

Agriterra terug in West-Afrika

Bedrijfsadviseur Willem Paulus vestigde zich begin dit jaar in Ghana. Hij krijgt daar assistentie van Habiba Nyarko Agyemang. Zij en haar man, voorheen succesvol bankier, runnen een pluimveehouderij met 13.000 kippen. Paulus: „Door lokale aanwezigheid ben je veel meer van toegevoegde waarde voor coöperaties.”



6



Extreem weer vraagt wereldwijd om aanpassingen

Agriterra gaat ook Deense experts inzetten om coöperaties te begeleiden bij het op een duurzame manier verhogen van de productie.

2



„Chaos, begrip en dan vruchten plukken”

Pascal Comino trainde het managementteam van rijstcoöperatie Ai Nghia in Vietnam. Twee thema's waren teambuilding en feedback.

7



„Mijn droom is om zelf boer te worden”

Lei Chen studeerde twee jaar 'agricultural economics' in Wageningen. Nu werkt hij als bedrijfsadviseur van Agriterra in China.

8



Tweehonderd kilo vertrouwen in het collectief

Rijstcoöperatie Chauru in Tanzania wil de rijst van de leden verhandelen. De boeren gaven ieder tweehonderd kilo rijst als startkapitaal.

10

Mijn vader en ik zijn in het Louwman Museum in Den Haag voor een tentoonstelling van dwergauto's, autootjes uit de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw, gemaakt voor de primaire functie van een auto: een efficiënt, overdekt transport van twee personen van A naar B. Op 3 of 4 wielen en met een cilinderinhoud van maximaal 600 cc. Acht autootjes zijn van mijn vader. Hij heeft ze grotendeels zelf gerestaureerd, rijdend gekregen en kentekens aangevraagd. Ieder autootje is met liefde en geduld weer tot leven gewekt. Ik heb hier mooie jeugdherinneringen aan. Maar ik kan geen auto repareren.



Oegandese jonge boeren op bezoek bij een Nederlands agrarisch bedrijf.

De week voor ons museumbezoek begeleiden een collega van mij en ik vijf Oegandese jonge boeren in Nederland. Zij werken voor de jongerenlandbouworganisatie UNYFA, de Oegandese versie van het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt. Agriterra nodigde hen uit voor een studiereis over bedrijfsopvolging in de Nederlandse agrarische sector.

Bij ons vindt de bedrijfsopvolging meestal plaats tussen ouders en één van de kinderen. Als in Oeganda een vader overlijdt, wordt de grond van het bedrijf evenredig verdeeld tussen de kinderen, waardoor een steeds groter deel van de landbouwgrond in Oeganda versnipperd raakt. Dit vormt een groot obstakel voor schaalvergroting en levensvatbare bedrijven. Een neveneffect is dat het land niet of suboptimaal wordt benut omdat niet alle kinderen boer willen worden.

Samen met UNYFA en de Oegandese coöperaties wil Agriterra dit probleem aanpakken, door jongeren te trainen het probleem van landopdeling tussen ouders en kinderen bespreekbaar te maken. Communicatie is van groot belang in de traditionele Oegandese maatschappij waar vaders wil nog wet is.

Daarnaast wordt samengewerkt met lokale coöperaties op het gebied van boerderijmanagement. Een voorbeeld is koffiecoöperatie Kibinge in Oeganda. De coöperatie is verantwoordelijk voor de teelt op kleine percelen waarbij jongeren het management van braakliggende of onderbenutte percelen van inactieve leden voor hun rekening nemen. Zij creëren zo werkgelegenheid voor zichzelf, het land wordt weer productief gemaakt, de landeigenaar haalt rendement en de aanvoer van koffie naar de coöperatie neemt toe. Kibinge begon hier twee jaar geleden mee, werkt nu al met 48 boerderijen en de eerste resultaten zien er goed uit.

In het Louwman Museum kijkt mijn vader trots naar zijn collectie dwergauto's. Wat gaan wij, de kinderen, ermee doen als hij er ooit niet meer is? Delen we de verzameling op of gaan we een cursus autotechniek volgen? „Dat zoeken jullie maar mooi zelf uit!“, zegt hij. Vader's wil is wet.

Wolt Bodewes, bedrijfsadviseur

Bekijk het filmpje over het bezoek op bit.ly/UNFYA_Oeganda

Colofon

Agrimondiaal is een uitgave van Agriterra en verschijnt als bijlage bij de landelijke uitgave van Nieuwe Oogst.

www.agriterra.org
communicatie@agriterra.org

Concept en fotografie: Agriterra
 Eindredactie: Nieuwe Oogst
 Vormgeving: Nieuwe Oogst
 Druk: Rodi Rotatiedruk

M.m.v. Robert Sillevius, Esther Solf en Gea Helms

Overname is toegestaan na toestemming van Agriterra en onder vermelding van de bron.

© Agriterra
 Arnhem,
 November 2019



Klimaataanpassingen

Net als voor de boeren in Nederland, zijn droogtes en extreem weer een bedreiging voor de bedrijfsvoering van onze coöperaties. Het zorgt voor een minder stabiele continuïteit van toevoer van ruw materiaal. Er moet voldoende worden verbouwd om aan de vraag te voldoen en om tot rendabele coöperatieve business te komen.

De productiviteit per hectare en dier moet dus omhoog. Tegelijk vereist de klimaatproblematiek aanpassingen in productiemethoden zonder dat nog meer bos wordt ontgonnen.

Agriterra gaat daarom coöperaties intensiever begeleiden op agronomisch vlak. Agripool-experts gaan voorlichting geven over duurzame productiviteitsverhoging door goed gebruik van water, bodem, zaden, mest, variëteiten en hightech geodata tools. Experts komen niet alleen uit Nederland: Agriterra heeft recentelijk een samenwerkingsovereenkomst getekend met de Danisch Agricultural Food Council DAFC/SEGES, de Deense zusterorganisatie van LTO. Zij wil dat Agriterra hen helpt bij hun internationale strategie om de landbouw in 2050 klimaatneutraal te laten produceren.

Aan een lege verwerkingsfabriek heeft niemand iets

Deense productie-experts, experts uit het Nederlandse netwerk en de steeds vaker lokaal geworven experts, ondersteunen coöperaties in het opzetten en uitvoeren van effectieve en efficiënte agronomische dienstverlening. Doel is een grotere productiviteit per eenheid en betere coöperatieve business



waardoor boeren een beter inkomen krijgen.

Hoe gaat Agriterra dit precies doen? Een van onze drie diensten gaat over dienstverlening van de coöperatie of landbouworganisatie aan hun leden. We gaan meer nadruk leggen op het ontwikkelen van duurzame bedrijfsmodellen voor landbouwvoorlichting.

Business development trainingen zoals 'sustainable member services', 'record keeping' and 'value creator tool' worden vaker ingezet. Deze trainingen en workshops zijn gericht op een goede dienstverlening van coöperaties naar hun leden, het beter meten en bijhouden van boer & plotdata, van productiecijfers op boeren- en coöperatieniveau en op slimmer zakendoen met of zonder tussenpartijen.

De coöperatie is de tussenschakel tussen de boerenleden en de industrie en dienstverleners die producten, diensten en informatie bij de boeren willen krijgen. Het productiever maken van land gaat samen

Agriterra mogelijk in Oez

Feiten en cijfers Oezbekistan



Hoofdstad: Tasjkent
 Regeringsvorm: Republiek
 Oppervlakte: 447.400 km² (4,9% water)
 Aantal inwoners: 32,1 miljoen (2017)
 Oezbekistan is een voormalige Sovjetrepubliek in Centraal-Azië. Er wonen ongeveer 32 miljoen mensen in een land dat 10 keer zo groot is als Nederland. De meeste inwoners wonen in het vruchtbare oosten. Katoen, granen, fruit, groenten, zuivel en pluimvee vormen de belangrijkste sectoren.



Richard van der Maden (2e van rechts) op bezoek bij de Farmers Organisation Oezbekistan.

Agriterra heeft kantoren in 22 landen. Doel is op termijn aanwezigheid in 30 landen. Bedrijfsadviseur Richard van der Maden ging naar Oezbekistan, om te onderzoeken of dit één van die nieuwe landen kan worden.

„De Landbouwwraad van de Nederlandse ambassade in Moskou nodigde ons dit voorjaar uit om naar Oezbekistan te komen“, vertelt Van der Maden. Het bezoek aan hoofdstad Tasjkent werd gecombineerd met een bezoek aan de beurs AgroExpo.

„Ons doel was om uit te zoeken hoe de coöperatieve sector in Oezbekistan ervoor staat. We hebben vooral heel veel gesprekken gevoerd met allerlei organisaties, onder meer EU, FAO en ADB (Asian Development Bank), maar ook met de Farmers Organisation van Oezbekistan. We zijn ook bij de Tashkent State Agrarian University geweest, spraken met de Nederlandse consul in Oezbekistan en bezochten verschillende ministeries.“

Na al deze gesprekken had Van der Maden een goed beeld van hoe de landbouw en coöperatieve sector in Oezbekistan ervoor staat. „Er zijn enkele hele grote landbouwbedrijven die in handen zijn van de staat en je hebt vele kleine. Katoen en graan zijn de meest geproduceerde producten, maar de overheid streeft een transformatie naar meer groente en fruit na om de bevolking te kunnen voeden.“

In 1991 viel de Sovjet-Unie uit elkaar en werd Oezbekistan een zelfstandig land. Vanaf 2017 zijn de economische hervormingen versneld op gang gekomen. Een van de speerpunten van de regering was een verdere ontwikkeling van de landbouw. Het doel van de landbouwminister is om het marktaandeel van de coöperaties te vergroten.



Roel Clement van ZLTO op adviesopdracht in Kenia voor het CRAFT-programma (Climate Resilient Agriculture For Tomorrow). Consortiumpartners zijn SNV (lead), Rabobank, WUR, CCAFS en Agriterra.

coöperatieve bedrijven zorgt voor werkgelegenheid op de boerenbedrijven en juist ook daarbuiten, waardoor het platteland zich ontwikkelt. Boerenkinderen krijgen zo een extra toekomstperspectief, ook buiten de landbouw.

Klimaatbestendige coöperaties

Door het delen van hoogwaardige kennis van boer tot boer of voorlichter tot voorlichter en aanpassingen in bijvoorbeeld irrigatie, bodembeheer en variëteiten met behulp van innovaties, zullen de coöperaties klimaatbestendiger worden. Climate-proof dus. Zo zijn ze beter voorbereid op droogte en extreem weer en worden ze goede leveranciers voor inkopers.

Deze aanpassing is hard nodig: bijna iedere klant van Agriterra geeft aan te maken te hebben met klimaatverandering en maakt zich zorgen over de productiviteit van de coöperatie en op de bedrijven van de leden. Agriterra hoopt dat door deze duurzame agronomische aanpassingen en aandacht voor voorlichting, data en diensten, er minder hectaren worden ontgonnen voor landbouw.

