



Agriterra

Common Sense in

FARMERS' BUSINESS

— *aanpak en ambities 2016-2020* —

INHOUD

| | |
|---|-----|
| SLEUTELROL IN ECONOMISCHE ONTWIKKELING | 3 |
| VOORDELEN VOOR BEIDE KANTEN | 4 |
| BAVARIA ZOEKT LOKALE BROUWGERST VOOR LOKALE BIER | 4-5 |
| AGRIPOOL: EXPERTS UIT DE BUSINESS | 6 |
| BETER ZAAIZAAD NEPALESE GROENTETEELT DOOR KENNIS NEDERLANDSE VEREDELAAR | 6-7 |
| FOCUS OP REGIO'S EN SECTOREN | 8 |
| AGRIPOOLERS ZETTEN LIJNEN UIT VOOR MARKETING ETHIOPISCHE ZUIVELCÖOPERATIE | 8-9 |
| COMMON SENSE IN FARMERS' BUSINESS: BETERE POSITIE VOOR 1 MILJOEN BOEREN EN TUINDERS | 10 |
| DOELEN 2020 | 11 |



Deze vooruitblik op 2016-2020 is onderdeel van een trilogie. De andere delen zijn een terugblik op 2011-2015 en het jaarverslag van 2015.

COLOFON

Common Sense in Farmers' BUSINESS 2016 - 2020 is een Agriterra publicatie.

INHOUD: Agriterra

CONCEPT EN PRODUCTIE: JEEN communicatie

FOTOGRAFIE: Agriterra

Delen uit dit rapport mogen gepubliceerd worden mits vooraf toestemming is gegeven door Agriterra en de bron is vermeld.

© Agriterra



Sleutelrol

in

ECONOMISCHE ONTWIKKELING

De georganiseerde landbouw en coöperaties hebben in Nederland onmiskenbaar bijgedragen aan een bloeiende agrarische sector die een waardevolle bijdrage levert aan de economie. Agriterra gelooft dat boeren en tuinders in ontwikkelingslanden ook zo'n sleutelrol kunnen vervullen door zich te organiseren en samen te werken.

Via producentenorganisaties en coöperaties kunnen ze hun productiviteit verbeteren en hun positie in de keten versterken. In onze visie zorgt dat niet alleen voor een betere voedselvoorziening, maar ook voor economische en sociale ontwikkeling. Een florerende agrarische sector is bovendien beter in staat duurzame productiemethoden te ontwikkelen en de gevolgen van klimaatverandering aan te pakken.

Agriterra speelt hierin de rol van adviseur en samenwerkingspartner.

We geven daarmee een logisch vervolg aan de ontwikkeling van de afgelopen jaren. Lag het accent aanvankelijk op vraaggestuurde projectfinanciering, in de periode 2011-2015 verschoof dat naar een meer adviesgestuurde aanpak. (Voor meer informatie over de werkwijze en resultaten, zie 'Boeren tegen Armoede' 2011-2015. Aanpak en resultaten'.) Vanaf 2015 kiest Agriterra voor een verdere verdieping van die aanpak.

Dat is ingegeven door veranderingen in het denken over ontwikkelingssamenwerking bij overheden en (internationale) hulporganisaties én door de ontwikkelingen in de markt. In toenemende mate krijgen ondernemingen, zowel lokaal als internationaal, belangstelling voor de agrarische sector in ontwikkelingslanden. Nieuwe kapitaalstromen maken de donorgelden van de 'oude' ontwikkelingshulp minder belangrijk.

De beschikbaarheid van geld is daardoor niet meer het grootste probleem. De beperkende factoren zijn nu in veel landen het overheidsbeleid en het verkrijgen van toegang tot kapitaal. Dat vraagt om daadkrachtige belangenbehartigers, om organisaties die het ondernemerschap van boeren versterken en om kredietwaardige coöperaties. Dat is het uitgangspunt van de bedrijfsstrategie van Agriterra in de periode 2016-2020. (De nieuwe koers van Agriterra is geformuleerd in het programmavoorstel 'Common Sense in Business (2016-2020)').

Voordelen voor beide kanten

Agriterra wil als adviseur en ‘kennismakelaar’ een verbindende rol spelen tussen producenten-organisaties en coöperaties in ontwikkelingslanden aan de ene kant en bedrijven en organisaties, in onder meer Nederland, aan de andere kant.

