



Focus op federaties

Sinds in Zambia de focus van Agriterra op federaties is gericht, is het klantenbestand in dit land enorm gegroeid.

Lees verder op blz.

4



Kansen voor Nederlandse bedrijven in Kenia

Kenia biedt kansen voor Nederlandse bedrijven. Zij kunnen veel hebben aan de expertise van Agriterra, stelt bedrijfsadviseur Wilfed Chepkwony.

Lees verder op blz.

6



Manager kan zorgen voor meer betrokkenheid

Coöperaties moeten veranderen als ze hun economische prestaties willen verbeteren. Managers spelen een belangrijke rol in dit proces, omdat zij contact hebben met bestuur, personeel én leden. Twaalf managers uit Ethiopië, Kenia, Tanzania en Oeganda kregen van Agriterra een masterclass over de rol van de manager in een coöperatie. „Waar zijn we over 2 jaar en waar over 10 jaar? We moeten meer een strategie bepalen en in de toekomst denken”, leerde Daniel Kinyanjui Njengga uit Kenia.

Lees verder op blz.

2



Positie jonge boeren moet verbeteren

Tien boeren uit Azië en Afrika leerden hoe Nederlandse coöperaties omgaan met jongeren. „Bij ons voelt niemand zich nu verantwoordelijk.”

Lees verder op blz.

8



Oeganda groen en vol mogelijkheden

Melkveehouders Wytze Brandsma en Gerben Smeenk onderzochten hoe de melkproductie in Oeganda omhoog kan.

Lees verder op blz.

11

Masterclass leert managers wat hun rol is binnen de coöperatie

Twaalf managers uit Ethiopië, Kenia, Tanzania en Oeganda kwamen in oktober naar Nederland om deel te nemen aan de Masterclass Cooperative Management, georganiseerd door Agriterra. De centrale vraag was: Wat is de rol van de manager?

Een belangrijk kenmerk dat Agriterra ondersteunt is verandering. Coöperaties moeten veranderen als ze hun economische prestaties willen verbeteren. Dit betreft niet alleen veranderingen in de bedrijfsstrategie, maar er moet ook worden gekeken naar de competenties van het personeel, naar het bestuur, naar de ledenfinanciering en de betrokkenheid van de leden. Agriterra stimuleerde verandering in coöperaties steeds met een nadruk op het bestuur c.q. toezicht, bijvoorbeeld door training en advisering van leiders en door studiereizen naar Nederland. Dit keer werd gekozen voor een studietoer voor managers. Zij spelen namelijk in het proces van organisatieverandering een belangrijke rol, omdat ze contact hebben met het bestuur, het personeel en met de leden.

Vragenlijst

Aan het begin van de week stelden de managers een lijst samen van vragen die ze wilden stellen tijdens hun bezoek aan Nederlandse coöperaties zoals Rabobank, Agrico, DOC, De Samenwerking, CZAV en AVEBE. De vragen gingen over de rol van de manager, bijvoorbeeld: Wie is verantwoordelijk voor wat? Met welke uitdagingen heb je te maken? Hoe motiveer je de leden?

De deelnemers waren enthousiast over de bezoeken. Manager Boaz A. Mwalusamba uit Tanzania: „Het belangrijkste dat ik geleerd heb, is dat je met anderen moet samenwerken om je te ontwikkelen. Bij mijn eigen coöperatie is er weinig betrokkenheid van de leden. Ik moet mezelf afvragen: wat is mijn rol om ervoor te zorgen dat leden actief deelnemen en dat ze tevreden zijn?” John Bosco uit Oeganda kan dit beamen. „Als je succesvol wilt zijn als coöperatie, dan moet je een goed team opbouwen. Je moet het met elkaar doen. Niet alleen de manager is belangrijk, maar ook de mensen daaromheen en de leden.”

„We moeten meer een strategie bepalen en in de toekomst denken”

Ook Daniel Kinyanjui Njengga uit Kenia vond het een succes. „Ik heb veel informatie uitgewisseld met de andere deelnemers en ieder bezoek was interessant. Ikzelf moet me meer focussen op onze strategie. Hoe kunnen we uitgroeien tot een professioneel bedrijf? En wat is mijn rol? Waar zijn we over 2 jaar en waar over 10 jaar? We moeten meer een strategie bepalen en in de toekomst denken.”



Tijdens de rondleiding bij CZAV luisterden de deelnemers aandachtig en stelden ze veel vragen.

Vrouwelijke managers

De twaalf geselecteerde managers voor de studietoer waren allen man. Manager Fredrick Mburugu uit Kenia verklaart hoe dat komt. „Bij ons zijn er geen vrouwelijke managers. Dit komt door desinteresse van de vrouwen. Het land waarop koffie verbouwd wordt, is altijd in het bezit van de man. Zo is de cultuur.”

„De vrouwen denken dat ze niet hogerop kunnen komen, dus hebben ze ook die ambitie niet”, vervolgt hij. „Verandering is hier een sleutelwoord. De vrouwen moeten er vertrouwen in krijgen dat ze ook leiderskwaliteiten kunnen hebben. Ik zou zelf graag meer vrouwen in het management zien.”



wilfred chepkwony

@chepkwonywillie

Volgen

A very inspirational whole round hands-on talk by the director of Agrico BV to the cooperative managers #cooperative masterclass



Colofon

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

www.agriterra.org
communicatie@agriterra.org

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

Met medewerking van: Maartje Mulders, Esther Solf, Gea Helms, Pippa Groenenberg, Stijn Giesen en Robert Sillevs.

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

© Agriterra
Arnhem,
november 2016



Jaarverslag 2015



**'BOEREN
TEGEN ARMOEDE'**
— aanpak en resultaten 2011-2015 —



Focus op
MARKT EN ADVIES
— Jaarverslag 2015 —



Common Sense in
FARMERS' BUSINESS
— aanpak en ambities 2016-2020 —

Het Agriterra Jaarverslag 2015 is verschenen in oktober. Dit keer maakt het deel uit van een trilogie. Het eerste deel is een terugblik op het Farmers Fighting Poverty programma van 2011–2015. Het tweede deel bevat het Jaarverslag 2015 en het laatste deel is een vooruitblik naar de volgende periode tot 2020. Ook dan hoopt Agriterra weer indrukwekkende resultaten te behalen.

Het drieluik is in te zien op www.agriterra.org/publicaties-nl/ of op te vragen door een mail te sturen naar communicatie@agriterra.org.

Maat: trots op omslag bij Agriterra

Trots op de professionele werkwijze van Agriterra, dat overheerst als Albert Jan Maat praat over 'zijn' organisatie. „We hebben de goede beweging gemaakt, we leveren topkennis aan boeren in ontwikkelingslanden.”

Begin oktober nam Albert Jan Maat afscheid als voorzitter van LTO Nederland. Met het vertrek bij LTO kwam ook een einde aan het voorzitterschap van Agriterra. Ruim negen jaar stond Maat aan het roer van de adviesorganisatie die zich inzet voor het professionaliseren van boeren en tuinders in ontwikkelingslanden.

Hij kijkt er met een goed gevoel op terug. Met name de koerswijziging in de afgelopen jaren blijkt volgens Maat de juist beslissing op het juiste moment. „Agriterra zette eerder vooral in op versterking van de belangenbehartiging van landbouworganisaties in ontwikkelingslanden. Nu is dat versterking van de positie van boeren- en tuindersorganisaties in de keten. De coöperaties komen nu nadrukkelijker ook in beeld.”

Waarom die omslag?

„Het vergaat boeren in ontwikkelingslanden niet zoveel anders dan de boeren in Nederland. Hoe dieper je in de keten zit, hoe groter de kans dat je op een redelijke boterham kunt rekenen. Daar hebben we op ingespeeld.”

Voor Agriterra had de nieuwe aanpak nogal wat gevolgen?

„Ik ben er trots op hoe professioneel medewerkers en directie dit hebben opgepakt. Die nieuwe rol van Agriterra vergt andere kennis. Het leidde tot een forse reorganisatie die een aantal mensen ook hun baan heeft gekost. Maar er is altijd volledige medewerking geweest in het besef dat men niet moest blijven hangen in het oude beleid.”

„Tegelijk zijn we er in geslaagd om met verschillende ketenpartners in Nederland contracten voor samenwerking te sluiten. Daarmee is Agriterra in staat om werkelijk topkennis te leveren. En die ondernemingen geven zo inhoud aan hun drive tot meer maatschappelijk verantwoord ondernemen.”

Is de omslag een succes?

„Ja, ik ben er echt van overtuigd dat we hiermee de juiste beweging hebben gemaakt. De nieuwe aanpak via coöperaties draagt concreet bij aan een sterkere marktpositie van boeren en tuinders. Anderen bevestigen dat, zo kregen we onder meer complimenten van minister Lilianne Ploumen van Ontwikkelings-samenwerking.”

Daarmee is de oude aanpak definitief van de baan?

„Nee, Agriterra blijft sparringpartner voor landbouworganisaties en zendt nog steeds boeren en tuinders uit die hun kennis delen met collega's in ontwikkelingslanden. Maar de focus ligt veel sterker op de keten.”

Kunnen Nederlandse agrariers ook leren van hun collega's op andere continenten?

„Ja, met name van het soms onge-looflijke optimisme en de sterke motivatie van deze ondernemers die moeten werken in moeilijke

omstandigheden. Het is geweldig om te zien hoe ze problemen bij de kop pakken en in staat zijn om langzaam vooruit te komen. Hoe ze problemen niet uitvergrooten maar die in samenwerking met anderen aanpakken. Daar valt zeker wat van te leren.”

Wat wilt u Agriterra meegeven voor de komende jaren?