Het gaat om het verbeteren van de productiviteit per hectare en per dier

Hierdoor blijven bossen en andere natuur behouden of ontstaat er weer natuur. Dit is noodzakelijk voor CO₂-opslag, het terugdringen van opwarming en het herstellen van biodiversiteit. LTO is er hier al volop mee bezig samen met boeren en tuinders in Nederland. Hoe mooi (en nuttig) is het als het ook in andere landen effect gaat hebben? Een leuke maar ook niet te ontwijken uitdaging!

met het gebruik van satellieten, apps en het vormen van allianties en joint ventures. Coöperaties gaan handig gebruik maken van nieuwe ICT-technieken en applicaties.

Er zijn meer landbouwvoorlichters, managers, wetenschappers en ondernemers nodig. Jongeren en vrouwen, twee belangrijke doelgroepen van Agriterra, kunnen een bijdrage leveren aan het vergroten van de productiviteit en daarmee de klimaat-efficiëntie van de landbouwsector door op de boerderij, maar ook door in de coöperatie of andere dienstverlenende bedrijven te gaan werken. Dit is goed om migratie naar steden te stoppen.

Agriterra zet de komende jaren verder in op het versterken van deze twee doelgroepen, onder andere door het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden zodat ze een goede rol oppakken binnen coöperatiebesturen. De theorie van agro-industrialisatie blijft de leidraad van het werk van Agriterra: een groei van succesvolle

Het succes van Agripool-experts

De Nederlandse land- en tuinbouwsector behoort tot de top van de wereld. Daar mogen we trots op zijn. Deze positie hebben we bereikt met boeren en tuinders die keihard én met kennis van zaken aan de ontwikkeling van hun bedrijf werken. Die kennis wordt via Agriterra dagelijks gedeeld met landen in Latijns-Amerika, Afrika en Azië. De Agripool is daar een belangrijk onderdeel van. Enthousiaste experts zetten zich voor korte of langere tijd in om lokale coöperaties te professionaliseren op het gebied van goed financieel management, governance en businessontwikkeling.

Ik ben er ontzettend trots op dat er verschillende LTO-bestuurders in de Agripool zitten, en stimuleer dat van harte. En het mooie is: als ik hen na een advies- of trainingsopdracht in het buitenland spreek, dan vertellen ze niet alleen over de ambitie en het enthousiasme van de deelnemers. Ik hoor ook elke keer weer hoe waardevol het voor hen zelf is.

Met kantoren in 22 landen draagt Agriterra bij aan resultaten die het verschil maken. Zo zijn er de afgelopen jaren vele verwerkingsfabrieken gebouwd. Er worden actieplannen opgesteld voor de ontwikkeling van exportcoöperaties en lokale medewerkers worden getraind. Bij het vergroten van de lokale expertise richt Agriterra zich ook steeds nadrukkelijker op vrouwen en jongeren. Ook wordt er gestuurd op klimaatneutrale landbouwproductie in 2050. Dat is eveneens een belangrijk onderwerp voor LTO in Nederland. Het is daarom mooi om samen met Nederlandse experts daar ook in ontwikkelingslanden een steentje aan bij te dragen.

Dit soort successen is alleen mogelijk dankzij de Agripool-experts. Daarom wil ik voor één keer dit voorwoord gebruiken voor een oproep. Kent u een professional die voor korte of langere tijd ter plekke zijn of haar kennis wil delen met lokale coöperaties om de primaire sector in ontwikkelingslanden te verbeteren? Alle leden of medewerkers van een coöperatie, landbouworganisatie of agro-gerelateerd bedrijf kunnen een waardevolle bijdrage leveren, maar zelf ook de nodige kennis over coöperaties ophalen.

Tot slot: ik ben er namens heel LTO Nederland trots op dat onze Brusselse medewerker Tsjerk Terpstra voor Agriterra aan de slag gaat als business advisor in Nepal. U kunt ook een lokaal Agriterra-team versterken. Zoals u ook weer in deze Agrimondiaal zal lezen: dat is ontzettend waardevol!

Marc Calon,
voorzitter Agriterra



bekistan

Door alle hervormingen stelt men zich meer open voor kennis en investeerders van buitenaf. Vanaf januari 2019 is er geen visum meer nodig. Ook het betalingsverkeer is inmiddels vereenvoudigd.

Volgens Van der Maden is er nog veel te ontwikkelen. „Er zijn coöperaties, maar niemand heeft een goed beeld van hoe je die in moet richten, bijvoorbeeld hoe je de verkiezingen organiseert en het bestuur goed opzet. Het kan voor Agriterra een goed moment zijn om daar nu in te stappen, want wij hebben de ervaring en kennis in huis over het inrichten van coöperaties. Men was onder de indruk van de positie die Nederland in de landbouwsector heeft en erkent onze specifieke kennis.”

Bij de ontwikkeling van de landbouw heeft Oezbekistan te maken met een aantal moeilijkheden. Zo is het omsloten door andere landen en heeft het geen kust. Export is daarom alleen per vrachtwagen of vliegtuig mogelijk en dat maakt het duur. Ook bestaat een groot deel van het land uit woestijn. 80 procent van het water komt van buiten het eigen land, wat Oezbekistan kwetsbaar maakt.

Vervolg

Tijdens het bezoek is Agriterra officieel gevraagd door het ministerie van Landbouw van Oezbekistan om met hen samen te werken. Van der Maden: „De minister is heel daadkrachtig en ziet de meerwaarde in van onze expertise. De week na het bezoek aan Oezbekistan waren er al vier coöperaties in Nederland voor een training 'Cooperative development', deels verzorgd door Agriterra. In november is er een seminar voor boeren in Oezbekistan en ook daar zullen we workshops verzorgen.”

Van der Maden ziet zeker mogelijkheden. „Het liefst zouden we er structureel aan het werk gaan. Oezbekistan kan voor Agriterra de ingang tot Centraal-Azië zijn.”

Chinese studiereis



Fruitmasters in Geldermalsen was één van de coöperaties waaraan de Chinese delegatie een bezoek bracht.

De 'China Foundation for Poverty Alleviation' (CFPA) is een invloedrijke ngo, die zich richt op armoedebestrijding in China. CFPA wil bedrijvigheid op het Chinese platteland bevorderen. De stichting wil de komende jaren €640 miljoen investeren in 1000 coöperaties en is geïnteresseerd in Agriterra als partner in coöperatieve bedrijfsontwikkeling.

Om beter inzicht te krijgen in hoe coöperaties zich in Nederland ontwikkelden, hoe ze hun bedrijf konden opbouwen en hoe coöperaties als vereniging worden beheerd, vroeg CFPA aan Agriterra om een studiereis naar Nederland te organiseren.

Er werd een bezoek gebracht aan Fruitmasters, Plantion, The Greenery en FrieslandCampina. Daarnaast werd Agriterra bezocht, evenals Wageningen University & Research, de Chinese ambassade en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselzekerheid. De delegatie ging terug met veel nieuwe informatie en ideeën en was onder de indruk van de sterke positie van coöperaties in de waardeketen.

Er wordt nu gewerkt aan de follow-up van deze uitwisseling. Hoe kunnen Agriterra en CFPA samenwerken in een programma voor het opbouwen van sterke, professionele coöperaties in China met een meer dominante positie in de waardeketen? Wordt vervolgd!

SUCCESSEN VOOR AGRIPOOL-EXPERTS EN ADVISEURS

In iedere Agrimondiaal laten we een aantal successen zien die Agriterra heeft bereikt. Deze successen kunnen niet worden bereikt zonder de grote inzet van de Agripool-experts en bedrijfsadviseurs van Agriterra.

Lees hoe akkerbouwer Jos van Campen hielp bij het veranderen van het coöperatieve landschap in Vietnam, hoe ZLTO'er Niels Mureau de door Agriterra ontwikkelde Value Creator Analyse toepaste in Ethio-

pië, hoe onze bedrijfsadviseurs Boliviaanse quinoatellers aan een nieuwe bedrijfsstrategie hielpen en hoe via een goede lobby alle rijstboeren in Rwanda nu profiteren van een aangepaste belastingwet.

Nieuwe strategie quinoatellers Bolivia

Bolivia

Anapqui, de Boliviaanse organisatie voor quinoatellers, investeert honderdduizenden euro's in een productstrategie met toegevoegde waarde voor de lokale markt. De telersorganisatie wil af van haar afhankelijkheid van de zeer concurrerende internationale markt.

Anapqui brengt organische quinoa van meer dan tweeduizend kleine boeren in de Boliviaanse Andes op de markt. Quinoa is een pseudograssoort, rijk aan eiwitten, vezels, vitamines en mineralen. Het gewas wordt van oorsprong geteeld op de hoogplateaus van het Andesgebergte. Duizenden jaren voedde quinoa de boeren op het platteland in de Andes van Bolivia en Peru. Het werd gezien als voedsel voor de armen, tot het begin van de 21ste eeuw. Toen kreeg het imago een positieve boost. Het gewas werd gecategoriseerd als super food.

Internationale organisaties als wereldvoedselorganisatie FAO noemden quinoa een sterke bondgenoot in de strijd tegen honger en voedselonzekerheid.

De verwachtingen voor telersorganisaties als Anapqui waren hoog. De prijzen voor quinoa waren weliswaar laag, maar door de explosief groeiende vraag van consumenten in Noord-Amerika en Europa, boden internationale distributeurs tot zes keer meer.

Tijdens deze hausse gingen de onderne-

mers van Anapqui geleidelijk meer produceren, van 1 hectare tot meer dan 3 hectare. Dit zorgde voor flinke financiële meevallers. Ze konden hun kinderen naar de universiteit sturen, nieuwe machines kopen en hun huizen verbouwen.

Maar de visie van de organisatie om de internationale markt te veroveren met Boliviaanse quinoa, viel in het water. De

hoogtijdagen voor de kleine Andes-boeren en Anapqui kwamen in 2014 tot een einde. Veel andere landen begonnen quinoa te telen, waardoor de productie snel steeg. De speculatieve zeepbel barstte en de prijzen kelderden net zo hard als ze gestegen waren.

Agriterra springt bij

Agriterra pakte middenin de crisis in 2015 de handschoen op. De organisatie hielp het financieel management van Anapqui erbovenop door trainingen te geven en een nieuw boekhoudsysteem te installeren.

Daarnaast ondersteunde Agriterra een haalbaarheidsstudie die leidde tot een investering van US\$ 150.000, gefinancierd door een lokale bank. Met het geld

zijn machines gekocht voor de fabriek in Challapata, waar de quinoakorrel wordt gereinigd en geselecteerd voor export. Dit verbeterde de productiecapaciteit.

Een domper voor de quinoatellers is dat de Boliviaanse regering probeert het land te industrialiseren via speciale staatsbedrijven. Deze krijgen voorrang bij overheidsopdrachten, waardoor een bedrijf als Anapqui wordt uitgesloten van veel openbare aanbestedingen.