Samenwerking levert beide partijen voordeel op. Onze klanten in ontwikkelingslanden krijgen toegang tot de kennis en ervaring van buitenlandse partners en het netwerk dat daar bij hoort. Voor deze partners kan de samenwerking een investering zijn in hun business. Ze werken bijvoorbeeld aan nieuwe of betere grondstoffenstromen (zie ook ‘Bavaria zoekt lokale brouwergerst voor Ethiopisch bier’, pagina 4-5), of aan exportkansen voor de toekomst. Ook zijn er bedrijven die met activiteiten in ontwikkelingslanden invulling geven aan Corporate Social Responsibility (CSR). Het biedt de mogelijkheid ervaring op te doen in andere landen en culturen.

Agriterra brengt de belangen van beide kanten bij elkaar. Aan de ene kant hebben we ons netwerk in Nederland en andere ontwikkelde landen. Aan de andere kant hebben we ervaring met het professionaliseren van ondernemingen in ontwikkelingslanden en met het opzetten en versterken van producentengroepen.



BAVARIA ZOEKT LOKALE BROUWGERST VOOR ETHIOPISCH BIER

BAVARIA OPENDE IN 2014 EEN NIEUWE BROUWERIJ IN ETHIOPIË, DIE HET LOKALE BIER HABESHA PRODUCEERT. HET BRABANTSE FAMILIEBEDRIJF WIL HIERVOOR MET HULP VAN AGRITERRA EEN VOLLEDIG LOKALE GERSTKETEN OPZETTEN.

Ethiopië - en feitelijk heel Afrika - is voor Bavaria een compleet nieuwe markt. Ook de wijze van financiering is uniek: de nieuwe brouwerij heeft maar liefst ruim achtduizend lokale aandeelhouders, veelal kleine ondernemers in de horeca of de distributie. De volgende stap is het afbouwen van de import van de grondstoffen. Over vijf jaar moet de brouwerij volledig draaien op Ethiopische brouwergerst. Dat is een wens van Bavaria en een eis van de Ethiopische overheid.



- Ethiopië
- Habesha Breweries - Bavaria
- Brouwergerst

TE WEINIG LOKAAL AANBOD

Het probleem is dat er nog te weinig lokale gerst beschikbaar is. In Ethiopië telen voornamelijk kleine boeren dit gewas. De kwaliteit van het lokale graan is echter vaak onvoldoende en het ontbreekt de coöperaties aan opslagcapaciteit. “Wij willen graag een lokale grondstoffenketen ontwikkelen”, zegt Stijn Swinkels, chief new business development officer bij Bavaria, “maar dat kunnen we niet alleen. Agriterra heeft vaker met dat bijltje gehakt, dus daar werken we graag mee samen.” Bavaria en Agriterra hebben een pilot opgezet met Admas, een unie van boerencoöperaties. Habesha Breweries leert de boeren hoe zij betere brouwergerst kunnen telen. Agriterra helpt bij het professionaliseren van de bedrijfsvoering, het financieel management van de coöperaties en het opzetten van de brouwerstaanvoerketen. Voor de boeren is er verbeterd zaaigoed. Een ander voordeel is dat de boeren verzekerd zijn van een gegarandeerde afzet.

LATE REGENS

Ondanks de voordelen kampte de pilot met tegenslagen. Zo werd in het eerste jaar de oogst van slechts 30 procent van de ingezaaide gerst opgekocht door Habesha. Door een late, korte regenval vielen de oogsten tegen en aten de boeren een groot deel van de productie zelf op. Ook was er onvrede over de prijs en viel de kwaliteit van het aangeboden zaaigoed tegen. Die tegenslagen zijn geen reden om af te zien van verdere samenwerking. Integendeel, zegt Swinkels: “Dergelijke hobbels horen erbij, wij gaan er zeker mee door.” Agriterra en Admas zetten het proefproject nog een jaar voort. In de tussentijd gaat Agriterra op zoek naar andere coöperaties die ook kunnen bijdragen aan een lokale brouwergerstketen.



‘Wij willen graag een lokale grondstoffenketen ontwikkelen, maar dat kunnen we niet alleen.’

Stijn Swinkels, chief new business development officer bij Bavaria.

BEOOGDE RESULTATEN:

- Samenwerking met coöperatieve partner
- 100 procent lokale aanvoer brouwergerst in 5 jaar

Agripool: experts uit de business

We onderscheiden ons met de Agripool, experts uit de georganiseerde landbouw en agribusiness in Nederland en daarbuiten. Deze deskundigen geven professioneel bedrijfsadvies op maat aan hun collega's van boerenondernemingen en landbouworganisaties in ontwikkelingslanden. (zie ook 'Beter zaaizaad Nepalese groenteelt door kennis Nederlandse veredelaar, pagina 6-7)

In de periode 2011 – 2015 waren in totaal 859 Agripoolers betrokken bij kortdurende adviesopdrachten, trainingen of andere events. Met onze meer business-georiënteerde aanpak gaat dat aantal groeien tot meer dan 700 in 2020 (zie tabel).