„Ik denk dat Agriterra haar activiteiten nog meer kan richten op de zorg voor fair produce waarbij een eerlijke beloning voor alle ketenpartners centraal staat. Daar zit ruimte voor verdere ontwikkeling. Essentieel is om niet in oude structuren te blijven hangen, maar voortdurend te kijken naar nieuwe ontwikkelingen waarop je kunt inspelen. En dat alles in het besef dat de problemen van boeren in ontwikkelingslanden ten diepste niet zoveel anders zijn dan die van boeren in De Peel of in Salland.”



Voorwoord

Korea

Daar stond ik dan plotseling in Korea met het Agriterra-team van bedrijfsadviseurs uit Ethiopië en Vietnam. Het land komt in de literatuur naar voren als een economisch wonder. In 1960 was het een arm ontwikkelingsland. Nu is het een ontwikkelde economie, het neemt de elfde plaats in op de ranglijst van economieën en is daarmee economisch groter dan Rusland.

Korea is drie keer groter dan Nederland qua land en inwoners. Men kijkt naar onze landbouw, want ze moeten net zo landintensief werken. Maar ook in een ander opzicht lijkt het land op Nederland: de ontwikkeling is vormgegeven vanuit coöperaties. Dat was ook precies de reden om Korea te bezoeken.

Agriterra versterkt landbouworganisaties en coöperaties omdat ze meer inkomensgelijkheid en democratischer verhoudingen bevorderen en vooral de economische groei versnellen. Welnu, snel is het daar gegaan.

De ontwikkeling in Korea is van bovenaf opgelegd. In 1961 trad generaal Park aan, na een militaire coup. Zijn ontwikkelingsinspanning was helemaal gericht op de emancipatie van de boerenstand. Allereerst werd de National Agricultural Cooperative Federation gefuseerd met de coöperatieve bank. Park begon een campagne om de eigenwaarde van de boeren op te vijzelen. Via de coöperatieve structuren werden materialen op het platteland verdeeld om de hutten met daken van rijststro te vervangen door stenen huizen met dakpannen. Ook leerde men de mensen samenwerken bij het aanleggen van bruggen en wegen.

Verder werd de landbouwproductiviteit opgeduwd met kunstmest en nieuwe gewassen. Alles was erop gericht om de inkomens van de boeren omhoog te krijgen totdat deze in 1974 die van de stad overtroffen. Industrieën die in de stad ontstonden werden gedwongen zich her te vestigen op het platteland om werkgelegenheid te scheppen.

De NACF is uitgegroeid tot de vierde grootste coöperatie en de allergrootste voedsel- en landbouwcoöperatie ter wereld. Door de vergaande invloed van de overheid in de coöperatie verschilt de ontwikkeling van Korea van die in Nederland, waar coöperaties klein werden opgezet door boeren en via fusies uitgroeiden tot de ondernemingen die het nu zijn. In Korea begon men met een algehele fusie van landbouw- en financiële coöperaties. Pas vanaf 1990 drong men de overheidsinvloed terug en vergrootte men ledenbetrokkenheid.

Die ontwikkelingsweg is volgens de Koreanen in de huidige marktverhoudingen de enige realistische voor ontwikkelingslanden. In ieder geval lijkt het op wat in Vietnam en Ethiopië gebeurt, waar autoritaire overheden via coöperaties op dit moment ook snelle groei bewerkstelligen. Toch lijkt er in deze landen iets te ontbreken: het vertrouwen in de boeren en de absolute wil hun positie te verbeteren. Die vindt u in ieder geval wel bij Agriterra. Lees hierover in deze Agrimondiaal.

Kees Blokland,
directeur Agriterra



'Cooperative Governance Programme' succesvol

In samenwerking met Carmen van Dam (destijds Avicenna, inmiddels ZLTO) en Frans Keurentjes (destijds bestuurslid FrieslandCampina, inmiddels voorzitter Friesland-Campina) organiseerde Agriterra in januari 2015 voor het eerst een training 'Cooperative Governance Programme' in Kenia.

Het programma is inmiddels ook uitgerold in Oeganda, Ethiopië, Indonesië, Tanzania en Zambia.

Aan een governance training nemen drie à vier coöperaties deel. Van elke coöperatie worden vier bestuursleden, de manager en een lid van de Raad van Toezicht getraind.

Aan bod komen de taakverdeling en rollen van de verschillende organen, de structuur van het bestuursmodel en de HR-component. Hoe zorgt de coöperatie voor de juiste persoon op de juiste plek en

hoe zijn aantreden, ontwikkeling en aftreden van bestuursleden geregeld?

Vooraf dit laatste punt zorgt voor veel 'vriendelijke weerstand'. Uitdaging van deze training is dan ook door uitwisseling van de deelnemende coöperaties, én de input van een Nederlands bestuurder, te komen tot een plan van aanpak om de kwaliteit van het bestuursmodel binnen de coöperatie naar een hoger plan te brengen. Een onderdeel van het traject is een terugkomdag na zes maanden, waarin de deelnemers aan hun collega's van de andere deelnemende coöperaties presenteren wat de vorderingen zijn sinds de training.

Er zijn in de verschillende landen al mooie resultaten gehaald: statuten die worden aangepast, belangenverstrengelingen die zijn opgeheven, invoering van een rooster van aftreden en evaluatie van het functioneren van bestuursleden. Zonder meer bijzondere resultaten, behaald in een complexe materie.



Focus op federaties werpt vruchten af



Agriterra's strategie in Zambia richt zich op het ondersteunen van federaties, die elk duizenden boeren vertegenwoordigen.

Zambia

Van alle landen waar Ariterra actief is, groeit het klantenbestand nergens zo hard als in Zambia. Het afgelopen jaar zijn er maar liefst zeventien scopings en zeven bedrijfsanalyses bij potentiële klanten uitgevoerd.

Marnix Sanderse is bedrijfsadviseur in Zambia. Ariterra heeft daar nu een klantrelatie met zeven boerenorganisaties, waardoor uiteindelijk ruim 40.000 kleine boeren in de zuivel-, pluimvee-, rijst- en katoensector profiteren van Ariterra's advies, trainingen en kennisuitwisseling. Ariterra's strategie in Zambia richt zich op het ondersteunen van federaties, die elk duizenden boeren vertegenwoordigen. Voor deze strategie is gekozen,

omdat de meeste coöperaties in Zambia niet voldoen aan de Ariterra-criteria vanwege een te laag ledental en inactiviteit: coöperaties die enkel zijn opgezet om overheidssubsidie te krijgen op inputs voor maisproductie, waardoor ze slechts eenmaal per jaar actief zijn. Ariterra focust zich daarom op adviseren en begeleiden van federaties bij het verbeteren van de dienstverlening aan de boeren door middel van lobbyen, voorlichting en training.

Advies, training

De strategie van Ariterra om boeren wereldwijd te helpen via advies, training en uitwisseling blijft haar vruchten afwerpen. Concrete resultaten zijn het opzetten van een financiële dienstverlening voor boeren in Ethiopië, een stijging van het

In samenspraak met haar klanten heeft Ariterra actieplannen ontwikkeld om een professionaliseringslag te maken. Doelen hierbij zijn bijvoorbeeld vergroting van melkvolumes bij twee ondernemende zuivelcoöperaties en het opstellen van een langetermijnstrategie van de nationale zuivelorganisatie.

Financieel zelfstandig

Een ander doel is het financieel zelfstandig maken van katoen- en rijstfederaties die nog afhankelijk zijn van donorgelden. Met steun van Agripoolers uit Nederland zijn de klanten hard op weg om deze doelstellingen te realiseren. De sterke groei van Ariterra in Zambia is niet alleen te danken aan een toename van het aantal klanten. Door actief netwerken hebben diverse ontwikkelingsorganisaties maar ook het bedrijfsleven en de

tioneren als adviesorganisatie die betaalde diensten levert", stelt Marnix Sanderse.

Aandacht voor jonge boeren

Als overkoepelend thema stimuleert Ariterra coöperaties en boerenorganisaties in Zambia om de positie van jonge boeren te versterken. Ariterra's Young Leadership programma heeft tot doel een kweekvijver van jong agrarisch bestuurderstalent te creëren en jongerenraden op te zetten. In Zambia is 80 procent van de bevolking jonger dan 35 jaar, dus volle aandacht voor deze groep is van essentieel belang voor de toekomst van de landbouw.

2020

De conclusie is: Ariterra staat op de kaart in Zambia. Met een groeiend klantenbestand en vraag naar Ariterra's diensten staan boeren-

Met steun van Agripoolers zijn klanten hard op weg hun doelstellingen te realiseren

overheid, concrete interesse in de Ariterra-aanpak. „Dat biedt kansen om ons te posi-

organisaties in Zambia er in 2020 een stuk beter voor. De slapende reus ontwaakt!

Coöperatie wint terrein in Peru

Peru

Na decennialang te hebben geleden onder een slechte reputatie, wint de coöperatie als ondernemingsvorm de laatste jaren weer flink aan populariteit in Peru. Dat is mede te danken aan Ariterra, die uitwisselingen organiseert tussen bestuurders en managers van Peruaanse boerenverenigingen en hun collega's van succesvolle coöperaties in Nederland, Spanje en Uruguay.



Ariterra heeft in Peru zeven trajecten begeleid waarin verenigingen zijn getransformeerd naar coöperaties.

Als gevolg van de Peruaanse landbouwhervorming (Reforma Agraria), die begon in 1969 tijdens de dictatuur van Juan Velasco Alvarado, werd ongeveer 11 miljoen hectare landbouwgrond toegekend aan nieuw gevormde coöperaties en rurale gemeenschappen van landarbeiders.

De landbouwgrond en de landbouwwerktuigen waren voor die tijd eigendom geweest van veelal koloniale grootgrondbezitters. Opeens hadden de arme en slecht opgeleide landarbeiders het voor het zeggen en dat pakte slecht uit voor Peru.