De productstrategie werd gericht op het glutenvrij zijn van quinoa

In dit post-crisisscenario was een nieuwe strategie nodig. Na een bedrijfsevaluatie in 2018 werd besloten om de productstrategie te richten op het glutenvrije aspect van quinoa, om zo extra waarde te geven aan het product. De focus werd gelegd op de lokale markt. Daarvoor is gebruikgemaakt van een stilstaande fabriek van Anapqui in de Boliviaanse stad El Alto.

Deze nieuwe aanpak vroeg om een investering van US\$ 198.000. De aanschaf van machines – inclusief een nieuwe productlijn voor energierepen, zoute snacks en koekjes – kostte nog eens US\$ 800.000. Anapqui is er nu klaar voor om de glutenvrije producten op de nationale markt te brengen. Dit geeft de Bolivianen energie en de Agriterra-adviseurs ook!



Anapqui investeerde flink in machines en een nieuwe fabriek in El Alto.

Verbeteren coöperatieve landschap Vietnam

Vietnam

Bedrijfsadviseurs Richard van der Maden, Nguyen Thi To Uyen en Agripool-expert Jos van Campen deelden in Vietnam hun ervaringen met coöperatieve ontwikkeling.

Jos van Campen is akkerbouwer in de Noordoostpolder en een ervaren rot in het vak als het gaat om coöperatief besturen. Hij was voorzitter van de Raad

van Beheer van Coöperatie Royal Cosun en voorzitter van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR) in Nederland.

„We hebben in Vietnam onze ervaringen gedeeld over Nederlandse coöperaties en de rol en verantwoordelijkheid van de Nationale Coöperatieve Raad”, vertelt hij. Vietnam heeft ongeveer 23.300 coöperaties, waarvan 65 procent landbouwcoöperaties. De Vietnamese Coöperatieve Alliantie (VCA) is de overkoepelende organisatie van alle coöperaties in Vietnam.

In 2017 ondertekende de VCA een samenwerkingsovereenkomst met Agriterra over een Nationaal Masterplan voor coö-

peratieversterking. De Vietnamese coöperaties moeten een transitie maken van traditionele, politiek geleide organisaties naar moderne bedrijven waar de boeren leden bepalen, betalen en profiteren van hun coöperaties.

Dit jaar kreeg VCA van de Vietnamese overheid de opdracht om een nieuwe strategie voor coöperatieve ontwikkeling voor te stellen. VCA vroeg Agriterra hiervoor om advies. Van Campen: „Na besprekingen met de VCA en de ministeries van Landbouw en Plattelandsontwikkeling en Planning en Investerings, signaleerden we een groot aantal verschillen tussen coöperaties in Nederland en in Vietnam.”

Van der Maden: „In Vietnam is er veel overheidssteun en bestaan er veel privileges voor coöperaties. In Nederland heeft een coöperatie veel vrijheid om de interne regels in de statuten aan te passen. In Vietnam zijn de coöperatieve wet en overheidsregelgeving leidend voor de interne organisatie. En lidmaatschap zonder transactierelatie is mogelijk in Vietnam, terwijl dat in Nederland niet kan.”

Van der Maden, Nguyen Thi To en Van Campen namen in hun rapport ook aanbevelingen op voor verbeteringen van

het coöperatieve landschap in Vietnam op vijf gebieden: wettelijk kader, bewustwording, bestuur, training & educatie en benchmarking.

„We hebben coöperaties nodig om onze capaciteit te versterken”

„In de categorie bestuur hebben we bijvoorbeeld geadviseerd om de Raad van Commissarissen onafhankelijk te positioneren, niet zoals nu in loondienst van de coöperatie”, legt Van der Maden uit. „Andere voorbeelden: zorg dat je waarde toevoegt binnen je coöperatie in plaats van grondstoffen te leveren aan de volgende schakel in de waardeketen. En stimuleer samenwerking of zelfs fusies tussen coöperaties om zo een grotere kritische massa te ontwikkelen, wat allerlei voordelen heeft.”

De VCA-voorzitter was erg tevreden met het in september gepresenteerde rapport en zegde toe met de aanbevelingen aan de slag te gaan. „We hebben coöperaties nodig om onze capaciteit te versterken en om ervoor te zorgen dat niemand achterblijft.”



Richard van der Maden en Jos van Campen presenteerden hun aanbevelingen in Vietnam.

Goede vooruitzichten voor mangotelers in Ethiopië

Ethiopië

De Assosa Unie in Ethiopië verkoopt slechts 3 tot 5 procent van de mango's van hun leden, voornamelijk door een tekort aan werkkapitaal, te weinig goed opgeleid personeel, grote problemen bij opslag en transport en slecht georganiseerde marketing. Op verzoek analyseerde Agriterra de waardeketen.

De Assosa Unie, voluit Assosa Fruits & Vegetables Cooperative Union (AFVCU), bevindt zich op ongeveer 700 kilometer van Addis Abeba, de hoofdstad van Ethiopië.

De unie werd opgericht in 2016 en heeft 16 geregistreerde primaire coöperaties met in totaal 2600 individuele leden. Naast mango's produceren de boeren van de unie nog verschillende andere groenten en fruit.

Niels Mureau van ZLTO vertrok als Agripool-expert naar Ethiopië. Samen met de lokale bedrijfsadviseurs Addis Yohannes en Marco Streng paste hij de in 2017 door Agriterra ontwikkelde Value Creator Analyse (VCA) toe. Dit is dé toolbox voor het analyseren van een waardeketen vanuit het perspectief van de coöperatie.

Ook bij de Assosa Unie gaf de VCA veel inzicht in welke interventies en veranderingen er nodig zijn in de mango-productketen.

Mureau: „Je probeert in de keten veranderingen teweeg te brengen door activiteiten anders uit te voeren en zodoende nieuwe waarden te creëren. Alle partijen in de keten kunnen profiteren van deze meerwaarde: we streven naar 1 + 1 = 3.”

Tijdens twee dagen analyseren kwam de



Een groot deel van het werkbezoek van Niels Mureau in Ethiopië vond plaats in het veld.

afhankelijkheid tussen ketenpartijen en mogelijke inwisselbaarheid van onderdelen ter sprake. Een voorbeeld: een voorstel om een vrachtwagen te kopen, bleek geen goed idee. Het was niet uitvoerbaar vanwege de hoge aanschafprijs en rentekosten. Ook zouden er tijdens het oogstseizoen minstens vijf vrachtwagens nodig zijn.

Programma en doelstellingen

Van de acht onderdelen van de ketenanalyse waren volgens Mureau de Validatie Workshop en het opstellen van interventies het lastigst.

„Men zag eerst Agriterra's bedrijfsadviseurs vooral als de 'experts' die hen wel vertellen hoe het verder moet. Langzamerhand won het besef dat het vooral gaat om wat ze zélf vinden. Uiteindelijk leidde dat tot een door henzelf opgesteld plan van aanpak.”

Een groot deel van het werkbezoek vond plaats in het veld. De manager en ervaren

staf van de unie waren zeer actief betrokken en voelden zich steeds meer eigenaar van 'hun project'.

Het bezoek is onderdeel van een traject van drie jaar. De stappen in het plan van aanpak bieden snelle resultaten op korte termijn en resultaten op langere termijn. Mureau: „Praktische ondersteuning en opvolging door beide bedrijfsadviseurs in Ethiopië is echter cruciaal, anders zakt het weg.”

Onderhandelen voor een betere prijs komt vooral neer op betrouwbaarheid en traceerbaarheid van mango's. Met name de betrouwbaarheid is een kritieke factor. „Van kopers hoorden we dat zij graag meer willen kopen en een betere prijs willen betalen als er voldoende zekerheid is wat betreft de aanvoer van mango's”, zegt Mureau.

„Assosa Unie is in het bezit van faciliteiten voor het verwerken van mango's. Voor de lange termijn is dit niet onbelangrijk, maar vooralsnog is het verzamelen en het

transport nu een eerste prioriteit.”

Directe betaling na de oogst is een voorbeeld van een snel resultaat, waardoor de omzet gigantisch zou kunnen stijgen. Assosa-coöperaties betalen vaak pas na zes weken, terwijl handelaren meteen betalen bij afname. Werkkapitaal kan verkregen worden via een bank of een SACCO-lening.

„Langzamerhand kwam het besef dat het gaat om wat ze zélf vinden”

Training en voorlichting zijn ook belangrijk, maar het duurt langer voor het effect daarvan merkbaar is. Nu is het zaak dat de Agriterra-bedrijfsadviseurs in Ethiopië alle geplande interventies nauwlettend begeleiden.

De eerste resultaten worden naar verwachting zichtbaar in het oogstseizoen van februari tot maart 2020.

De impact van een goede lobby

Rwanda

In Rwanda werd tot voor kort hoge en ongelijke belasting geheven over het landgebruik van rijstboeren. De belasting werd vastgesteld door de districtsraden en verschilde per district. UCORIBU, een unie van rijstcoöperaties en klant van Agriterra, was bezorgd over deze inconsistente en soms erg hoge belasting in de drie districten waar de unie actief is.

UCORIBU is in mei 2019 door Agriterra opgeleid in de FACT-methodologie. FACT (Farmers Advocacy and Consultation Tool) is een methodiek om de belangen van boeren helder te krijgen, te systematiseren en om te zetten in concrete (beleids)voorstellen voor overleg met beleidsmakers. Bijvoorbeeld op het gebied van prijsstelling, fiscale wetgeving of ruimtelijke ordening.

De gemiddelde jaarlijkse belasting ging van 60 euro naar 4 euro per hectare

De belasting over het landgebruik van de rijstboeren in de drie districten van UCORIBU varieerde van ongeveer 40 euro in het ene district tot ongeveer 120 euro in het andere. Door onderzoek te doen onder de leden wist UCORIBU het probleem snel concreet te maken en kon het

de theorie van FACT meteen in praktijk brengen.

De unie lobbyde in eerste instantie vooral voor haar eigen 13.000 leden, die op 3000 hectare rijst verbouwen. De belas-

tingkwestie bleek echter een landelijke zorg voor alle boeren die rijst produceren op land van de overheid (naar schatting 14.000 hectare).

Nationale federatie

UCORIBU legde de belastingkwestie voor aan de districtsambtenaren van het hoofdkantoor in Gisagara, maar het bleek buiten de reikwijdte van het district te vallen. Daarop stapte UCORIBU naar de nationale federatie van rijstboeren in Rwanda. Zij stemden ermee in om het samen op een hoger niveau te brengen.

De federatie besprak het punt met alle ministeries die betrokken waren bij de

rijstsector, inclusief het ministerie van Landbouw en het ministerie van Handel en Commercie, maar zonder resultaat. Daarna kwam het onderwerp aan de orde tijdens het interdepartementale overleg 'National Government Retreat'. De president van Rwanda, ook voorzitter van dit overleg, verzocht de premier om alle betrokken partijen bij elkaar te brengen om het probleem snel op te lossen.

Overal hetzelfde bedrag

Een paar dagen later richtte de premier een team op om de wetten en overheidsinstructies met betrekking tot de landbelasting te bestuderen.