Nederlandse organisaties en bedrijven leveren het grootste deel van deze experts. Daarnaast werft de Agripool ook bij bedrijven, landbouworganisaties en coöperaties in andere landen. Naar verwachting is het Nederlandse aandeel in 2020 nog zo'n 50 procent.

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|
| Adviesopdrachten, trainingen, workshops, uitwisseling | | | | | |
| Agripool | 599 | 653 | 711 | 732 | 756 |
| consultant | 287 | 285 | 288 | 268 | 258 |
| Agriterra-medewerker | 121 | 124 | 135 | 135 | 144 |

BETER ZAAIZAAD NEPALESE GROENTETEELT DOOR KENNIS NEDERLANDSE VEREDELAAR

DE NEDERLANDSE VEREDELAAR ENZA ZADEN ZET ZICH IN VOOR EEN BETERE KWALITEIT LOKALE GROENTEZADEN IN NEPAL EN WERKT DAARBIJ SAMEN MET AGRITERRA. EEN FEDERATIE VAN VEERTIG BOERENCOÖPERATIES IS HUN PARTNER.

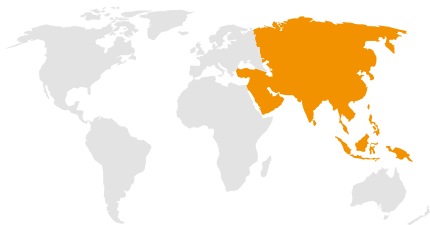
Nepalese groentetelers werken meestal met verschillende groentegewassen, veelal lokale variëteiten. Ze zouden een hogere opbrengt kunnen halen met uitgangsmateriaal dat goed is aangepast aan de omstandigheden en beter resistent is tegen ziekten en plagen. Groentezaden van goede kwaliteit zijn echter niet gemakkelijk te krijgen. De veelal nog traditioneel werkende lokale zaadtelers hebben weinig kennis van nieuwe technieken voor zaadverbetering.

TECHNISCHE ONDERSTEUNING

Enza Zaden en Agriterra willen samen met drie lokale coöperaties in het district Makwanpur hierin verandering brengen. Ze hebben een intentieverklaring getekend voor het leveren van technische ondersteuning aan drie boerencoöperaties. Deze zijn aangesloten bij de Federatie van Kleine Boerencoöperaties in het district Makwanpur.

'Het ondersteunen van Nepalese zaadtelers past bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen dat we voorstaan'

Joep van Balen, product development manager Asia, Enza Zaden.



- Nepal
- Small Farmers Agricultural Cooperatives federation - Enza Zaden
- Groentezaden

VERBETERDE LIJNEN

Op termijn leveren deze inspanningen verbeterde lijnen op. Agriterra onderzoekt samen met de coöperaties hoe deze de verbeterde zaden kunnen registreren onder eigen naam en logo, en deze herkenbaar als premiumproduct kunnen verkopen. Dat vergt zeker twee jaar.

Het project in Nepal past bij het streven van Enza Zaden om goed zaad te leveren voor professionele tuinders, zegt Van Balen. Het past ook bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen dat het bedrijf voorstaat. Enza heeft geen direct belang bij de samenwerking: de lokale zaden zitten niet in het assortiment. “Het geeft voldoening om te zien dat de tuinders zelfstandig hun eigen landrassen opwerken tot kwalitatief goed zaad”, aldus Van Balen. “En met de steun aan deze kleine zaadtelers steunen wij meteen ook de boeren die de zaden gaan gebruiken. En uiteindelijk ook de consument, die betere groenten krijgt.”

Samen met de federatie is onderzocht welke gewassen zich het best lenen voor dit project. “We kozen voor bladmosterd, een pepervariant en een boon, omdat dat daar veel worden gegeten”, vertelt veredelaar Joep van Balen van Enza Zaden. “Van die gewassen willen we nu zaden van uniforme kwaliteit.” De samenwerking is gericht op ondernemende groentetelers die voor de markt produceren. De coöperaties selecteerden ieder vijftien van deze ondernemers voor het project. Enza Zaden geeft drie keer per jaar technische ondersteuning en advies in de praktijk. Van Balen is inmiddels al twee keer in Nepal geweest om hen te adviseren. Daarbij gaat het om verbeteringen in de teelt en productie, zoals de manier van zaaien, de plantafstand, het moment van selecteren en de bemesting. Ook het ontsmetten, drogen en bewaring van het zaad krijgen aandacht. Van Balen: “We geven geen blauwdrukken. We willen duidelijk maken waarom een bepaalde techniek beter werkt.”