De coöperaties hadden niet de kennis in huis om de landbouwgronden bedrijfsmatig te exploiteren en er was onvoldoende begeleiding

vanuit de overheid om ze daarbij te ondersteunen. De landbouwproductie liep drastisch terug, corruptie vierde hoogtij, de coöperaties vielen uiteen en het land werd opgedeeld of verkocht.

Het fiasco werd gewijd aan het coöperatiemodel in plaats van aan het onverantwoordelijke overheidsbeleid.

Sindsdien hebben boeren zich mede op advies van diverse nieuwe overheidsprogramma's vooral georganiseerd in 'asociaciones', verenigingen.

Sociaal doel

Ariterra werkt sinds 2011 rechtstreeks samen met boerenverenigingen en boerencoöperaties in Peru. Verenigingen hebben in Peru

echter vooral een sociaal in plaats van commercieel doel. Omdat een vereniging geen winstoogmerk heeft, zijn zij meestal vrijgesteld van het betalen van winstbelasting. Winstuitkering is daarom fiscaal ook niet mogelijk.

Kapitaal is bij verenigingen een probleem en daardoor de toegang tot externe financiering

Leden betalen wel een bijdrage, maar bouwen binnen de vereniging geen kapitaal op naam op. Het eigen vermogen van de vereniging is van alle leden, maar tegelijk ook van niemand.

Het vermogen dient wettelijk voor altijd in de vereniging te blijven of

bij opheffing te worden getransfereerd naar een andere vereniging. Deze bepalingen maken het voor boeren dus niet interessant om te investeren in hun verenigingen. Kapitaal is een probleem en daardoor ook de toegang tot externe

financiering. Daarnaast hangt vele ondernemende verenigingen een flinke fiscale boete boven het hoofd omdat ze winsten hebben behaald waarover vele jaren geen belasting is betaald.

De vereniging is dus geen duurzame ondernemingsvorm, terwijl de

coöperatie dat wel is. Het vertrouwen daarin moet worden terugwonnen. Daar draagt Ariterra aan bij door te laten zien hoe succesvol coöperaties zijn in andere landen, mits deze transparant en professioneel worden gemanaged met veel aandacht voor ledenbetrokkenheid.

Gezonde basis

Deze aanpak heeft succes, en inmiddels heeft Ariterra in Peru maar liefst zeven trajecten begeleid waarin verenigingen zijn getransformeerd naar coöperaties. Daarmee wordt een gezonde basis gelegd voor toekomstige bedrijfsmatige groei van deze coöperaties én de bijna 7.000 boeren die daarvan lid zijn.

en uitwisseling

aantal coöperaties in Peru, een snelgroeiend klantenbestand in Zambia en projectvoorstellen in Vietnam die zo goed zijn dat de overheid er niet alleen geld insteekt, maar ook aandringt om zo snel mogelijk te starten.

2.000 sesamboeren krijgen een lening

Ethiopië

Sesam verbouwen is zeer kostbaar en arbeidsintensief. Sesamboeren hebben tijdens het productie seizoen veel geld nodig voor het betalen van landarbeiders die helpen bij het wieden en oogsten. Hiervoor wenden boeren zich vaak tot informele geldschietters, zoals sesamhandelaars, die geld lenen tegen woekerrentes. Soms wel tot 200 procent.

Voor coöperaties is het moeilijk om aan voldoende kapitaal te komen om aan de vraag van de boeren te voldoen. Banken schuwen leningen aan coöperaties voor dergelijke financieringen. Zij zien het als relatief risicovol en het is een voor Ethiopische begrippen onbekende financieringsvorm.

Om iets aan deze situatie te doen,

heeft een aantal coöperaties in Ethiopië waar Agriterra mee werkt, een financiële dienstverlening voor boeren opgezet. Deze coöperaties bieden leningen aan tegen acceptabele rentepercentages (12-15 procent). Voor de boeren is dat enorme winst. Daarnaast verhoogt het hun interesse om sesam via de coöperatie te verkopen, iets wat in een land



De boeren volgen een financial managementtraining van Agriterra.

als Ethiopië ook niet vanzelfsprekend is.

Daarnaast hebben Agriterra en de Cooperative Bank of Oromia (CBO) via een garantstelling van 50 procent van Agriterra een financiering van ongeveer 170.000 euro voor vier coöperaties bewerkstelligd.

Via deze pilot kunnen zo'n 2.000 sesamboeren een lening krijgen om de landarbeid te betalen. Mocht het misgaan, dan delen de coöperaties, de bank en Agriterra het risico.

Agriterra begeleidt de coöperaties met het beheer van de leningen en volgt de pilot op de voet. Van belang is om de risico's goed in

kaart te brengen en oplossingen aan te dragen om deze te verminderen, zodat een volgende keer een bank geen of minder garanties nodig heeft van derden om in dergelijke financieringen te stappen.

coachingsbezoeken om terugbetalingen van de boeren te volgen, risico's tijdig te signaleren en de ervaringen met deze nieuwe financieringsvorm goed vast te leggen. Agriterra wil met de uitkomsten

Van belang is de risico's goed in kaart te brengen en oplossingen aan te dragen

Agriterra traint de coöperaties in het verbeteren van de boekhouding en begeleidt bij het beheren en volgen van de leningen. Gedurende de pilot krijgen de coöperaties frequente

van deze proef het gesprek aangaan met verschillende banken om het volgende seizoen te kunnen opschalen, zodat meer boeren toegang krijgen tot financiering.

Samenwerken, onderhandelen en gesprekken voeren

Vietnam

„Wij lobbyen niet bij de overheid, zij lobbyen bij ons”, grapt Nguyen Xuan Dinh, directeur van de Internationale afdeling van de VNFU, de Vietnamese coöperatie voor boeren. De projectvoorstellen van de VNFU zijn dankzij de samenwerking met Agriterra zo goed, dat de overheid er niet alleen geld in steekt, maar ook aandringt om zo snel mogelijk te starten.

„De komende tijd gaan we samenwerken met IFAD (de VN-organisatie voor landbouwontwikkeling) om een aantal projectvoorstellen te schrijven met behulp van onze werkwijze.”

Met 'onze werkwijze' doelt Dinh op het door Agriterra ontwikkelde FACT (Farmers' Advocacy Consultation Tool) waarbij organisaties op basis van gesystematiseerde ledenraadplegingen en met inbreng van onderzoekers goed gefundeerde beleidsvoorstellen ontwikkelen. Samen met Agriterra leidde de VNFU 24 trainers op om FACT te gebruiken. De trainers leren inbreng van boeren te verzamelen en gebruiken bij het schrijven van projectvoorstellen en om beleid te beïnvloeden.

Regelgeving beïnvloeden

Dinh ziet dat dankzij FACT meer projecten starten. Ook lukt het beter om de regelgeving zo te beïnvloeden dat het beter aansluit bij de werkelijkheid van boeren. Dankzij de goede resultaten kan de

VNFU nu verder met het opleiden van meer trainers, zowel binnen als buiten de VNFU, zoals bij IFAD. Dat is best bijzonder, legt Dinh uit.

„In Vietnam zijn we gewend om alles van bovenaf op te leggen. Samenwerken, onderhandelen en goed luisteren door in gesprek te gaan is iets wat we niet echt kennen”, zegt hij.

„In Vietnam zijn we gewend om alles van bovenaf op te leggen”

„Het was daarom belangrijk om ook de top van de organisatie te trainen in de methode, zodat zij zelf ervaren dat de methode werkt. Dit is een voorwaarde om de aanpak te kunnen verspreiden binnen de organisatie.”

Op dit moment gebruiken medewerkers van tien Vietnamese provincies FACT als pilot; de volgende stap is om de overige 53 provincies

ook mee te nemen. Dat de provincies ook nog verdeeld zijn in meer dan 10.000 gemeenschappen maakt het verspreiden van de methode tot een organisatorische uitdaging.

Ook FACT-lobbyist

Daarnaast is het belangrijk dat de trainers die de FACT-methode kennen, hulp krijgen om te blijven oefenen met onderhandelen, presenteren en gesprekken voeren. „Ze zijn niet alleen trainers in de

methode, ze zijn ook lobbyist.”

De vaardigheden die nodig zijn voor het goed toepassen van de methode zijn nieuw. „Wij leren hier in Vietnam niet op school hoe je presenteert of hoe je in discussie kunt gaan.”

Dinh is blij met de goede samenwerking die hij heeft met Luc Groot, bedrijfsadviseur voor Vietnam bij Agriterra. Naast ondersteuning van de lobby zijn er ook trainingen en cursussen voor boeren om hun bedrijfsvoering te verbeteren.

Die combinatie van het adviseren en begeleiden van boeren en het verbeteren van de lobby is volgens Dinh erg belangrijk.

Regering overtuigen

„We kunnen onze boeren echt verder helpen betere resultaten te behalen, maar dan moeten we ook onze regering kunnen overtuigen dat de bedrijfsvoering zoals we die van Agriterra leren, beter werkt dan de bedrijfsvoering zoals de regering oplegt.”



Nguyen Xuan Dinh houdt een openingstoespraak tijdens de workshop van FACT-trainers.

Column

Adviesopdracht werkt twee kanten op

Begin september mocht ik namens het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) en Agriterra op adviesreis naar Zambia. Buiten dat ik hopelijk de jonge boeren daar inspireerde en enthousiasmeerde, leerde ik zelf veel meer dan verwacht: in Zambia leerde ik dat 'echte' samenwerking keihard nodig is.

Binnen Nederlandse en Europese belangenorganisaties van de landbouw krijgen bestuurders vaak de portefeuille toebedeeld waarin ze werken of expertise hebben. Bijvoorbeeld binnen de melkvee- of vleeskuikenhouderij of in de vollegrondsteelt. De toewijzing van een bepaalde portefeuille kan ook te maken hebben met de regio. Ik vind dat bestuurders niet alleen naar hun eigen portefeuille moeten kijken, maar ook een groter geheel moeten kunnen zien.