Men ontdekte dat er een bestaand presidentieel bevel bestond dat dergelijke belasting niet hoger mag zijn dan 4 euro. Besloten werd om dit bedrag landelijk te hanteren.

Vanaf die dag geldt in ieder district dezelfde belasting. De gemiddelde jaarlijkse belasting was landelijk ongeveer 60 euro per hectare en is nu verlaagd naar 4 euro. De leden van UCORIBU die gezamenlijk 3000 hectare exploiteren, besparen door dit besluit per jaar ongeveer 168.000 euro.

Om de impact op nationaal niveau te meten: Rwandese rijstboeren besparen ongeveer 784.000 euro per jaar. Dit toont de kracht en impact van goede lobby! #FACTpower!



In juni 2019 vond in Rwanda een 'FACT lessons learned workshop' plaats.

Agriterra terug in West-Afrika

Na een aantal jaren van afwezigheid is Ariterra weer lokaal aanwezig in de West-Afrikaanse landen Ghana, Ivoorkust, Niger en Burkina Faso.

Bij de reorganisatie in 2015 koos Ariterra ervoor om in minder landen te werken, maar met meer lokale aanwezigheid. Die keuze leidde tot het vervallen van de aanwezigheid van Ariterra in West-Afrika. Maar de grote groei in de afgelopen jaren maakte het mogelijk het landaantal uit te breiden.

Diverse coöperaties, relevante netwerken en partners in verschillende landen werden bezocht om de kansen en mogelijkheden te bekijken. Hieruit bleek dat er in Ghana, Ivoorkust, Niger en Burkina Faso veel vraag is naar de diensten van Ariterra.

Lokale aanwezigheid

Bedrijfsadviseur Willem Paulus vestigde zich begin dit jaar in Ghana. Hij kreeg ter plekke assistentie van bedrijfsadviseur Habiba Nyarko Agyemang. Paulus: „Je merkt dat je door lokale aanwezigheid veel meer van toegevoegde waarde bent. Je kunt makkelijk op bezoek bij een coöperatie en ook met hen de opvolging van een gemaakt plan doornemen. Dat is erg belangrijk bij de ontwikkeling van coöpe-

raties. Veel andere organisaties of bedrijven opereren vanuit het buitenland.” In Ghana zijn de coöperaties relatief klein, maar er is wel veel behoefte aan het goed georganiseerd hebben van de boeren. Niet alleen vanuit het bedrijfsleven, maar ook vanuit de boeren zelf. „Als ze individueel blijven, dan zijn er weinig groeimogelijkheden”, stelt Paulus.

„Ze zouden zelf meer kunnen produceren en zelfs exporteren”



Willem Paulus

Uitdaging is om te zorgen dat coöperaties selectief worden in hun ledenbestand. Dat alleen boeren die echt willen investeren en bij willen dragen, lid kunnen worden. „Nu zie je vooral dat het 'topdown' ontwikkeld is: coöperaties zijn opgericht door de overheid of bedrijven en daardoor erg afhankelijk. Ariterra wil dat ze zelf gaan investeren in hun eigen coöperatie en niet wachten totdat de overheid of een ngo hen komt helpen.”

De My.Coop training wordt vaak als eerste ingezet. Deze training is bedoeld om het management van landbouwcoöperaties te versterken, zodat zij hun leden hoogwaardige, efficiënte en effectieve diensten kunnen aanbieden. Veel coöperaties hebben wel plannen, maar heb-

ben steun nodig bij het uitvoeren ervan. Ariterra helpt bij het opzetten van een duidelijke strategie, het in kaart brengen van de financieringsbehoefte en het ontwikkelen van een bedrijfsplan.

Volgens Paulus kunnen er qua productiviteit nog enorme stappen gemaakt worden in West-Afrika. „In Nigeria was in 2013 de opbrengst van het aantal tomaten per hectare 5,8 ton. In Nederland was dit 483,6 ton. Dat is echt een enorm verschil, waar je verandering in kunt brengen. Ook zie je dat er in bijvoorbeeld Ghana veel groente geïmporteerd wordt, onder meer uit Nederland. Dat is jammer, want door de relatief hoge prijzen eten Ghanezen gemiddeld weinig groenten. Ze zouden zelf meer kunnen produceren en eventueel zelfs exporteren. Dus ook daar is nog veel ruimte voor verbetering.”

Jongeren

Op dit moment hebben de coöperaties veel ouderen in het bestuur en management. Ariterra wil graag jongeren hierbij betrekken. Echter, jongeren in Ghana trekken massaal weg uit de agrarische sector. Zij proberen werk te vinden in de grote steden, maar dat is niet makkelijk. Velen hebben weinig toekomstkansen. Er is dan ook veel werkloosheid op het platteland.

Ariterra wil inzetten op het creëren van banen in West-Afrika. Als boeren zich goed organiseren, zijn ze in staat om waarde toe te voegen aan een product. Hiervoor heb je mensen nodig.

Ook kan een coöperatie bepaalde diensten aan de leden aanbieden, zoals hoe ze betere producten kunnen telen of produceren. Zo worden er ook kansen gecreëerd voor jonge boeren. Een goed inkomen verdienen uit landbouw motiveert jongeren om daar aan de slag te gaan.

Bedrijfsadviseur Agyemang heeft samen met haar man, voorheen een succesvol bankier, een kippenboerderij met 13.000 kippen opgezet. De ambitie is om in vier jaar naar 60.000 kippen te gaan. Er zijn dus wel kansen om op een professionele manier te gaan boeren, maar vaak zijn deze slechts weggelegd voor mensen met geld.

Paulus: „Voor kleine, jonge, ambitieuze boeren is het moeilijk om het kapitaal en de grond bij elkaar te krijgen om er echt

West-Afrika



Ghana

Hoofdstad: Accra
Oppervlakte: 239.567 km²
Aantal inwoners: 27.499.924 miljoen (2017)

Op dit moment heeft Team Ghana vier klanten. Twee in de cacao, één in de cashewnoten en één in de tuinbouw.

Ivoorkust

Hoofdstad: Yamoussoukro
Oppervlakte: 322.463 km²
Aantal inwoners: 24.184.810 miljoen (2017)

Burkina Faso

Hoofdstad: Ouagadougou
Oppervlakte: 272.967 km²
Aantal inwoners: 20.107.509 miljoen (2017)

Niger

Hoofdstad: Niamey
Oppervlakte: 1.267.000 km²
Aantal inwoners: 19.245.344 (2017)

een goede boterham mee te kunnen verdienen. Coöperaties kunnen hierbij een rol spelen door het creëren van financiering voor jonge boeren. En door een hogere prijs te bieden voor de geleverde producten. Maar daarvoor moeten ze wel goed georganiseerd zijn.”

„De introductiefase is nu voorbij”, stelt Paulus. „We weten hoe het netwerk eruit ziet en wat de kansen en mogelijkheden zijn. Ons doel is een jaarlijkse verdubbeling van ons klantenportfolio. We willen ook graag bekend staan als een dienstverlener voor het bedrijfsleven hier. Ghana is een stabiel en veilig land. Ik zie het als een centrale plek van waaruit we andere landen in West-Afrika kunnen bedienen. Ook landen waar we nu nog niet actief zijn.”



Bedrijfsadviseur Habiba Nyarko Agyemang op haar pluimveehouderij met 13.000 kippen.

Nederland grootste afnemer cacao Ivoorkust

Ivoorkust is de grootste cacaoproducent ter wereld en Nederland is met ongeveer 1,1 miljoen ton per jaar de grootste importeur van deze bonen. In de vroegere hoofdstad Abidjan is in 2019 een kantoor van Ariterra geopend.

Ariterra werkt op dit moment samen met vier cacao-coöperaties in Ivoorkust. Eén daarvan is ECAKOOG, met meer dan 3500 leden. Deze goed gestructureerde coöperatie, gelegen in het gebied met de hoogste cacao productie van het land, is UTZ- en Fairtrade-gecertificeerd en produceerde vorig jaar 6400 ton cacao.

De coöperatie heeft een gedurfde doelstelling: ze wil in 2021 een exportcoöperatie zijn, met een focus op Fairtrade-gecertificeerde cacao. Om dit doel te bereiken, sloot ECAKOOG diverse partnerovereenkomsten, onder meer met Ariterra. De samenwerking met Ariterra werd begin 2019 getekend.

De cacao markt in Ivoorkust wordt gedomineerd door een klein aantal opkopers en de prijs wordt gereguleerd door de

overheid. Dit maakt het moeilijk voor een coöperatie om zich te onderscheiden. ECAKOOG wil zich, in samenwerking met Ariterra, richten op de productie van premium cacao, zodat ze minder afhankelijk is van bulkafnemers en directe verbindingen kan leggen met chocolatiers in Europa.

Activiteiten

Er is een actieplan opgesteld met daarin onder meer deelname aan de fameuze beurs 'Salon du Chocolat' in Parijs, eind oktober 2019. Dit is een geweldige kans voor ECAKOOG, omdat daar duizenden kopers en iedereen die ertoe doet in de cacao sector, bij elkaar komen.

Ariterra organiseerde een workshop over 'fine market marketing and post-

harvest practices of cocoa farmers' voor al haar klanten in Ivoorkust, inclusief ECAKOOG. Zoi Papalexandratou van ZOTO, een Belgisch familiebedrijf gespecialiseerd in cacao-gerelateerde adviesprojecten en goede smaken, gaf de workshop die gericht was op de markt voor 'fijne smaak-cacao' (speciale cacao met een intense smaak). Deze markt met lagere volumes maar hogere prijzen, biedt kansen voor de coöperaties.

Voor en na de workshop werden verschillende smaaktesten van cacaomonsters uitgevoerd, volgens een door Papalexandratou opgesteld protocol. De eerste resultaten waren positief en de monsters werden naar ZOTO in België gestuurd voor verdere analyse.

De coöperaties kwamen tot het inzicht dat bulkexport van Ivoriaanse cacao belangrijk is voor de ontwikkeling van coöperaties, maar dat er daarnaast gekeken kan worden naar mogelijkheden in de premiummarkt. Zeker gezien de smaakvolle genetica van cacao bonen in de



Zoi Papalexandratou van ZOTO bekijkt de verschillende cacaosorten.

plantages van de producenten. Ook het ontwikkelen van een strategisch plan om deze markt op te gaan met ECAKOOG en eventuele andere Ariterra-klanten kan een gelegenheid zijn voor Ivoriaanse cacao om zich in de toekomst te profileren als een echte premium cacao-leverancier.

HR-training om team naar hoger niveau te tillen

Vietnam

Het zijn de mensen die het verschil maken. Daarvan is ook de directeur-bestuurder van rijstcoöperatie Ai Nghia in Vietnam overtuigd. Om zijn team naar een hoger niveau te tillen, vroeg hij hulp aan Agriterra. Vanuit aardappelzetmeelcoöperatie Avebe werd HR-manager Pascal Comino ingeschakeld om een intensieve week training op locatie te verzorgen.