BEOOGDE RESULTATEN:

- Betere productie groentezaden en opwerken traditionele landrassen door begeleiding van 45 telers
- Succesvolle marketing door de coöperatie

Focus op regio's en sectoren

Agriterra zet tachtig procent van alle middelen in vier regio's in: Ethiopië, Oost-Afrika, Zuidoost-Azië en Latijns-Amerika. Binnen deze regio's zijn we actief in zestien tot achttien landen.

In welke sectoren we actief zijn, varieert per regio. Voor een deel hangt dat samen met de activiteiten of bijzondere aandacht van Nederlandse bedrijven in de betreffende regio. Zo zijn we betrokken bij zuivelcoöperaties in zowel Afrika als Zuidoost-Azië. (zie ook: 'Agripoolers zetten lijnen uit voor marketing Ethiopische zuivelcoöperatie', pagina 8-9)

In het Grote Meren-gebied - Burundi, Congo, Rwanda - werken we bijvoorbeeld met verschillende partijen in de aardappelsector. In Ethiopië krijgen voedingstuinbouw en bloementeel relatief veel aandacht. In Ethiopië en China, landen met een centraal geleide economie, spelen belangenbehartiging en het vormen/ versterken van coöperaties een belangrijke rol.

AGRIPOOLERS ZETTEN LIJNEN UIT VOOR MARKETING ETHIOPISCHE ZUIVELCOÖPERATIE

DE ETHIOPISCHE MELKCOÖPERATIE ADA'A DAIRY COOPERATIVE PROFESSIONALISEERT HET MARKETINGBELEID DANKZIJ DE KENNIS EN ERVARING VAN FRIESLAND CAMPINA EN DE ONDERSTEUNING VAN AGRITERRA.

Ada'A Cooperative werd opgericht in 1998 en is gevestigd in Bishoftu, op 45 km van de hoofdstad Addis Abeba. De coöperatie verwerkt de melk van haar leden, kleinschalige melkveehouders, tot zuivelproducten voor zakelijke afnemers en consumenten op de lokale markt. De onderneming heeft een fabriek met een capaciteit van 15.000 liter per dag voor verwerking en verpakking van melk en de productie van kleine hoeveelheden yoghurt, boter, kaas en room.

MARKETING- EN SALES-STRATEGIE

Agriterra ondersteunt Ada'A sinds 2014. Na een uitgebreide company assessment zijn ambities geformuleerd voor een marketing- en sales-strategie én om ervoor te zorgen dat de benodigde kwaliteiten binnen de organisatie worden ontwikkeld.



'Wij hebben geprobeerd om over te brengen hoe belangrijk marketing en marktgericht denken is en om en praktische handvatten te geven. Nu zijn het bestuur en de medewerkers van Ada'A aan zet om met het actieplan aan de slag te gaan.'

Carolien Roseboom, Marketing manager bij FrieslandCampina



- Ethiopië
- Ada'A Dairy Cooperative Society - FrieslandCampina
- Zuivel

Via de Agripool voerden twee marketingdeskundigen van de Nederlandse zuivelcoöperatie FrieslandCampina een advies-traject uit in 2015. Tijdens hun bezoek bezochten deze een aantal winkels en interviewden zij diverse betrokkenen, zoals bestuurders, managers, klanten en consumenten. Deze informatie verwerkten ze in een workshop die ze gaven aan het bestuur en medewerkers van Ada'a. Op basis van het uitgevoerde onderzoek formuleerden de marketingdeskundigen verschillende aanbevelingen. Zo adviseerden ze om de in- en verkoopprijzen aan te passen en om de producten aantrekkelijker en beter herkenbaar te presenteren in winkels.

Tevens gaven ze concrete adviezen voor de verkoop van melk via eigen winkels en het vergroten van de afzet via supermarkten en op de belangrijke B2B-markt.

“Het bestuur hield zich bij Ada'A vooral bezig met de leden-melkveehouders en de coöperatieve zijde en besteedde

eigenlijk geen aandacht aan hun afzetkant en de wensen van de consument”, zegt Carolien Roseboom, Marketing manager bij FrieslandCampina. Zij voerde de missie uit met collega Marlies van der Meulen.

Mede op advies van de Agripoolers heeft de coöperatie een marketingmanager aangesteld. Het team van lokale bedrijfsadviseurs van Agriterra blijft in contact met Ada'A.