ZNFU, de boerenorganisatie van Zambia, heeft ook verschillende portefeuilles. Eigenlijk kan niemand in Zambia maar binnen één sector vallen. Veel boeren hebben een gemengd bedrijf en ieder bedrijf kent weer een andere diversiteit.

Door gesprekken met jonge boeren, veelal geen lid van de ZNFU, zag ik in dat er veel meer nodig is dan een lobby voor een bepaalde sector, om vooruit te kunnen. Een jonge boerin zei: 'Alleen verenigd staan we sterk. Als we wachten op de overheid, kunnen we als individuele jonge boer of sector roepen en schreeuwen. Maar niet iedereen begrijpt hoe belangrijk landbouw voor de ontwikkeling van een land is. Landbouw is de kern, we willen leren, we willen groeien en investeren, voor de toekomst van onze kinderen!'

Ik hoop dat in Zambia snel een organisatie voor jonge boeren wordt opgericht en dat de jonge ondernemers zich beter kunnen ontwikkelen. Dankzij hen heb ook ik me ontwikkeld. Er zijn meer onderwerpen die portefeuilles overlappen, samenwerking is dus echt nodig. Om als jonge boeren structureel eenzelfde geluid te laten horen, hoeven we maar aan de boerin in Zambia te denken: we doen het allemaal, stuk voor stuk, voor de toekomst van onze kinderen!

Iris Bouwers,
NAJK



Welkom in Kenia!



Wilfred Chepkwony: „Wij willen in Kenia bekend zijn als dé experts in coöperatieve ontwikkeling.”

Wilfred Chepkwony uit Kenia is Agriterra's eerste buitenlandse bedrijfsadviseur. Sinds januari 2013 levert hij met zijn brede ervaring een bijdrage aan het team.

Wilfred Chepkwony groeide op in een gemiddeld Keniaans gezin. Hij was de eerstgeborene en heeft nog twee broers en een zus. Zijn vader werkte destijds bij theebedrijven in Kericho en zijn moeder was huisvrouw.

Wilfred Chepkwony's kindertijd was niet altijd rooskleurig. Zo gebeurde het dat hij twee semesters niet naar school kon, omdat er geen schoolgeld was. Hij slaagde er niettemin in om een bachelorsgraad in accountancy te behalen en ervaring op te doen in een zuivel- en theecoöperatie. Ook werkte hij bij een Keniaanse handelsbank. Zijn betrokkenheid bij Agriterra begon in 2012 toen hij de toenmalige bedrijfsadviseur voor Kenia Rien Geuze ontmoette tijdens zijn sollicitatie voor projectmanager bij Leלבren zuivelcoöperatie, toentertijd een klant van Agriterra. Chepkwony kreeg de baan en een contract met de coöperatie voor zes maanden. Tijdens de laatste maand werd gekeken of hij ook andere Agriterra-klanten in Kenia zou kunnen helpen. De evaluatie was positief en met ingang van januari 2013 werkt Chepkwony als bedrijfsadviseur voor Agriterra in Nairobi, Kenia.

Out of the box

In principe houdt Chepkwony van alle soorten werkzaamheden. „Ik hou vooral van de manier waarop we de ruimte krijgen om initiatieven te ontplooiën en om 'out of the box' te denken 'zonder de box te vergeten'.”

Hij gelooft in de missie van Agriterra en is ervan overtuigd dat Agriterra het verschil maakt. „Hiervoor sta ik iedere dag op. Het geeft mij positieve kracht dat ik bij kan dragen aan het versterken van de positie

van boeren in Kenia. Daarbij zijn de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling enorm bij Agriterra. Ik leer van ervaren Agripoolers met uiteenlopende ervaringen en ik mag cursussen volgen.”

„Het geeft mij positieve kracht dat ik bij kan dragen aan het versterken van de positie van boeren in Kenia”

Momenteel heeft Agriterra in totaal 21 klanten in Kenia. Chepkwony: „Zuivelcoöperaties vormen een aanzienlijk deel van onze klantenportefeuille. We ondersteunen de coöperaties vooral met trainingen, advies - van Agripoolers en bedrijfsadviseurs - en uitwisselingsbezoeken, zowel binnen als buiten het land. Hiermee helpen we onze klanten om hun strategische doelen te realiseren en om een goed businessplan op te zetten, waarmee ze naar de bank kunnen om financiering aan te vragen.”

Agriterra streeft ernaar om dé 'agri-agency of choice' te worden in Kenia, waar coöperaties en boerenorganisaties terecht kunnen voor advies.

„Wij willen in Kenia bekend zijn als dé experts in coöperatieve ontwikkeling. Daarbij streven we ernaar om de positie van onze klanten in de markt te verstevigen. We willen meer 'rokende schoorstenen' zien. We werken hieraan door ons vanaf

het begin te richten op klanten die ambitie hebben en die echt willen groeien.”

Successen

Er zijn een aantal succesverhalen in Kenia; één daarvan betreft Mukurweini Wakulima Dairy Limited. Toen Agriterra in 2012 voor het eerst contact had met deze zuivelcoöperatie, haalden ze de melk op bij hun leden en verkochten ze dit aan privéhandelaren.

Agriterra assisteerde Mukurweini met het maken van een business-



Overleg tussen Agriterra en de algemeen manager van Mukurweini Wakulima Dairy Limited. Agriterra assisteerde de zuivelcoöperatie bij het maken van een businessplan.

Kenia in cijfers

Hoofdstad: Nairobi
Regeringsvorm: Republiek
Oppervlakte: 591.958 km²
Aantal inwoners: 45.925.301 (2015)

De landbouw bedraagt bijna 30% van het bruto binnenlands product. 75% van de Kenianen werkt in deze sector (direct en indirect). Bijna een derde van het totale grondgebied van Kenia is akkerbouw en de bevolking blijft groeien. De belangrijkste producten zijn koffie, thee, zuivel en tuinbouw bestaande uit bloemen, groenten, fruit en aardappelen.



plan voor een melkverwerkingsbedrijf en momenteel verwerkt de Mukurweini Wakulima zuivelcoöperatie gemiddeld zo'n 35.000 liter per dag. De melkprijs voor boeren werd verhoogd van Kenya Shilling (KES) 26/27 in 2012 naar KES 33/34 in 2016.

Nederlandse bedrijven

Er zijn een flink aantal Nederlandse bedrijven actief in Kenia; vooral in de tuinbouw, zuivelsector en dienstverlenende sector. Kenia groeit in een snel tempo en is feitelijk de poort naar de rest van Oost-Afrika. Kortom, er zijn enorme kansen voor Nederlandse bedrijven. Vooral bedrijven die in de landbouw werkzaam zijn, kunnen volgens Chepkwony veel hebben aan de opgedane ervaringen van Agriterra. „Wij weten wat werkt en wat waarschijnlijk niet. Daarbij hebben wij de netwerken en kunnen zo zorgen voor een perfecte match.” Hij vervolgt: „Graag verwelkom ik Nederlandse bedrijven die naar Kenia willen komen. Er zijn hier allerlei mogelijkheden om zaken te doen en om met boeren samen te werken. Ik zou hen willen vragen om gebruik te maken van de ervaring en kennis van Agriterra.”

Van Agripooler bij Agriterra tot voorzitter van FrieslandCampina

Frans Keurentjes zal in december dit jaar Piet Boer opvolgen als voorzitter van Friesland-Campina (RFC). Sinds 2006 was Keurentjes al lid van het bestuur en de Raad van Commissarissen van RFC. "Ik ben toegetreden tot het bestuur, omdat ik vind dat je als boer niet alleen verantwoordelijk bent voor je eigen bedrijf, maar ook voor het uiteindelijke product dat je levert."



Frans Keurentjes is van mening dat RFC als internationaal bedrijf een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft.



Keurentjes was als Agripooler in Kenia. "Werken als Agripooler versterkt je bestuurlijke gereedheidskist", stelt hij.

Keurentjes heeft een melkveebedrijf in het Groningse Hornhuizen, dat wordt gerund door zijn zoon. „Ik spring bij in drukke tijden, maar als bestuurslid moet je vrij kunnen zijn van je bedrijf.” Daarnaast was hij ook nog Statenlid, maar daar stopt hij mee om zich fulltime te kunnen richten op het voorzitterschap.

Destijds heeft Keurentjes bewust voor het lidmaatschap bij een coöperatie gekozen. De toenmalige DOMO (voorganger van RFC) sprak hem qua krachtenbundeling het meeste aan. Hij vindt samenwerken erg belangrijk en dat wil hij als voorzitter ook uitstralen.

„Een coöperatie is de kunst van het samenwerken. Het is niet vrijblijvend. Bij voetbal zie je het ook: het team dat het beste samenwerkt wordt kampioen. De eisen van de markt moet je vertalen naar het gedrag van de mensen. Kwaliteits-systemen, imago en weidgang spelen bijvoorbeeld een rol. Daarover moet je het eens worden en goede afspraken maken.”

De toekomst voor RFC ziet Keurentjes als kansrijk. „RFC heeft een sterke positie. Veel mogelijkheden, gemotiveerde boeren als lid, gemotiveerde werknemers en een goede directie. Dus moet je in staat zijn

om dat te benutten. Al zijn de uitdagingen wel groot. Zeker nu de melkprijs laag is, is voor veel leden overleven de grootste opgave.”

Agripooler

Keurentjes is een goede bekende van Agriterra. In 2015 werkte hij als bestuurder uit de praktijk mee aan het geven van een governancetraining in Kenia. Dit was een eerste try-out, waarna het trainingsformat met behulp van Keurentjes nog verder is uitgewerkt.

bijvoorbeeld extra bevestigd dat nu ik voorzitter ben, ik die functie bij de Staten er niet bij kan houden. Ook heb ik geleerd hoe weerbarstig theorie in praktijk is. Ze hebben daar te maken met dezelfde problemen als hier. Goed bestuur is cruciaal in ieder land.”