„De coöperatie verhandelt rijst voor haar leden en produceert daarnaast rijstvellen. De focus lag op het trainen van de deelnemers in enkele HR-basics: de succesfactoren voor een goede samenwerking. Het hele managementteam (MT) van de coöperatie nam deel en daarnaast enkele medewerkers, waaronder een controller, verkopers, een relatiebeheerder en administratief personeel”, vertelt Pascal Comino.

„Het was mooi om te zien hoe de directeur-bestuurder het MT actief betrokken bij het bepalen van de agenda en stellen van de leerdoelen”, zegt hij.

„Daaraan hebben we de eerste ochtend

van het werkbezoek besteed.” Een belangrijk aspect voor en gedurende de training, was het helder krijgen van ieders verwachtingen. De deelnemers waren nog onbekend met de meeste HR-principes en -technieken. Zaken als open communicatie, elkaar feedback geven en persoonlijk leiderschap zijn ontzettend belangrijk en stonden dan ook op het programma.

Doelen niet te hoog

„Het werd steeds duidelijk dat de doelen niet te hoog gesteld moesten worden; men is niet veel gewend. Daarom hebben we tijdens de training vaak teruggegre-

pen op stof uit de eerdere dagen en het programma iedere dag aangepast op de geboekte vooruitgang en de behoeften van de groep”, zegt Comino.

„Als afsluiting van de week heb ik de fasen van verandering toegelicht en is besproken hoe de behandelde onderwerpen zich tot elkaar verhouden.” Bij Ai Nghia zijn nu bijvoorbeeld nog geen functieomschrijvingen in gebruik. De meeste medewerkers hebben een arbeidscontract, met daarin een functie vermeld. Maar de taken en verantwoordelijkheden staan nergens beschreven. Daaraan was wel behoefte.

„We hebben dan ook een workshop gewijd aan de functieomschrijvingen: hoe stel je die op? Wat heb je er aan? En hoe zorg je ervoor dat ze leiden tot betrokkenheid bij het behalen van de bedrijfsdoelen? Best lastig te beantwoorden als je daar nooit over hebt nagedacht. Gelukkig was er veel openheid en interactie binnen de groep.”

„Eén van de doelen van de directeur-bestuurder met deze training, was het verminderen van de kwetsbaarheid van zijn positie. Hij gaf aan dat het nemen

van beslissingen volledig aan hem wordt overgelaten. Dat zit ook in de Vietnamese cultuur, die veel hiërarchischer is dan de Nederlandse”, vertelt Comino.

„Maar het maakt organisaties ook minder slagvaardig en erg afhankelijk van de aanwezigheid van die ene persoon. Wat als die wegvalt of een verkeerde inschatting maakt?”

Eén wens was leiderschap stimuleren binnen het MT

„De wens was echt om leiderschap binnen het hele MT te stimuleren en ondanks dat dit duidelijk een nieuwe ervaring was voor de deelnemers, was men ook leergierig”, vervolgt Comino.

„Ik heb bijvoorbeeld stijlen van leiderschap behandeld met de groep, maar we hebben ook een hele open discussie gevoerd over wat men nu aan leiderschap verwacht van de bestuurder. En: hoe zien jouw collega's jou en hoe kan jij je opstellen om je rol zo effectief mogelijk in te vullen?”



Eerst chaos, dan begrip en daarna vruchten plukken

Twee belangrijke thema's tijdens de training van rijstcoöperatie Ai Nghia waren teambuilding en feedback. „De collega's bleken weinig van elkaar te weten; bijvoorbeeld over elkaars thuissituatie. Dat maakt samenwerken lastiger. Mensen zijn dan sneller geneigd conflict uit de weg te gaan. Interesse hebben in elkaar en je eigen kwetsbaarheden tonen maken het makkelijker om verbeterpunten naar elkaar toe uit te spreken. Het zorgt voor beter verwachtingsmanagement en betere communicatie en samenwerking”, stelt HR-manager Pascal Comino. „Natuurlijk is dit een langdurig proces. Men is het niet gewend en vindt het spannend. We hebben als groep ook uitgesproken dat zo'n proces wel drie jaar in beslag neemt. Eerst zorgt het voor verwarring, chaos en onzekerheid. Daarna kom je met elkaar tot een nieuwe verstandhouding en tenslotte begin je langzaam de vruchten te plukken van een professionelere werkwijze en bedrijfscultuur.”

Boliviaanse boeren bundelen krachten in Asovita

Latijns Amerika

Het centrum van het Boliviaanse departement Chuquisaca kenmerkt zich door een bergachtig landschap met een bont palet van akkers. 217 boeren uit de regio hebben zich verenigd in Asovita, om gezamenlijk hun amaranth, chilipepers en mais op de markt te brengen.

Het motto van Asovita is 'strength through unity' (kracht door eenheid). Door samen te werken via Asovita, krijgen boeren een hogere prijs voor hun producten. Het afgelopen seizoen maar liefst 23 procent meer, in vergelijking met wat tussenpersonen betalen. Dat is significant voor een regio waar 47 procent van de mensen arm is en 26 procent zelfs in extreme armoede leeft.

Agriterra werkt sinds 2017 samen met Asovita. Bestuur en management van Asovita zijn getraind op het gebied van boekhouden en financieel management, er is een gespecialiseerde accountant ingehuurd en er is boekhoudsoftware geïnstalleerd.

Toen de financiële zaken in 2018 op orde waren, kon de marketing en sales worden aangepakt. Daarvoor is marktonderzoek gedaan in drie grote steden in Bolivia. Er

werd een commerciële aanpak bedacht, waarin ze onder meer iedere week in een tv-programma hun nieuwe producten aanprijzen. Dit heeft een positief effect op de omzet die in twee jaar met 26 procent gegroeid is.

Spaanse studenten

Twee studenten van de Spaanse universiteit Esade, Tomás de Rada en Javier Geisseler, waren drie maanden in Chuquisaca. Ze analyseerden de kostenstructuur van Asovita en hielpen met de marketingstrategie. Ze speelden zelfs een rol op het gebied van budgettering, cashflow management en HR.

De Rada en Geisseler waren ook betrokken bij een vijfdaagse Agriterra-workshop over financieel beheer, met twintig leiders en medewerkers van Asovita. Daarnaast liepen ze een week lang mee

met de Spaanse Agripool-expert en manager Juan Lázaro Herhnández van de Spaanse chilipepercoöperatie UPP. Hij adviseerde Asovita en haar leden over teelttechnieken en productieplanning.

Investeringsproject

Met Oxfam Spanje wordt samengewerkt in een investeringsproject waarmee US\$ 50.000 wordt geïnvesteerd in Asovita. Het geld komt van zachte leningen voor werk- en investeringskapitaal en een

fonds voor het opzetten van een verkoopnetwerk in de derde stad van Bolivia, Cochabamba. Agriterra zal de voortgang in 2020 in de gaten houden.

Zoals de inheems Amerikaanse Shawnee-leider Tecumseh eens zei: 'A single twig breaks, but the bundle of twigs is strong' (een enkel takje breekt, maar een bundel takken is sterk). Agriterra is ervan overtuigd dat boeren met dezelfde ambitie, waarden en behoeften samen sterk staan, als ze hun krachten bundelen in een coöperatieve beweging.



Agriterra-expert Juan Lázaro Herhnández bezoekt de opslagruimte voor chilipepers.

China in cijfers

Hoofdstad:	Beijing
Regeringsvorm:	volksrepubliek
Oppervlakte:	9.596.961 km ² (2,8% water)
Aantal inwoners:	1.382 miljoen (2017)



China heeft van oudsher een traditionele agrarische cultuur: 27 procent van de beroepsbevolking werkt in de landbouw. Vanwege bergen en woestijn is maar zo'n 10 procent geschikt voor landbouw. 20 procent van de wereldbevolking moet gevoed worden. Zonder import vanuit het buitenland redt China het niet. De agrarische sector in China ontwikkelt zich in hoog tempo. De afgelopen veertig jaar heeft de Chinese landbouw een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Er bestaan allerlei vormen van landbouw naast elkaar: kleine familieboerderijen, professionele vlees- en zuivelfabrieken of duurzame hightechbedrijven. Gebrek aan goede landbouwgrond, urbanisatie en de toenemende welvaart dwingen de sector tot modernisering. De overheid stimuleert die ontwikkeling.

„Mijn droom is om ooit

De Chinees Lei Chen studeerde enkele jaren geleden twee jaar 'agricultural economics' in Wageningen en hoorde daar over Agriterra. Toen er een vacature voor een bedrijfsadviseur in China vrijkwam, greep Chen zijn kans en solliciteerde. Hij werd de eerste lokale bedrijfsadviseur in China.

Lei Chen wilde altijd al met boeren werken. „Mijn ouders waren ook boer. Ze verbouwen rijst en groenten, zoals komkommers en bonen. Soms ging ik met hen mee het land op om daar te werken. Op een gegeven moment werd mijn vader handelaar en verhuisde ons gezin naar de stad. Mijn droom is om ooit zelf boer te worden. Dat hoop ik te realiseren in de tweede helft van mijn leven.”

Het Agriterra-team in China bestaat tegenwoordig uit vier bedrijfsadviseurs. „Het is een klein team, in het grootste land waarin Agriterra actief is”, vertelt Chen. Het team werkt niet in heel China, maar focust zich op twee provincies in het zuidwesten, Sichuan en Chongqing, waar 30 procent van de bevolking in de landbouw werkt. Veel voorkomende gewassen zijn rijst en groenten. Daarnaast is er

veel varkens- en pluimveehouderij. Als gevolg van de snelle economische groei in de afgelopen decennia, heeft Agriterra in China minder te maken met armoedebestrijding. In Sichuan en Chongqing zijn veel landbouwcoöperaties. Agriterra richt zich in China op het versterken en professionaliseren van deze coöperaties.

Chen: „In China wordt de coöperatie nog niet algemeen erkend als een duurzame manier voor plattelandsontwikkeling. We hebben een oud gezegde: 'a single spark can start a great fire'; een enkele vonk kan een groot vuur veroorzaken. Ik denk dat Agriterra die vonk is die het grote vuur van coöperatieve ontwikkeling in China kan ontsteken.”

Team China hoopt te bereiken dat Agriterra bekend wordt als specialist in coö-

peratieve bedrijfsontwikkeling, als internationale organisatie met een goede reputatie bij lokale overheden en als betrouwbare partner voor Nederlandse agrarische bedrijven.

„Agriterra kan Nederlandse bedrijven informeren over de Chinese markt. We zijn lokaal aanwezig en hebben de kennis en ervaring over hoe ze het hier het beste kunnen aanpakken. Zo kunnen we over en weer waarde toevoegen.”