LEDENBETROKKENHEID

De Agripool-experts constateerden tijdens hun missie dat ook de aanvoer een knelpunt is. Als Ada'A met een succesvolle marketing het verkoopvolume kan vergroten, wordt een betrouwbare, stabiele aanvoer van melk steeds belangrijker. Uit ervaringen van het management blijkt dat de betrokkenheid van de leden een issue is. De Agripoolers van FrieslandCampina zien hierin een mogelijke vervolg in hun adviestraject, want ook in het opbouwen van een aanvoerorganisatie voor ledenmelk en het vergroten van de ledenbetrokkenheid hebben Nederlandse zuivelcoöperaties ruime ervaring.

BEOOGDE RESULTATEN:

- Vergroting merkbekendheid zuivelproducten
- Verbetering omzet aan consument en B2B-zakelijke markt
- Stabiele aanvoer melk, door grotere betrokkenheid leden

Common Sense

IN FARMERS' BUSINESS:

— betere positie voor 1 miljoen —

BOEREN EN TUINDERS

IN DE PERIODE TOT 2020 CONCENTREREN WE ONS NOG MEER OP DE ONDERNEMENDE AMBITIES VAN COÖPERATIES EN ORGANISATIES DIE OPEREREN VANUIT HET BOERENBELANG. WE WILLEN HET VERSCHIL MAKEN ALS EEN MARKTGERICHTE ADVIESORGANISATIE, EEN KENNISMAKELAAR DIE KLANTEN IN ONTWIKKELINGSLANDEN VERBINDT MET DESKUNDIGEN, LANDBOUWORGANISATIES EN BEDRIJVEN IN NEDERLAND EN DAARBUITEN.

We gaan werken voor 280 tot 300 klanten op jaarbasis. Dat zijn circa 410 unieke klanten, over de hele periode 2016-2020. Daarvan is ongeveer 60 procent een coöperatieve onderneming, 35 procent een producentenorganisatie of federatie en 5 procent een belangenbehartiger. Met deze 410 klanten hebben een direct bereik van 1 miljoen unieke producenten.

We maken ons hard voor een professionele bedrijfsvoering en gezond bestuur van coöperaties. We willen met ons advies bereiken dat 'Boergenoteerde ondernemingen' toegang krijgen tot vreemd vermogen, zodat ze kunnen investeren in de bewerking of opwaardering van hun producten en uiteindelijk een betere opbrengstprijs voor hun leden realiseren. Wij willen ook bijdragen aan de versterking van producentenorganisaties en aan een doelgerichte belangenbehartiging.

Wij geloven dat ondernemende boeren en tuinders succesvoller worden door samen te werken in coöperaties en boerenorganisaties. Zij leveren met hun succes een belangrijke bijdrage aan de economische ontwikkeling in hun regio, de werkgelegenheid, het bestrijden van armoede en aan de democratisering in hun land.

50 COÖPERATIES MET SUCCES
 GEKOPPELD AAN BANKEN, INCLUSIEF 25 ROKENDE SCHOORSTENEN,
 OFWEL GEREALISEERDE INVESTERINGEN IN VERWERKINGSCAPACITEIT

55 MILJOEN
 EURO
 aan leningen en
 werkkapitaal
 gemobiliseerd

Een bereik van
1 miljoen
 (unieke) boeren

30% operationale kosten
 van producentenorganisaties
 — GEDEKT DOOR —
 dienstverlening
 en private afspraken



15% VROUWEN
 in besturen,
 boerenorganisaties
 en coöperaties

50 PROCENT
 VAN DE KLANTEN HEEFT
 EEN JONGERENRAAD;
10 PROCENT
 JONGEREN IN BESTUREN

100 MILJOEN
 euro aan fondsen
 — gemobiliseerd door —
 beleidsvoorstellen

30 % MEER BETALENDE
 LEDEN

Financiering

De Nederlandse overheid (Directoraat-Generaal Internationale samenwerking, DGIS) blijft een belangrijke partner. Voor de financiering verwachten we dat het aandeel van andere bronnen, zoals bedrijven, en de eigen bijdrage van klanten, groter wordt. *Zie tabel.*

TABEL: GEPLANDE FINANCIERING PROJECTEN

| | 2011-2015 | 2016-2020 (schatting) |
|------------------|-----------|-----------------------|
| BRON | | |
| DGIS | € 53 mln | € 55 mln |
| Andere bronnen | € 11 mln | € 16 mln |
| Bijdrage klanten | € 39 mln | € 50 - 80 mln |
| TOTAAL | € 103 mln | € 121 - 151 mln |



Willemsplein 42
6811 KD Arnhem

Postbus 58
6800 AD Arnhem
+31 (0)26 44 55 445

agriterra@agriterra.org
www.agriterra.org

 facebook.com/agriterra
 twitter.com/agriterra