FINANCIËEL MANAGEMENT CURSUS.....	27
FIGUUR 4: TOENAME VROUWELIJKE LEDEN ETHIOPISCHE COÖPERATIES	39
FIGUUR 5: LANDEN MET LOKALE AANWEZIGHEID AGRITERRA (EIND 2015).....	44
FIGUUR 6: PUBLICATIE EAFF OVER BELEIDSPPOSITIES LANDBOUWORGANISATIES	47
FIGUUR 7: OUTPUT MARKETING PERFORMANCE COÖPERATIEVE UNIES IN ETHIOPIË	50
FIGUUR 8: AGRITERRA'S AGRIBUSINESS APPROACH.....	58
FIGUUR 9: AANPAK LOKAAL ONDERNEMERSCHAP.....	58
FIGUUR 10: FARMERS' ADVOCACY CONSULTATION TOOL (FACT)	59
FIGUUR 11: ORGANIGRAM	69