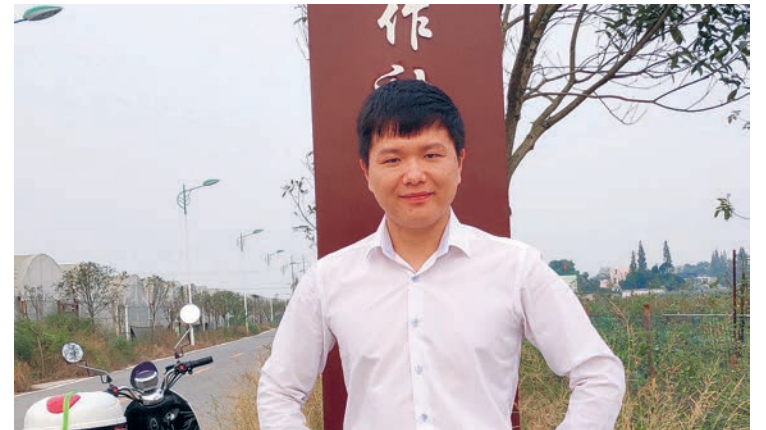
Chen verwacht een toenemende vraag naar Agriterra-diensten en ziet in de komende vijf jaar het team en het aantal klanten verdubbelen. Hij hoopt op 45 Agripool-adviesopdrachten per jaar.

„Milieuvriendelijke landbouw is een nieuwe trend”

„Boeren in China hebben vaak weinig toegang tot kennis. In Wageningen had ik veel studiegenoten die boerenzoon of -dochter waren. Ze vertelden dat ze na hun afstuderen gingen werken bij hun ouders op de boerderij. In China is het ondenkbaar dat iemand die gestudeerd



Lei Chen: „Het is in China ondenkbaar dat iemand met een universitaire studie op een boerderij gaat werken.”



Van vrijwilliger naar manager

Na 16,5 jaar, nam José Levelink in oktober afscheid van Agriterra en van haar baan als manager bedrijfsvoering. „Het is tijd voor iets anders”, vertelt ze. „Ik ken de organisatie goed en heb alle veranderingen meegemaakt. Afscheid nemen is niet makkelijk, maar ik wil graag meer tijd hebben voor mijn familie, vrienden en hobby's. Daarnaast blijf ik werkzaam in de koffie- en cacao-onderneming met mijn man en dochter.”

In april 2003 startte Levelink bij Agriterra als vrijwilliger. „Ik was, na een verblijf van 15 jaar in Indonesië, in Arnhem gaan wonen. Ik werkte in het koffie- en

cacaobedrijf dat ik samen met mijn man had opgezet, maar wilde graag wat meer interactie met mensen in Nederland. Via de vrijwilligerscentrale kwam ik bij Agri-

terra, waar ik destijds ben aangenomen door Cees van Rij.”

Agriterra-concept

Levelink groeide op op de boerderij. Haar vader was voorzitter van de lokale boerenbond en haar moeder van de vrouwenbond. „Mijn vader had een pachtboerderij in Drenthe en vervolgens ging hij werken bij een innovatieve proefboerderij in de polder. Toen hij daarna een eigen melkveebedrijf kreeg in Heino, ging hij ook innoveren. We kregen bussen met boeren op bezoek, die ons bedrijf wilden bekijken. Als ik terugdenk aan het leven van mijn vader denk ik: hij liet collega-boeren zien hoe het beter kan. Eigenlijk was dat al het Agriterra-concept: laten zien hoe het ook kan, zodat mensen er zelf ook mee aan de slag kunnen. Deze van-boer-tot-boerbenadering is essentieel en uniek!”

„Werken met collega's uit meerdere culturen versterkt ons concept”

Het werk van Agriterra sprak Levelink direct aan. „Van mijn ouders kreeg ik mee dat boeren onderaan de ladder staan en dat samenwerken de enige manier is om je stem te laten horen. Toen ik hoorde dat Agriterra opkomt voor georganiseerde boeren, dacht ik: 'Dat is een club waar ik

wat mee wil gaan doen.' Als boeren iets willen bereiken, qua inkomsten of met betrekking tot politieke invloed, dan kunnen ze dat alleen maar als ze het samen doen. Je hebt schaalvoordeel en economische macht en het lidmaatschap bij een coöperatie maakt het mogelijk dat de leden inspraak hebben en gezamenlijk besluiten nemen.”

Platte organisatie

In september 2003 kreeg Levelink een aanstelling met focus op projectondersteuning in Afrika. Ze voelde zich al snel thuis bij Agriterra. „Agriterra is een platte organisatie, waardoor je meteen het gevoel hebt dat er naar je geluisterd wordt en je stem meetelt. Je kunt nieuwe initiatieven ontplooiën en ideeën delen met collega's; dit geeft veel mogelijkheden.”

Daarna volgden nog diverse functies, zoals kwartiermaker ter voorbereiding op de reorganisatie in 2011 en relatiebeheerder voor Indonesië en Tanzania. In 2014 werd Levelink aangenomen als manager bedrijfsvoering en samen met Kees Blokland en Cees van Rij bereidde ze de reorganisatie van 2015 voor. „Ik was verantwoordelijk voor het dagelijkse reilen en zeilen van de ondersteunende teams op het kantoor in Arnhem. De nadruk lag daarbij vooral op adequate informatievoorziening over resultaten en financieel-economische aspecten en ook planning,



José Levelink bereidde met Cees van Rij en Kees Blokland de reorganisatie van 2015 voor.

zelf boer te worden”

heeft aan een befaamde universiteit op een boerderij gaat werken. Dat moet veranderen.”

Chen waardeert het dat mensen uit de Nederlandse landbouwsector hun kennis willen delen met coöperaties in China. „Ik hoop dat de Agripool nog sterker wordt. Je kunt van elkaar leren en dat is mooi!”

In China zijn veel kleine boeren. Daarnaast zijn er veel boeren die stoppen en naar de stad trekken, zoals Chens ouders 20 jaar geleden ook deden.

Daartegenover staat dat mensen uit de stad terugkeren naar het platteland en daar hun eigen boerderij starten. Dit zijn vaak grote, professionele, gespecialiseerde bedrijven. „We noemen het ‘new generation farms’. Dit is een positieve trend.”

De moderne coöperatieve ontwikkeling begon vrij laat in China. De eerste coöperatieve wet is van 2007. In 2018 ontwikkelde de centrale overheid een plan om de agro-industriële ontwikkeling op het



Een succesverhaal uit China

Shiling Poultry Cooperative verkoopt eieren. In 2017 is Agriterra gestart met technische steun en inzet van een Agripool-expert voor deze coöperatie. Het doel was om meer omzet te genereren zonder significante kostenverhoging. Vervolgens werd advies gegeven op het gebied van bestuur en strategie en werd het bestuur aangemoedigd om het coöperatieve DNA te benadrukken in de marketing. Dat is goed voor het merkimage. Mede hierdoor is het een succesvolle coöperatie geworden. De eieren liggen nu in alle supermarkten in Chengdu.



platteland te bevorderen. Boerenorganisaties kunnen de motor van deze ontwikkeling zijn.

Op dit moment zijn er meer dan 2 miljoen coöperaties. Veel daarvan functioneren echter niet goed. Volgens Chen komt dit deels omdat de boerenbedrijven zo verschillend zijn; in omvang en wat behoeftes en belangen betreft. Het is moeilijk om ze allemaal te organiseren in één coöperatie.

Verwacht wordt dat de landbouwbevolking blijft dalen en dat kleinschalige landbouwbedrijven geleidelijk worden vervangen door meer professionele en gespecialiseerde landbouwbedrijven.

Chen: „Ik denk dat een goede coöperatie alleen nog zal bestaan uit de nieuwe generatie boeren. Zij zijn gespecialiseerd in een bepaald gewas en hebben dezelfde interesses en behoeftes. Dat maakt de coöperatie sterker.”

De traditionele manier van telen met veel chemicaliën en pesticiden verandert

ook. Milieuvriendelijke landbouw is een nieuwe trend. „We gebruiken veel bestrijdingsmiddelen in China. Dit vervuult het water en de bodem. We zullen het in de landbouw anders moeten doen. De overheid is daarom een campagne gestart, er zijn meer regels gekomen en er wordt nu veel meer rekening gehouden met het milieu. Dat is een goede zaak.”

Jongeren

Ook in China willen hoogopgeleide jongeren niet op het platteland blijven, maar werken in de ICT of bij een bank. Op dit moment bestaan de besturen van de coöperaties uit allemaal 50-plussers. Mede door het één-kind-beleid en het lage geboortecijfer zal China in tien jaar een verouderende samenleving worden.

Chen: „We focussen nu met Agriterra op de groep tussen 35 en 50 jaar. We denken dat zij de coöperaties kunnen helpen professionaliseren. Ze hebben ervaring en zijn sterk.”

bedrijfsvoering

kosten- en opbrengstenanalyses en de beleidsmatige ontwikkelingen. Het leuke van mijn baan vond ik altijd de omgang met de collega's en het bedenken en ontwikkelen van de bedrijfsvoering samen met Cees en Kees.”

Belangrijkste ontwikkelingen

Agriterra heeft de afgelopen jaren een enorme groei en ontwikkeling doorgemaakt. Daarbij is de focus veranderd van projectfinanciering naar advies. „Toen ik begon, werkten er ongeveer 10 mensen. Nu al meer dan 150. Het succes van onze benadering en ook van de lokale aanwezigheid en kennis van nationale bedrijfsadviseurs heeft ertoe geleid dat we ons in steeds meer landen zijn gaan vestigen. Ik vind het goed dat we nu met collega's uit meerdere culturen samenwerken. Zij kennen de taal en de cultuur. Dat versterkt ons concept.”

„Ik kreeg mee dat samenwerken de enige manier is om je stem te laten horen”

Levelink ziet nog wel enkele uitdagingen voor Agriterra. „Het zal veel energie kosten om het inzetten op verzelfstandiging van landenkantoren en daarmee het vastleggen van afspraken met elkaar, goed uit te voeren. De groei van Agriterra, die de komende tijd nog door zal zetten, vraagt



een grote inzet van iedereen. We staan nog maar aan het begin van het opzetten van een goed geoliede organisatie.”

Volgens Levelink moet Agriterra vooral zichtbaar en interessant worden voor grote multilaterale en internationale organisaties, zoals de EU, USAID, Asian Development Bank en ook voor nationale overheden. „Op dit moment lijken we vooral Nederlandse geldstromen binnen te halen om onze activiteiten te financieren. We zullen nog meer en beter moeten laten zien wat we doen en waar we goed in zijn.”

Ze hoopt dat Agriterra dé internationale specialist in coöperatieve ontwikkeling wordt. De organisatie waar je niet meer omheen kunt als je met coöperaties of boeren wilt werken. Voor haar collega's

hoopt Levelink dat er nog beter samenwerkt wordt, met elkaar en met de medewerkers in alle landen. „Mensen die met veel plezier bij Agriterra werken, zullen dat ook uitdragen en dat draagt weer bij aan een goed beeld van en over de organisatie.”

Het persoonlijke hoogtepunt van Levelink in al die jaren was het goed op de rails krijgen van de boekhouding en de ontwikkeling van agro-info.net. Daarnaast het opstarten van de registratie van de landenkantoren.