Als ervaren bestuurder vertelde Keurentjes tijdens de trainingen over wat hij meemaakt in de praktijk en hoe hij daarmee omgaat. Hij vindt het belangrijk dat er een goed vervolg komt op de trainingen. „Ik

„Een coöperatie is geen sociaal of religieus thema, maar business”

De adviesreizen waren inspirerend en indrukwekkend. En leerzaam voor twee kanten. „Je hebt de indruk dat je zelf iets kunt bijdragen, maar er wordt je ook een spiegel voorgehouden. Het heeft mij

heb echt het idee dat de coöperaties er sterker van zijn geworden. Er is een plan van aanpak gemaakt en na zes maanden is er een follow up. Maar het moet er ook inslijten. Daarom is het kiezen van wie je

gaat helpen heel erg bepalend of het standhoudt. Deelnemers moeten gemotiveerd zijn en dan komt er vanzelf een moment dat het beklijft.”

Ervaring opdoen

Keurentjes is gevraagd voor een volgende uitzending, maar hij maakt even een pas op de plaats. Wel beveelt hij zo'n reis van harte aan bij andere bestuurders. „Het helpt je in je verbreding. Je bestuurlijke gereedheidskist wordt versterkt. Als piloot moet je een minimaal aantal vliegrepen gemaakt hebben. Dat geldt ook voor een bestuurder en dan is dit een kans om ervaring in het buitenland op te doen.”

Coöperaties in Afrika kunnen volgens Keurentjes van RFC de kunst van het samenwerken leren. „We vertellen bijvoorbeeld dat samenwerken niet vanzelfsprekend is en dat solidariteit belangrijk is. Een coöperatie is geen sociaal of reli-

gieus thema, maar het is business. Een coöperatie is eigenlijk economische emancipatie. Je laat je niet uitspelen als een zwakke partij, maar je bent een volwaardige partner. Als je een plan hebt waar je aan werkt, dan trek je het succes naar je toe.”

Partnerschap

Keurentjes vindt dat RFC als internationaal bedrijf een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft. En dan is Agriterra een logische partner om mee samen te werken. Daarbij spreekt de aanpak van Agriterra hem erg aan.

„Eerst een financiële analyse, dan een managementanalyse en tot slot een governance-analyse. Daarop kunnen organisaties en structuren gebouwd worden. Met het 'Dairy Development Programma' dat we samen doen gaat het ook prima. Er worden kwaliteitsslagen gemaakt. Het partnerschap versterkt elkaar.”

Adrie Vermeulen: „Als Agripooler leerde ik hoe waardevol coöperaties in Nederland zijn”

Adrie Vermeulen was zich al lang bewust van de meerwaarde van coöperaties. Na vele jaren bestuurswerk voor Stichting Veldleeuwewik, trad hij in 2011 toe tot het bestuur van aardappelcoöperatie Agrico.

Toch heeft zijn uitzending als Agripooler naar Ethiopië voor Agriterra hem nieuwe inzichten gegeven over het nut en de noodzaak van coöperaties.

Tijdens een congres in voorjaar 2015, georganiseerd door de Ethiopische Federal Cooperative Agency, mocht Vermeulen vertellen waarom coöperaties zo succesvol zijn in Nederland. Na afloop daarvan is hij met Agriterra bij verschillende coöperaties op bezoek geweest.

De reis was voor Vermeulen een

heel mooie ervaring. „Wat ik heel bijzonder vind, is dat je in een ander land mag kijken; dat verrijkt je leven enorm. Het voelt als een cadeau, dat je dat mag. Dat je al die nieuwe mensen kunt ontmoeten en zo betrokken raakt bij wat daar gebeurt.”

Hij vertelt dat ze waren uitgenodigd voor de koffie. „Dat is als de zondagse brunch bij ons. De hele familie zit bij elkaar en deelt in elkaars leven. Het was zo'n mooie ervaring om daarbij te mogen zijn.”

Verrijkende ervaring

Ook op professioneel vlak heeft de reis hem verrijkt. Het deed hem inzien hoe waardevol de coöperaties zijn in Nederland en wat er al is bereikt. „Je ziet scherper hoe je

eigen coöperatie functioneert en hoe belangrijk het is. Van boeren, bestuurd door boeren. Een coöperatie heeft een langetermijnvisie. Boeren investeren in de coöperatie en de coöperatie zorgt voor een zo hoog mogelijk inkomen voor de leden. Wederzijds vertrouwen en betrokkenheid is essentieel.”

Een paar maanden geleden is Vermeulen gekozen tot voorzitter van het bestuur van Agrico. Per 20 december zal hij Jan Wolthuis opvolgen.

De adviesopdracht die Adrie Vermeulen uitvoerde in Ethiopië deed hem inzien dat wederzijds vertrouwen en betrokkenheid essentieel zijn.



Jonge melkveehouders uit Azië en Afrika op bezoek in Nederland

Positie jongeren moet verbeteren



De tien jonge boeren uit Azië en Afrika bezochten onder andere melkveebedrijven en zuivelproducent Arla.

Hoe versterk je de positie van jonge boeren in coöperaties in opkomende economieën? Over die vraag bogen tien boeren uit Azië en Afrika zich tijdens een bezoek aan Nederland. Agriterra ondersteunt ze met raad en daad.



Op een grijze oktobermiddag verga-
pen tien jonge melkveehouders uit
Kenia, Zambia, Oeganda, Indone-
sië en Nepal zich aan de 150 koeien
van Gerard en Janine Hakkert, in
het Betuwse Tricht. In de ruime,
moderne ligboxenstal lopen de
koeien gemoedelijk rond, verdrin-
gen elkaar bij de likstenen of liggen
rustig te herkauwen.

Zou zoiets nou ook mogelijk zijn in
Oeganda? „Natuurlijk”, zegt Step-
hen Tumuhairwe (34), eigenaar van
tien melkkoeien, zelfverzekerd. „Ik
ben afstammeling van nomaden
die met grote kuddes van soms
wel duizenden koeien rondtrok-
ken. Het boerenbedrijf is onderdeel
van onze cultuur. Je hoeft ons niet
te leren hoe we met koeien moeten
omgaan. Waar het ons aan ont-
breekt is moderne technologie.”
Stephen en zijn collega's waren op
uitnodiging van Agriterra een week
in Nederland. Ze bezochten de
Dutch Agri Food Week, gaven acte
de présence tijdens Wereldvoedsel-
dag en namen deel aan de World
Dairy Summit in Rotterdam.

Tussendoor bezochten ze melk-
veebedrijven, waar ze hoorden en
zagen hoe hun Nederlandse col-
lega's omgaan met hygiëne en hoe

die de kwaliteit van het veevoer
hoog houden door het zorgvul-
dig in te kuilen. Ook gingen ze op
bezoek bij zuivelproducent Arla
in Nijkerk, waar op alle mogelijke
manieren waarde wordt toege-
voegd aan melk.

Rocksterren

In 2050 moet de landbouw in staat
zijn zo'n tien miljard monden te
voeden. Het kostje voor jonge,
ondernemende boeren in opko-
mende economieën is dus gekocht,
zou je zeggen. Tijdens een debat-
avond in Amsterdam, over de toe-
komst van de landbouw, werden

een belabberd imago: het boeren-
bestaan zou alleen iets voor 'onop-
geleide analphabeten' zijn. En in de
coöperaties heeft de stem van jonge
boeren beduidend minder gewicht
dan die van de oudere leden.

Agriterra wil jonge boeren helpen
bij het versterken van hun positie
in coöperaties. In 2020 moet de
helft van Agriterra's klanten een
jongerenvertegenwoordiging heb-
ben.

Terugkerend thema tijdens het
bezoek aan Nederland is de rol van
jonge boeren in coöperaties. Jonge
boeren hebben de toekomst, en ze
leveren toegevoegde waarde voor

S farmers big deal
@sfarmersbigdeal

Volgen

Meet them tomorrow in the Future of Farming
Talkshow in @De_Zwijger: bit.ly/2dAehjU with
@IkennaAzuke as the moderator!

de tien melkveehouders door het
hippe jonge publiek toegejuicht als
'de nieuwe rocksterren'.

De praktijk is harder. Jonge boeren
in ontwikkelingslanden botsen op
serieuze obstakels, zoals de toe-
gang tot land. Of ze kampen met

hun coöperatie. Maar hoe krijg je
de andere leden mee, die veran-
deringen kunnen ervaren als een
ondermijning van hun positie?

FrieslandCampina, de grootste
agrarische coöperatie van Europa,
heeft die vraag al beantwoord: de

Small Farmers, Big Deal

Het 'Future of Farming Program'
dat plaatsvond van 12 tot 21
oktober is onderdeel van de
Agriterra-campagne 'Small Far-
mers, Big Deal'. Agriterra gaat
de komende twee jaar in gesprek
met bedrijven, landbouw- en
ontwikkelingsorganisaties en de
Nederlandse overheid. De
centrale gedachte achter de
campagne is dat samenwerking
tussen bedrijven en kleinschalige
boeren kansen biedt voor
beide. De Bill and Melinda Gates
Foundation ondersteunt de
campagne.