„Als een landenkantoor zelfstandig opereert, dan ben ik daar wel trots op. Toch denk ik dat het nu een goed moment voor mij is om te stoppen. Het operationele loopt goed. Wel zal ik Agriterra en vooral de mensen die er werken, missen.”

Column

Bergen en palmbomen

In mijn middelbareschooltijd wist ik het zeker: „ik ga geen onderdeel uitmaken van die saaie zakenwereld met vaste patronen, stropdassen en broodtrommeltjes in de bedrijfskantine.”

Ik wilde de wereld ontdekken en werken in een warm land met bergen en palmbomen. Andere culturen boeiden me enorm en ik sprak inmiddels een aardig woordje over de grens.

De opleiding culturele antropologie aan de UVA leek mij het beste passen bij dat toekomstbeeld. Maar hoe interessant de studie ook was, na afronding van de propedeuse werd mij steeds duidelijker dat de banen voor afgestudeerde antropologen niet voor het oprapen lagen en mijn buitenlandavontuur toch op een of andere manier bekostigd zou moeten worden. Realiteitszin won het van de droom en zo kwam ik via een vrij onnavolgbare ommezwaai terecht op de opleiding agrarische accountancy aan de HAS in Delft. De rest van mijn carrièreverloop bespaar ik de lezers, maar op het moment dat ik deze column schrijf, bevind ik mij in de lobby van een hotel in Accra, Ghana, waar ik de afgelopen week als Agripool-expert een workshop Strategic Business Planning heb verzorgd voor de tuinbouwcoöperatie VEPEAG.

Ja, ik ben ruim twintig jaar geleden toch gezwicht voor de financiële zekerheid van het werk in het Nederlandse MKB, maar ik besloot mijn werk met passie te vervullen, impact te hebben en mijn idealen na te blijven streven.

Ik kijk gelukkig met veel plezier terug op mijn loopbaan tot nu toe en ben enorm blij met mijn huidige functie, waarin ik Flynth mag positioneren in de tuinbouw, een sector met hoge ambities op het gebied van duurzaamheid, voedselvoorziening en internationalisering.

Hoe fantastisch onze samenwerking met Agriterra hierbij past, behoeft geen nadere toelichting. Zowel in het HortInvest Rwanda-project als in de adviesopdracht in Ghana heb ik het voor onze Nederlandse tuinbouwklanten ontwikkelde adviesinstrumentarium kunnen inzetten, heb ik waardevolle en toepasbare kennis opgedaan van de ontwikkeling van de tuinbouw in Afrika en heb ik kunnen doen waarvan ik op de middelbare school al droomde.

Frank Hollaar

sectorleider tuinbouw bij Flynth

Als Agripool-expert heeft Frank Hollaar verschillende opdrachten gedaan voor Agriterra, waarvan meest recentelijk het verzorgen van workshops Strategic Business Planning voor tuinbouwcoöperaties in Rwanda en Ghana.



Iedere coöperatie naar huis

Rwanda

Leendert Jan Onnes ging naar Rwanda om coöperaties tijdens een workshop in te laten zien dat het belangrijk is om jongeren mee te laten participeren en hen een stem te geven. Alle coöperaties hadden na afloop een actieplan klaar liggen.

Onnes (32 jaar) heeft samen met zijn vader een akkerbouwbedrijf van 120 hectare in het noordoosten van Groningen. Ze verbouwen onder andere tarwe, suikerbieten en koolzaad. Daarnaast is Onnes dagelijks bestuurder bij het NAJK (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt) met de portefeuille akkerbouw. Regelmatig zag Onnes vacatures van Agriterra voorbijkomen en van medebestuurders had hij enthousiaste verhalen gehoord over hun adviesopdrachten. „Dit keer was het een vacature die ging over jongerenparticipatie binnen coöperaties in Rwanda. Dat sprak mij erg aan. Bij het NAJK proberen we er alles aan te doen om jonge boeren in Nederland verder te helpen en dan is het natuurlijk hartstikke leuk als je ook jonge boeren in andere landen kunt steunen door je expertise te delen.”

Perspectief

Bij de workshop waren vijf rijstcoöperaties vertegenwoordigd. Van iedere coöperatie waren twee bestuursleden en drie jonge boeren aanwezig. Onnes: „Dat was een goede combinatie, want als je alleen boeren of alleen bestuursleden uitnodigt, dan kom je niet verder. Nu gingen ze met

elkaar in gesprek en dat werkte goed.” In zijn eerste presentatie vertelde Onnes over de ontwikkeling van zijn bedrijf. Hij gaf aan wat de verschillen waren met zijn opa, zijn vader en welke veranderingen hij nu zelf doorvoert.

„Je moet jongeren enthousiast maken om boerderijen over te nemen”

„In Rwanda zijn veel kleine boeren aangesloten bij een coöperatie omdat deze bijvoorbeeld hun rijst afneemt. Die coöperaties hebben een bestuur zonder jongeren erin. Er is weinig aandacht voor jonge boeren, terwijl het wel heel belangrijk is, ook voor de toekomst van coöperaties. Jongeren hebben frisse ideeën en moeten enthousiast gemaakt worden om boerderijen over te nemen. Door in mijn presentatie aan te geven hoe het vroeger in Nederland was en waar we nu staan, geef je hen perspectief. Er moeten nog grote stappen gemaakt worden, maar ook in Nederland is de ontwikkeling de afgelopen jaren erg snel gegaan, dus het kan wel.”

Onnes vertelde ook over het NAJK: over



de structuur, wat ze allemaal doen en wat het doel is van deze organisatie. „Je kunt echter niet een-op-een vanuit Nederland een structuur van een jongerenraad kopiëren naar daar. Er moet per coöperatie besproken worden wat de wensen en mogelijkheden zijn.”

In zijn tweede presentatie ging Onnes in

op een uitdaging waar hij als boer mee te maken heeft. Hij nam de vermindering van de bodemkwaliteit als voorbeeld. Hoe pak je zo iets aan? Het NAJK heeft een project ontwikkeld waarbij jongeren op een leuke manier meer kennis over de bodem vergaren. Een ander voorbeeld van een NAJK-project is de mais-challen-

Tweehonderd kilo vertrouwen

Tanzania

Wat wordt de volgende stap voor de Tanzaniaanse boeren-coöperatie Chauru? Dat onderzocht Gea Bakker-Smit, Sectormanagement Food & Agri Rabobank, met het team van Agriterra in de rijstvelden nabij Dar Es Salaam.



Gea Bakker-Smit sprak met bestuur, boeren, handelaren, afnemers en zaadleveranciers.

Boerenorganisatie Chauru wil als collectief de rijst van de leden gaan verhandelen. Hierdoor hoeven zij niet meer met elkaar te concurreren, kunnen er grotere volumes verkocht worden en betere prijzen worden gevraagd.

Bakker-Smit concludeerde al snel dat er een goede basis is voor samenwerking. Met een groep van 900 boeren is de coöperatie volgens haar overzichtelijk en betrokken.

Hoewel de coöperatie lange tijd slapend was, is deze de afgelopen jaren actiever geworden. Vorig jaar werd geld bij elkaar gelegd om een kapotte waterpomp te repareren en de irrigatie is inmiddels weer op orde.

In augustus werd een algemene vergadering voor alle leden gehouden, waar werd gestemd voor het gezamenlijk verhandelen van de rijst. De boeren toonden hun vertrouwen door ieder twee zakken van honderd kilo rijst bij te dragen als startkapitaal voor de vermarkting.

Niet vanzelfsprekend

Dit vertrouwen is niet vanzelfsprekend. Men is een goed bestuur niet gewend, er is wantrouwen en angst voor corruptie. „Daar moet je wel even overheen stappen”, zegt Bakker-Smit. „Het gemeenschappelijk belang moet je op nummer 1 stellen.”

Om een goed beeld te krijgen van de mogelijkheden van Chauru, sprak Bakker-Smit met zoveel mogelijk mensen die met de rijstproductie te maken hebben: met de boeren en het bestuur van de coö-

peratie, maar ook met rijsthandelaren, potentiële afnemers en zaadleveranciers. Vervolgens werd een actieplan opgesteld en gepresenteerd aan de boeren.

Belangrijke benodigdheden voor het succes van Chauru zijn volgens Bakker-Smit goed bestuur en personeel, heldere monitoring van de bedrijfsvoering en een goede communicatie met de leden. „Een goede boer is niet per se een goede verkoper. Neemt de coöperatie iemand aan voor de verkoop, dan zal dit de handel ten goede komen.” Ook moet de productie goed gemonitord worden zodat het bestuur continu op de hoogte is van de stand van zaken. Vraag en aanbod moeten heel goed op elkaar zijn afgestemd.

„Een goede boer is niet per se een goede verkoper”

Een betere samenwerking zal zorgen voor een beter resultaat voor de coöperatielieden. Dit leidt tot betere levensomstandigheden van de boeren en mogelijkheden om weer te investeren in hun bedrijf.

Met de juiste begeleiding kunnen de boeren van één naar twee oogsten per jaar. Bakker-Smit ziet voordelen op een grotere schaal. De bevolkingsgroei in Tanzania is groot. Het vergroten van de rijstproductie zorgt voor meer voedselzekerheid voor de groeiende populatie. Het professionaliseren van Chauru kan zo bijdragen aan de toekomst van haar boeren én de rest van dit prachtige Afrikaanse land.

met actieplan



Leendert Jan Onnes vertelt over de uitdagingen waar hij als jonge boer in Nederland mee te maken heeft.

„groente geoogst kan worden”, vertelt Onnes.

„Een andere coöperatie had bedacht dat ze het restafval van de rijst wilden verzamelen en composteren. Die compost kon door de overige leden gebruikt worden en een deel kon verkocht worden. Dat zou extra opbrengst opleveren.”

Wat Onnes is bijgebleven is dat velen als doel hadden iets te doen aan de armoede onder de jongeren. „Mijn eerste gedachte zou zijn: zorg dat ze werk krijgen. Maar zij dachten: als we zorgen voor beter uitgebalanceerd voedsel, zijn de jongeren gezonder en sterker en kunnen ze harder werken en meer verdienen. Dat gaf mij het inzicht: voor hen is gezond voedsel niet zo vanzelfsprekend als voor ons en daarom zijn veel van hun bedachte projecten gericht op betere voeding.”

Onnes gunt het ook andere leden van het NAJK om hun ervaringen te delen. „Zo'n reis brengt inzicht in je eigen doen en laten. Je krijgt vragen over waarom we dingen doen zoals we ze doen, wat je dwingt om na te denken. Veel zaken zijn voor anderen helemaal niet vanzelfsprekend.”

Zelf heeft hij in Rwanda vooral geprobeerd om zijn enthousiasme over het 'boer zijn' over te brengen. „In Nederland krijgen we niet altijd de waardering die we verdienen, maar ik heb me nooit minder gevoeld. In Rwanda staan boeren echt lager op de maatschappelijke ladder. De deelnemers aan de workshop vonden het mooi om te horen dat ik zo positief was over het boer zijn. Dat gaf hun een goed gevoel en een stimulans om ertegenaan te gaan.”

ge, om te kijken welke jonge boer de beste mais kan telen. Zoiets zou je op kleinere schaal met rijst kunnen doen in Rwanda.