SMALL FARMERS
BIG DEAL



Nicole Sloot
@sloot_nicole

Volgen

Raju Sharma taking the stage @IDFWDS2016
to talk about dairy farming practices in Nepal!
#yft @Agriterra

ideeën van jonge boeren zijn goud
waard. Onder de 19.000 leden-
melkveehouders telt de coöperatie
4.000 jongeren tot 35 jaar. Het
coöperatiebestuur praat regelmatig
met het vijfhoekpige Young Fries-
landCampina, over alles wat jonge
boeren bezighoudt. „We kunnen
alles zeggen, niks is te dol”, zegt
Marije Klever (29) van deze groep,
waarvan de leden na twee jaar
plaats maken voor anderen.
Voor FrieslandCampina is het een
prettige manier om met jongeren
te sparren en een investering in de
ontwikkeling van nieuwe voortrek-
kers en bestuurders. Het concern
hecht veel waarde aan het overleg.
„Hoewel we geen stemrecht hebben
en niks besluiten komt altijd het
hele bestuur naar de bijeenkomst.”

Melkprijs

In hun eigen coöperaties stuiten de
jonge boeren op gevestigde belan-

gen en kortetermijndenken. „De
coöperatie telt ongeveer 360 leden,
waarvan de meeste geen interesse
in het beleid van de coöperatie
hebben”, zegt de Indonesiër Iwan
Gunawan (37), die tien koeien
houdt op West-Java.

„Onze grootste uitdaging is het
opleiden van zowel bestuur en
managers als de leden in het
bedrijfsmatig leiden van de coö-
peratie. Niemand voelt zich ver-
antwoordelijk. Ook jongeren zijn
alleen geïnteresseerd in de melk-
prijs van vandaag.”

De Oegandees Stephen Tumuhair-
we is aanstekelijk optimistisch.
„Ik ben hier om te leren begrijpen
hoe je een coöperatie beter kunt
organiseren en jonge leden er beter
bij kunt betrekken”, zegt hij. „Met
goed management moet het moge-
lijk zijn ook in Oeganda door te
groeien naar iets als FrieslandCam-
pina. Waarom niet?”



Luc Groot
@LucGroot

Volgen

Olv @sloot_nicole @Agriterra levendige
discussie over imagoprobleem jongeren id
landbouw. "Landbouw is voor ongeletterden en
ouderen"



Gemengd bestuur presteert beter

Ze had nooit gedacht dat ze zich gericht zou gaan bezighouden met de positie van de vrouw in coöperaties, maar inmiddels heeft Trienke Elshof al drie keer de workshop Female Leadership gegeven. Na Kenia en Oeganda, trainde ze deze zomer samen met SNV en de regionale Gender specialist Lenasil Asfaw in Ethiopië een groep van 18 vrouwen in het vervullen van een leidende rol binnen een bestuur of vereniging.

Enthousiast vertelt Trienke Elshof, voorzitter regiobestuur Noord van LTO Noord over haar ervaringen.

„Tijdens een werkbezoek in Kenia kwam ik met de workshop vrouwelijk leiderschap in aanraking. Daarvoor was ik nooit zo bezig met de positie van de vrouw. Maar in Afrikaanse landen staan vrouwen nog op een enorme achterstand, ook binnen de meeste coöperaties. Dat is jammer, want je ziet overal dat coöperaties beter presteren bij meer diversiteit.”

„Ik heb zelf altijd in een mannenwereld geacteerd, vaak zonder me

daar bewust van te zijn. Mijn eigen ontwikkeling naar verantwoordelijke functies, binnen onder andere LTO Noord en de Rabobank, heb ik nog als voorbeeld kunnen gebruiken van hoe je dat doet: een positie innemen; een zichtbare bijdrage gaan leveren aan het algemeen belang.”

Context

Deelnemers aan een workshop Female Leadership zijn altijd (bestuurs)leden of managers bij coöperaties of onderlinge spaar- en kredietorganisaties.



De meeste vrouwen in Ethiopië zijn analfabeet.

In Ethiopië gingen Elshof en haar collega de eerste dagen in op de context, bijvoorbeeld de werking van de organisaties waar de vrouwen deel van uitmaken, en hun plek daarin.

Daarna zoomden de trainers steeds verder in: welke rol vervul jij als individu; vanuit welke historische achtergrond? En vervolgens: wie zijn jouw rolmodellen en hoe kan jij een rolmodel zijn voor andere vrouwen?

Voor de Ethiopische deelnemers bracht dit perspectief een schat aan nieuwe inzichten. Daarna ging de groep verder de diepte in met het verkennen van persoonlijke leiderschapsstijlen.

„Het is cruciaal dat vrouwen zich bewust worden van hun rol en vervolgens ook een strategie bedenken. Uiteindelijk komt leiderschap aan op 'wie ken jij en wie kent jou?' Vrouwen, net zo goed als mannen,

moeten niet te terughoudend zijn om te laten zien wat ze kunnen en gebruik maken van hun netwerk”, legt Elshof uit.

Harde realiteit

Ten opzichte van eerdere workshops had de groep in Ethiopië een beperking: de meeste vrouwen zijn analfabeet. Het tempo werd aangepast en de stof vaak vertaald.

water te halen, te koken, dieren te verzorgen enzovoorts. Dan wachtten een lange reis gevolgd door de training. Dat zijn lange dagen!”

„Gaandeweg de workshop ontwikkelt zo'n groep zich enorm. We hebben veel oefeningen gedaan, bijvoorbeeld een vergadering waarbij de deelnemers met verschillende rollen moesten oefenen”, gaat Elshof verder.

„Het is cruciaal dat vrouwen zich bewust worden van hun rol”

„Het ging zeker in het begin best langzaam. De vrouwen vonden het soms moeilijk zich te concentreren”, vertelt Elshof.

„Maar bedenk je wel dat de deelnemers vaak om vier of vijf uur 's ochtends moeten opstaan om

„Op de laatste dag hebben we een actieplan gemaakt. Want hoe gaat de opdrachtgever, een unie van coöperaties, nu praktisch zorgen dat vrouwen meer inbreng krijgen? In die opvolging ligt nog een taak voor Agriterra en haar partner SNV.”



Awoke Habtamu
@Awokeh

Volgen

We had a very successful 4 day gender and women leadership workshop at Uta Wayu. @Agriterra @TrienkeElshof

Het belang van Kritieke Prestatie Indicatoren

'KPI' is de Engelse afkorting voor Key Performance Indicator ofwel Kritieke Prestatie Indicator. KPI's zijn een instrument om de prestaties van een organisatie te monitoren met als doel deze te verbeteren.

Net als iedere onderneming of organisatie heeft ook Agriterra doelstellingen die aangeven wat we willen bereiken. Langetermijndoelstellingen zoals waar we in 2020 willen staan of onze jaarlijkse operationele doelstellingen.

Om deze doelstellingen te behalen is het van belang om de voortgang nauwkeurig in de gaten te houden. Hiervoor gebruiken we een heel scala aan indicatoren. Zo willen we bijvoorbeeld van onze klanten weten of het aantal actieve leden is toegenomen, in hoeverre leden meer of minder gebruik maken van de coöperatie of dat het ledenkapitaal is gestegen. Deze informatie is van belang voor Agriterra zelf, maar ook voor onze klanten.

De afgelopen tijd hebben de analisten van Agriterra hard gewerkt om met name de financiële indicatoren van onze klanten te berekenen

en te analyseren. Voor de periode 2011-2015 zijn 74 klanten gevolgd en is op basis van de jaarrekeningen onder andere gekeken naar de liquiditeit, het nettoresultaat en de groei van het werkkapitaal.

Dit is belangrijke informatie voor onze adviseurs, die direct met de klanten in contact staan. Zijn we op de goede weg of zijn er aanpassingen noodzakelijk en hoe denkt de klant hierover?

Melksector Kenia

Er is ook een analyse gemaakt van de melksector in Kenia. Agriterra heeft er 21 klanten, waarvan 8 coöperaties werkzaam in de melksector. Naast de financiële gegevens uit de jaarrekeningen van coöperaties zijn de productiecijfers, het aantal actieve leden en de melkprijs in de analyse meegenomen. Dat de melksector belangrijk is

voor Kenia wordt bevestigd in het Keniaanse Masterplan voor de Zuivel 2010-2030, waarin men verwacht dat de melkconsumptie per lid van de bevolking verdubbelt van 110 liter naar 220 liter.

Zelf verwerken

Uit de analyse blijkt dat de druk op coöperaties die zich alleen toelagen op het inkopen en doorver-

kopen van melk aan een fabriek, toeneemt. Ondanks een goede melkprijs aan de boeren nemen de volumes af en krijgt men een lagere prijs van de fabriek.

Verwerking van melk kan een goed alternatief bieden, zeker wanneer coöperaties de handen ineen slaan. Diverse coöperaties zijn intussen begonnen met de productie van verpakte melk en yoghurt met een

brutomarge die bijna drie keer zo hoog is als die van onverwerkte melk. Dit geeft hen de kans om de melkprijs voor de boeren verder te verhogen en hun positie in de markt te verbeteren.

Uit onze analyse blijkt dat de melkprijs die de boeren krijgen bij coöperaties in de periode 2012-2015 is gestegen van 29 Keniaanse Shilling (KSH) naar 35 KSH (ongeveer 0,34 euro) per kilo.

Dit is weliswaar ongeveer 5 KSH meer dan wat boeren krijgen als ze de melk direct verkopen aan de fabriek maar ligt gemiddeld genomen 5 KSH lager dan wat ze krijgen als ze de melk verkopen aan een lokale handelaar in de informele sector.

Coöperaties zijn nog niet in staat dezelfde prijs te betalen als deze handelaren. De grote uitzondering is Meru Central, een unie van coöperaties die bijna alle melk zelf verwerkt. Die slaagt erin om de boeren een betere prijs te betalen dan de handelaren en heeft de melkvolumes de afgelopen jaren maar liefst zien verviervoudigen.



Agriterra adviseert coöperaties in Kenia om de hoogst mogelijke prijs voor de melk aan de leden uit te betalen.

Kaneelproductie dreigt te krimpen

Agriterra maakt graag gebruik van de expertise van FBD Bankmensen om hun licht te laten schijnen op de financiële stabiliteit van een coöperatie. Vanuit Indonesië kwam de vraag of Johan Slot, een FBD-professionaal, de kwaliteit van een kaneelcoöperatie wilde beoordelen.

Samen met bedrijfsadviseurs Agnes Janszen en Irawan Tjandra bezocht Slot kaneelcoöperatie Taktik in Kerinci op het eiland Sumatra. Door middel van een bedrijfsanalyse werd de organisatie doorgelicht. Slot bereidde zich goed voor. „Ik ben in Nederland op bezoek gegaan bij Verstegen Spices & Sauces in Rotterdam waar ik alle medewerking en informatie kreeg over de achtergronden van kaneel.” Kaneel komt zowel uit Sri Lanka als uit Indonesië en dan met name uit de Kerinci-regio (80 tot 85 procent). In die omgeving zijn ca. 12.000 kaneelboeren die samen per jaar 52.000 ton kaneel produceren.

Jongere bomen

Op dit moment is er nog genoeg kaneel, maar op de lange termijn kan kaneel een steeds zeldzamer product worden, omdat veel boeren afhaken. Ze vinden de tijd tussen planten en oogsten te lang. „Kaneel werd in het verleden maar eens in de 15 tot 20 jaar geoogst.

Momenteel is het eens in de 7 jaar. Dat komt omdat men nu jongere bomen oogst. Weliswaar is de opbrengst per boom minder, maar omdat men vaker kan oogsten, is de uiteindelijke opbrengst wel hoger”, vertelt Slot.

„Toch is kaneel vaak niet het hoofdkomen van boeren. Ze zien het als een spaarpot voor grote uitgaven en verbouwen daarnaast andere gewassen. Er zijn ook boeren die elders in loondienst zijn.”

„Het allerbelangrijkste is echter dat de coöperatie wil investeren in geld en tijd om te veranderen”

De kaneelcoöperatie Taktik is opgericht in 2014 en heeft 1.056 leden, waarvan 226 vrouwen. Zij zijn allen actief in het produceren van kaneel. De kwaliteit hiervan

is goed. Desondanks heeft de coöperatie enkele problemen waar jonge organisaties vaker mee kampen, zoals een gebrekkige financiële administratie en een beperkte financiële positie.

Het doel van Taktik is om het aantal schakels (veelal opeenvolgende opkopers die geen waarde toevoegen) tussen boer en exporteur te verminderen, zodat de boer een hogere opbrengst krijgt.

Enthousiast team

Volgens Slot heeft Taktik een jong en enthousiast team. „In de kern zijn er goede mogelijkheden en we hebben hen aangeboden om te helpen met het opstellen van statuten, het maken van een strategisch plan en het motiveren van de leden. Daarnaast kunnen we een financiële training geven en een workshop interne kapitalisatie.”

Voor een vruchtbare samenwerking is het echter wel nodig dat er vooraf door de coöperatie aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Men mag bijvoorbeeld geen contract tekenen waarbij één afnemer exclusieve rechten krijgt en men moet een onafhankelijke coöperatie willen worden.

Het allerbelangrijkste is echter dat de coöperatie wil investeren in geld en tijd om te veranderen.



Slot is blij dat FBD Bankmensen vanuit maatschappelijke betrokkenheid samenwerkt met Agriterra. Hij is al vaker voor Agriterra op pad geweest, onder andere naar Kenia en Tanzania.

„Persoonlijk geniet ik erg van deze ervaringen”, vertelt de financi-

eel expert. „Je komt in aanraking met verschillende culturen en een dagelijkse gang van zaken in een heel andere omgeving. In plaats van geld geven als hulp, sta ik achter het idee om kennis te delen, zodat de levensstandaard in die landen omhoog kan.”

Kans op succes groot in Ethiopië

In Ethiopië is er een grote honger naar kennis en ervaring en een enorme wil om zich verder te ontwikkelen. Het land heeft een fantastisch potentieel. Hoe kun je aansluiten op de behoeftes?

Jacqueline Niessen werkt sinds 2013 als directeur Human Resources bij Avebe, een coöperatie van zetmeelaardappeltelers. In de 25 jaar dat ze in het HR-vak zit (hiervoor werkte ze onder andere bij FrieslandCampina) heeft Niessen veel ervaring opgebouwd. Agriterra vroeg of ze haar kennis over wilde dragen aan coöperaties in Ethiopië. Die kans greep ze met beide handen aan. „Het was een droom voor mij. HR is mijn passie en nu mag ik dat daar overbrengen.” Dit jaar ging Niessen voor de tweede keer voor een HR-opdracht naar Ethiopië. In 2015 adviseerde ze voor het eerst de unie Raya Wakena en ze zag nu het resultaat daarvan.

„Ze hebben daar gigantische stappen gemaakt. Toen ik destijds voor die groep stond, dacht ik: wat gaat er gebeuren? Nu, een jaar later, kwam ik daar en ben ik echt trots op wat er bereikt is”, vertelt Niessen enthousiast.

„Er is een HR-manager aangeworven, die onder meer performance

management en selectiecommissies heeft ingevoerd. De bemensing van de nieuwe meelfabriek is klaar en ze zijn inmiddels van 40 naar 80 werknemers gegroeid”, vervolgt ze. „Door een defect bij de energietoevoer, draait de meelfabriek helaas nog niet. Desondanks hebben ze nog steeds het vertrouwen van de aandeelhouders. Dat is erg positief.”

Vertrouwen winnen

Volgens Niessen is een HR-opdracht niet altijd makkelijk. In de coöperaties zitten mensen met verschillende belangen en verschillende competenties.

„Eigenlijk maakt het niet uit of je bij FrieslandCampina, Avebe of een coöperatie in Ethiopië zit”

„Je krijgt ze op één lijn als je vertelt over het succes van coöperaties in Nederland. Ook is het belangrijk om het vertrouwen van de groep te

winnen. Je moet jezelf kwetsbaar op durven stellen en er niet gaan staan als dé expert die ze wel even vertelt wat ze moeten gaan doen.”

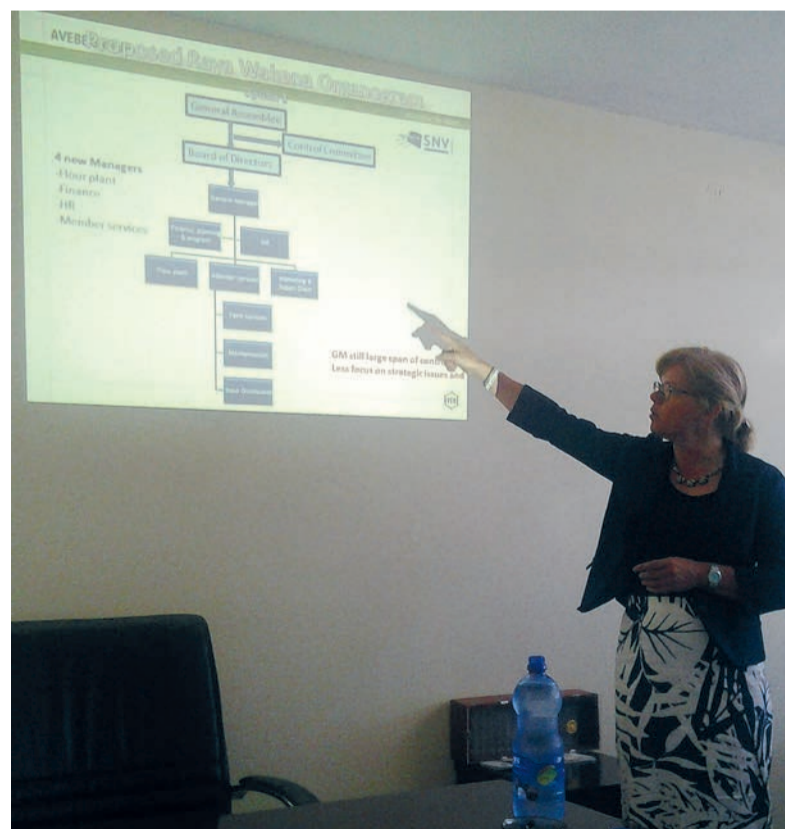
De managing director van Raya Wakena gaf aan dat het voor hem belangrijk was dat de Agripooler zelf ook van een coöperatie komt en dus weet wat er speelt. Niessen vertelde dat Avebe in het verleden ook de nodige problemen had gekend, maar er toch weer bovenop was gekomen. „Hij dacht toen: ‘als zij het kunnen, dan kan ik het ook’. Het Agripool-concept werkt dus!”, stelt Niessen.

Het is belangrijk om dichtbij de belevingswereld van de deelnemers te blijven en vooral praktische tips te geven. Dat heeft Niessen bij de twee coöperaties waar ze dit jaar op bezoek was ook gedaan.

„Ik hoop dat het bij hen eveneens aanslaat. Mijn verwachting is dat als de bedrijfsadviseur van het lokale Agriterra-team er regelma-

tig naartoe gaat, de kans op succes groot is.”

Zelf heeft Niessen ook veel geleerd. „Je komt helemaal los van je huidi-



Jacqueline Niessen was voor de tweede keer voor een HR-opdracht in Ethiopië en zag het resultaat van haar eerste bezoek.

ge omgeving en wordt teruggeworpen op jezelf en op de kern van je professionaliteit. Eigenlijk maakt het niet uit of je nu bij FrieslandCampina, Avebe of een coöperatie in Ethiopië zit. Kennis en ervaring is universeel en dat is mooi.”

Succesformule

Het werk van Agriterra spreekt haar erg aan, met name het feit dat de focus bij coöperaties ligt en dat er

veel wordt samengewerkt met lokale mensen. De Ethiopische bedrijfsadviseur Ysakor waarmee Niessen op pad is geweest, is bijvoorbeeld iemand die in Engeland zijn MBA heeft gehaald en daarna is teruggekeerd naar Ethiopië om zijn land verder te kunnen ontwikkelen.