Eindresultaat

Het doel van de workshop was dat iedere coöperatie na afloop een plan had, waarbij ze de actiepunten zelf verder gaan uitwerken.

„Het werkt veel motiverender als je zelf iets bewerkstelligt dan dat een ander dat voor jou doet. Een coöperatie wilde bijvoorbeeld meer groente telen om de rijstvelden heen, zodat er tussendoor ook



Donald Delgado: „Door Agripool-expert te zijn heb ik me persoonlijk kunnen ontwikkelen.”

Horizon verbreden

Peru

Donald Delgado is beheerder van de coöperatie Unicafec, de unie van ecologische koffieplantages in Peru. Hij geeft basistrainingen financieel management bij diverse klanten van Agriterra in Peru.

Agriterra besloot in 2016 coöperatie Unicafec te ondersteunen bij het verbeteren van de organisatie- en bedrijfsstructuur. Daarnaast werden sommige medewerkers en leden getraind als Agripool-trainer, zodat zijzelf de training 'financieel management' van Agriterra aan collega-coöperaties in Peru konden geven. Delgado was een van de deelnemers. De eerste opdracht waaraan hij deelnam, was het faciliteren van de training 'Strategisch financieel management voor landbouwcoöperaties' van Agriterra. Deze training werd gegeven aan leidinggevenden in zijn eigen coöperatie.

Leren van elkaar

„Een Agripool-expert zijn betekent voor mij een kans om bij te dragen aan de coö-

peratieve sector in mijn land en om te leren van ervaringen van de deelnemers aan een training. Je leert van elkaar”, zegt Delgado. „Agripool-expert zijn is van groot belang voor mij als professional, maar ook voor mijn coöperatie, want daar kan ik alles wat ik heb geleerd, toepassen.” Inmiddels heeft Delgado al veel trainingen gegeven, onder meer in strategisch financieel management en training van leden van Raden van Toezicht.

Zijn ervaring als Agripool-expert hielp hem bij zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling, zegt hij. „Trainingen zorgen ervoor dat deelnemers kennis en ervaringen kunnen uitwisselen, zodat ze zich persoonlijk kunnen ontwikkelen en hun professionele horizon kunnen verbreden.”

Efficiënter grondgebruik in China

China

Een goed plan maak je samen, weet Agripool-expert John Caubergh. In juni vertrok hij naar China om de jonge Linshui Plantation Cooperative (hierna: 'de COOP') te helpen bij het maken van een strategisch plan.

Cauberghs' achtergrond bij agrarische adviesorganisatie Arvalis en zijn rol als directeur van de coöperatie voor Limburgse zorgboeren kwamen goed van pas.

„De uitdaging was om alle medewerkers mee te laten denken over wat er in het plan moest komen. Dat is met de hiërarchische verhoudingen in China niet vanzelfsprekend.” Caubergh is dan ook vooral trots dat hij de groep van 15 medewerkers in een paar dagen zag veranderen van stil en afwachtend, naar actief en enthousiast.

„Wil je dat een plan goed verankert, dan moet iedereen mee hebben kunnen denken”

Dankzij de goede samenwerking met bedrijfsadviseur Aijun Yawwng lukte het om iedereen erbij te betrekken. „Als je wilt dat een plan van aanpak goed verankerd is, dan moet iedereen de kans heb-

ben gehad om mee te denken over wat, wanneer, door wie moet gebeuren.”

Versnipperd areaal

De COOP bestaat uit jonge Chinezen die terug zijn gegaan vanuit de stad, om de landbouw weer rendabel te maken door schaalvergroting. Dat is een uitdaging, omdat de grondpolitiek in China zorgt voor versnippering van het areaal.

„Elke familie krijgt een halve hectare, maar veel grond ligt braak omdat de meeste jonge mensen naar de stad vertrekken en de grond niet overnemen”,

vertelt Caubergh. „Door deze grond van oude families te benutten in ruil voor een vergoeding, beschikt de COOP over een grotere oppervlakte, waardoor efficiënter geteeld kan worden.”

Rijst is het belangrijkste product voor de COOP, waarbij niet alleen de productie efficiënter, maar ook de verwerking en distributie optimaler kan. Daarnaast zijn er kansen voor de COOP om een Nationale Coöperatie te worden, wat leidt tot extra steun van de overheid.

„De regering vindt het belangrijk dat de agrarische sector blijft ontwikkelen, omdat de vergrijzing van het platteland de voedselproductie onder druk zet”, legt

Caubergh uit. Om de leegloop tegen te gaan, is het van belang om ook de welvaarts kloof te verkleinen. „Wanneer je van de stad naar het platteland reist, ga je 75 jaar terug in de tijd.”

Caubergh heeft vertrouwen in de toekomst van de COOP en haar medewerkers. „De mensen namen alle informatie op als een spons en er was enorm veel energie en ambitie om vooruit te komen.”



John Caubergh op bezoek bij coöperatielieden.

Ambitieuze coöperaties



Het doel van Agriterra is om van coöperaties volwaardige en professionele boergenoteerde bedrijven te maken. Deze professionele coöperaties en boerenorganisaties zijn cruciaal voor duurzame economische ontwikkeling en werkgelegenheid op het platteland. Ze zijn de motor van

voortgang en dragen bij aan een stabiele en welvarende agrarische sector en aan de economie als geheel. We werken samen met zo'n 300 coöperaties in Azië, Afrika en Latijns-Amerika. Hieronder enkele voorbeelden van coöperaties waar we trots op zijn.

Nepal: Kamdhenu's groei



Kamdhenu Dairy Development Cooperative (KDDC) is een coöperatie van melkveehouders in Oost-Nepal. De leden produceren een breed scala aan hoogwaardige zuivelproducten zoals gepasteuriseerde melk (3%, 4% en 5% vet), kaas, yoghurt en 'paneer', een soort zachte kaas die wordt gebruikt voor het bereiden van Indiase curries.

Tika Ojha was melkhandelaar en werd tijdens een bezoek aan Denemarken geïnspireerd door de Deense zuivelcoöperaties. Hij besloot na terugkeer in Nepal zelf een coöperatie op te richten. Hij vroeg alle boeren waarvan hij de melk opkocht lid te worden en zo was de

oprichting van KDDC een feit. Nu, 20 jaar na de oprichting van KDDC, is de coöperatie één van de grootste zuivelspelers in Oost-Nepal. Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan een moderne zuivelfabriek met een verwerkingscapaciteit van 50.000 liter per dag. De totale investering bedraagt € 2.000.000 waarvan 40% wordt ingelegd met ledenkapitaal, 40% door een lening bij de bank en 20% subsidie van de overheid.

Agriterra begeleidt KDDC met de strategische en financiële planning, het ontwerp van de nieuwe fabriek en het geven van trainingen. Ook wordt advies gegeven over marketing & sales. KDDC wil verder professionaliseren en heeft de ambitie om uit te groeien tot een landelijke zuivelcoöperatie.

Er wordt een fabriek gebouwd met een capaciteit van 50.000 liter melk per dag



Peru: Microkredieten voor Andes-vrouwen

La Chuspa is een kredietcoöperatie in Cusco, Peru. La Chuspa werd in 2000 opgericht als een ngo om microkredieten aan Andes-vrouwen te verstrekken. Maar in 2015 besloot de ngo een coöperatie te worden met oorspronkelijk 38 vrouwelijke leden uit de Cusco-regio. Deze wijziging werd doorgevoerd om meer financiële diensten aan de leden te kunnen bieden, zoals het sparen van geld of

het verstrekken van hogere kredieten. Het ledenaantal is inmiddels sterk gegroeid en bestaat tegenwoordig voor 80 procent uit vrouwen. De spaar- en kredietcoöperatie biedt ook spaardiensten aan kinderen van de leden, omdat ze zich willen richten op het hele gezin. La Chuspa hoopt dat de coöperatie een hulpmiddel wordt voor de ontwikkeling van de hele familie.



Van de leden van La Chuspa is 80 procent vrouw.

Kenia: Productie zuivelbedrijf verdrievoudigd

De Keniaanse zuivelcoöperatie Tulaga Dairy heeft het roer drastisch omgegooid. Sinds Agriterra in 2017 met de coöperatie in zee is gegaan, heeft deze de melkproductie weten te verhogen van 6000 naar 18.000 liter melk per dag.

Tulaga heeft onder meer 14 hectare land en een melkverwerkings- en voederfabriek. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van het bedrijf is 32 jaar. Daarmee is het een van de 'jongste zuivelbedrijven' in Kenia. In 2017 berekende Agriterra dat er 8000 liter melk per dag moest worden gepasteuriseerd om het break-evenpunt te bereiken. Er werd een businesscase opgesteld en 25 miljoen Keniaanse shilling (bijna 220.000 euro) werd geïnvesteerd in een eigen zuivelverwerkingsbedrijf. Tulaga en Agriterra hadden een lening van 23 miljoen Keniaanse shilling (meer dan 202.000 euro) van de coöperatieve bank nodig om de investeringskosten te dekken. Tulaga schafte een continu-pasteur aan met een capaciteit van 40.000 liter per dag.



Momenteel pasteuriseert Tulaga Dairies 12.000 liter melk van de 18.000 liter die per dag wordt geproduceerd. Er worden al kleine stappen gezet om uiteindelijk alle melk zelf te kunnen verwerken. Maar de focus ligt voor nu nog hoofdzakelijk op het veiligstellen van een gegarandeerde afzetmarkt. Daarnaast wordt voorzichtig gespeeld met kleinschalige yoghurtproductie.

Diervoeders

Tulaga produceert ook diervoeders voor haar leden en de externe markt. De zuivelcoöperatie heeft het machienegebruik voor deze productie een stuk efficiënter ingericht. De potentiële productie ligt nu op 4,5 ton voer per dag. Daarmee is het gebruik van de machines in de diervoederfabriek met 24 procent gestegen.



Tulaga Dairy investeerde in een eigen zuivelverwerkingsbedrijf en schafte een continu-pasteur aan.

Peru: Nieuwe technologieën

Cecafe in Peru werd opgericht in 2006 met 80 leden. De belangrijkste kernactiviteit is de productie van groene koffiebonen. Tegenwoordig exporteert Cecafe deze koffiebonen naar Zwitserland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Canada. Sinds 2017 is Cecafe in het bezit van modelboerderij La Esperanza (de hoop), met 8 hectare grond. Het doel is om hier nieuwe technologieën te ontwikkelen om de kwaliteit van de koffiebonen verder op te schroeven en de productie ervan te diversifiëren met tilapia-kwekerijen. De ambitie voor de toekomst is om duurzaam te groeien.

Sinds 2017 is Cecafe in het bezit van modelboerderij La Esperanza.