„De succesformule is een mix van dat soort mensen: lokale adviseurs, Nederlandse adviseurs en Agripoolers.”

Oeganda zit vol mogelijkheden

Hoe kan in Zuidwest-Oeganda de melkproductie omhoog? Dit onderzochten Wytze Brandsma en Gerben Smeenk, leden-melkveehouders van Friesland Campina.

Brandsma en Smeenk bezochten, in opdracht van Agriterra en ontwikkelingsorganisatie SNV, in Oeganda ruim dertig boeren om inzicht te krijgen in de lokale melkveehouderij.

Met de door hen verkregen informatie zal het TIDE-project (The Inclusive Dairy Enterprise-project) worden opgezet. Dit project heeft als doel om de melkveehouderij in Oeganda naar een hoger plan te brengen en daarmee de armoede in Oeganda te verminderen.

Brandsma en Smeenk verwachten nomadische boeren met weinig dieren in Oeganda, maar waren verrast door flinke boerenbedrijven met weidse graas mogelijkheden. Zij bezochten zowel grote als kleinere veehouders in verschillende gebieden, waarna zij een lijst van aanbevelingen opstelden.

Water

Een van de adviezen van de twee Nederlandse melkveeouders is om de toegang tot water te verbeteren.

Sommige boeren laten hun dieren

buiten grazen, zonder dat ze regelmatig kunnen drinken. De koeien zouden dag en nacht toegang tot water moeten hebben.

Er zijn eenvoudige oplossingen mogelijk, zoals een waterpomp op zonne-energie. Hiervoor is een investering wel een vereiste.

Percelen

Een andere oplossing die de Nederlanders aandragen, is het verdelen van land in percelen in plaats van de koeien over grote gebieden te laten grazen.

Op deze manier gaat de kwaliteit van het gras omhoog en kan er hooi opgeslagen worden voor droge tijden. Zo wordt ook de voedselkwaliteit van de dieren verbeterd.

Door het bouwen van een zogenoemd 'melkhuisje' waar het melken en voeren kan plaatsvinden, komt er meer structuur in onderhouden van de koeien. Zo kunnen de koeien op vaste tijden worden gemolken en wordt het administreren van de gemolken dieren makkelijker.

Als de melk direct kan worden opgeslagen, zal de kwaliteit fors stijgen. Ook binnen melken en emmers schoonmaken zal de kwaliteit van de melk verbeteren.

Pensioenboeren

Naar eigen zeggen hebben Brandsma en Smeenk praktisch en simpel advies gegeven. De Oegandese boeren ontbreekt het soms aan de basiskennis. Dit heeft niets te maken met het land of de koeien,



Brandsma en Smeenk zijn erg enthousiast over het potentieel van de melkveehouderij in Oeganda.

maar met de achtergrond van de melkveeouders.

In Oeganda wordt vaak gekozen voor een boerderij na het afronden van de loopbaan. Hierdoor mist de boer een agrarische opleiding of kennis die generaties lang wordt doorgegeven. Het uitwisselen van kennis op internationaal, maar ook op nationaal niveau kan daarom een grote bijdrage leveren aan de Oegandese boerenbedrijven.

De mannen zijn erg enthousiast over het potentieel van de melk-

veehouderij in Oeganda. Volgen de boeren hun adviezen op dan verwachten zij dat een verdubbeling van de melkproductie mogelijk is. Ook zal door kennisuitwisseling en financiële ondersteuning de kwaliteit van de melk stijgen. Dit kan zorgen voor minder armoede onder boeren, maar ook voor een beter leven van de koeien.

Een prachtig vooruitzicht voor het zuidwesten van Oeganda, wat door Brandsma omschreven werd als 'groen en vol mogelijkheden'.

Het doel van kaneelcoöperatie Taktik op Sumatra is om het aantal schakels tussen boer en exporteur te verminderen, zodat de boer een hogere opbrengst krijgt.

Orthodoxe thee mist marktstrategie

Een overheerlijk kopje orthodoxe thee uit Nepal. Als het aan Marleen Kuypers ligt moet dat binnenkort gewoon verkrijgbaar zijn in West-Europa. In juli reisde deze masterstudente van de Wageningen Universiteit af naar Nepal om daar voor Agriterra onderzoek te doen, als onderdeel van haar scriptie.

Kuypers onderzocht het potentieel van orthodoxe thee met als doel een algehele marketingstrategie te ontwikkelen.

Dit onderzoek komt niet zomaar uit de lucht vallen. Agriterra werkt namelijk al sinds 2012 samen met de Central Tea Cooperatives Federation (CTCF) waarbij voornamelijk leden zijn aangesloten die orthodoxe thee verbouwen.

Thee wordt als 'orthodox' bestempeld wanneer deze op grote hoogte en op traditionele wijze wordt verbouwd en in de meeste gevallen zonder bestrijdingsmiddelen. Hierdoor is de kwaliteit van de thee hoog, maar deze waardering krijgt het nog niet.

Tijdens eerdere adviesreizen werd al aanbevolen aan de CTCF om zich los te maken van de concurrentie met grote theeverwerkers en zich te onderscheiden door kwalitatief goede thee te verbouwen.

Dit hebben de boeren in de jaren daarna gedaan, maar een marketingstrategie ontbrak.

De CTCF vroeg Agriterra om hulp bij het ontwikkelen van zo'n strategie waarmee de leden deze bijzondere thee op de Europese markt kunnen krijgen.

Het onderzoek van Kuypers startte

in Nederland met een vooronderzoek en werd vervolgd in Nepal. Tijdens dit vooronderzoek wilde ze graag op tafel met grote organisaties zoals Lipton en Van Rees, maar het bleek moeilijk om bij deze organisaties binnen te komen.

Kleine partijen

Het lukte Kuypers wel bij de kleinere partijen zoals Simon Lévelt, die zich voornamelijk richten op de verkoop van speciale theesoorten. Bij terugkomst in Nederland gaat

ze weer bij deze partijen op bezoek, om haar ervaringen en onderzoek te bespreken. Dit alles natuurlijk onder het genot van een stevig kopje orthodoxe thee, want bij elke boer waar ze kwam, kreeg ze thee mee.

Kuypers is er 100 procent van overtuigd dat het gaat lukken om de Nepalese thee te introduceren op de West-Europese markt. „Als die bal gaat rollen, dan gaat het super hard.”

Ondanks dat de leden van de CTCF

op de goede weg zitten, moet er nog veel gebeuren. Het ontbreekt hen met name aan kennis over de Europese markt met haar regels en standaarden.

Europese voorwaarden

Ook zijn de leden van de CTCF niet op de hoogte van de markt vraag in Europa. Tijdens de workshops die Kuypers gaf, heeft ze de leden bewust gemaakt van de voorwaarden die gelden binnen Europa en wat er bijvoorbeeld verwacht wordt qua hygiëne bij de productie.

Maar er is meer kennis nodig. Zo heeft de thee bijvoorbeeld nog geen label dat de kwaliteit aangeeft of dat bewijst dat de thee biologisch is geproduceerd. Daarnaast kunnen leden moeilijk leningen krijgen of hun theevelden verzekeren tegen natuurschade. Hier liggen kansen waarbij Agriterra ondersteunen kan.

De conclusie van Kuypers is dat de leden van de CTCF meer baat hebben bij kennis, dan bij geld.



Marleen Kuypers is van mening dat leden van de CTCF meer baat hebben bij kennis, dan bij geld.

Stagiaires dragen bij aan resultaten Agriterra

Agriterra biedt studenten de kans zich te ontwikkelen door middel van een aantal boeiende en uitdagende stageopdrachten. Deze plaatsen we twee keer per jaar op onze website.

Ook afgelopen periode zijn er weer diverse studenten voor Agriterra op pad geweest. En het mooie hiervan is: het mes snijdt aan 'drie kanten'. De stagiair doet veel (buitenland)ervaring op en leert van zijn/haar stage. De coöperatie die bezocht wordt met een specifieke opdracht heeft profijt van de kennis van de stagiair die zich volop inzet om de opdracht zo goed mogelijk te vervullen. En ook Agriterra zelf is blij met ambitieuze en ondernemende studenten die vaak met frisse ideeën tot prachtige resultaten komen.

„Ik ben hier bezig met het zoeken en verkennen van nieuwe markten en het schrijven van een marketingplan samen met de boerenorganisatie. Een mogelijk nieuwe markt voor groente en koffie is Fairtrade. Het is erg interessant om deze mogelijkheid te onderzoeken en de coöperatie te ondersteunen bij het aangaan van een samenwerking met Fairtrade.”



Roel van Asseldonk, stagiair bij boerenorganisatie SPPQT in Indonesië

„De voorzitter van de coöperatie was erg blij met mijn lijst van aanbevelingen. Mijn stage heeft voor beide partijen gezorgd voor een bredere kijk op de praktijk.”



Vera Weller, stagiair bij Mukurwe-ini Wakulima Dairy in Kenia

Agriterra



Jeffrey Souisa, stagiair bij zuivelcoöperatie Rudafcu in Oeganda

„Kort samengevat was deze uitwisseling leerzaam, eye-opening en motiverend voor Rudafcu en mij. Wat ik hoop is dat Rudafcu hetzelfde bereikt als de bezochte zuivelcoöperaties in Kenia, met hulp van Agriterra. Dat zou wel heel mooi zijn.”



Maik Voets, stagiair bij de unie Admas in Ethiopië

„Deze stage was interessant, omdat ze mijn aanbevelingen direct hebben overgenomen. Maar ik ben nu wel erg benieuwd naar hoe het allemaal uitpakt. Ik kan wel aanbevelingen doen, maar pas na de oogst kan ik zien of het werkelijk geholpen heeft en resultaat heeft opgeleverd.”