



Agriterra



The image shows three people working with a large pile of harvested corn. In the center, a man wearing a white hard hat and an orange safety vest is looking down at the corn. To his left, a woman wearing a traditional conical hat and a light-colored jacket is also working with the corn. To his right, another woman wearing a similar conical hat and a dark jacket is working. The corn is piled high, and some of it is being processed by a blue machine. In the background, there is a large pile of processed corn and a concrete wall. The sky is overcast.

Focus op

**MARKT EN ADVIES**

— *Jaarverslag 2015* —

# INHOUD

HET NIEUWE AGRITERRA UIT DE STARTBLOKKEN	3
KLINKENDE RESULTATEN IN OVERGANGSJAAR	4
WOMEN'S VOICES: VROUWEN WERVEN VROUWEN	5
SCHERPERE FOCUS OP MARKT EN ADVIES	6
COÖPERATIES BOUWEN SAMEN OP REGIONAAL IMAGO YUNNAN	7
HIGHLIGHTS UIT DE REGIO	8-9
COÖPERATIES DWINGEN BELASTINGHERZIENING AF	10-11
INDONESISCHE ZUIVELCOÖPERATIE VERGROOT VERTROUWEN FINANCIERS EN OVERHEID	12-13
KREDIETCOÖPERATIE THEE-TELERS GEBAAKT BIJ SAMENWERKING	14
PROFESSIONALISERING COÖPERATIE MAAKT PERUAANSE PALMHART PROFIJTELIIK	15
HET SUCCES VAN EEN ECHTE KOFFIECULTUUR	16-17
FACTS & FIGURES 2015	18-19



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

## COLOFON

Focus op markt en advies 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





# Het nieuwe AGRITERRA

---

uit de

# STARTBLOKKEN

Boeren en tuinders hebben een sleutelrol in de oplossing van het wereldvoedselvraagstuk en zorgen voor economische groei. Agrarische producenten staan in ontwikkelingslanden voor uitdagingen die we in Nederland ook kennen. Ze hebben belang bij evenwichtig beleid, duurzame landbouwmethoden en betere kansen op een goed belegde boterham. Agriterra ondersteunt organisaties van ondernemende boeren en boerinnen in ontwikkelingslanden; door bedrijfsontwikkeling van coöperaties te stimuleren, voorlichtingsdiensten bij coöperaties en boerenorganisaties te versterken en hun belangenbehartiging te verbeteren. Daarbij besteden we aandacht aan de positie van vrouwen en hun 'dubbele rol' als ondernemer én bestuurder. Ook het perspectief voor jongeren staat hoog op onze agenda.

### **Accent op advisering**

In 2015 voltooide Agriterra de reorganisatie die in het voorgaande jaar was ingezet. Het accent van de dienstverlening door Agriterra is nu definitief op advisering komen te liggen. De inbreng van onze Agripoolers is daarbij essentieel. Zij bieden professioneel bedrijfsadvies op maat aan hun collega's bij boerenondernemingen en landbouworganisaties. We hebben nieuwe stappen gezet in de werving van deskundigen uit de Nederlandse land- en tuinbouw en het agrarische bedrijfsleven. Met een aantal bedrijven zijn verdere afspraken gemaakt voor concrete samenwerking.

### **Agri-food sector**

Met die samenwerking profiteren boerenorganisaties en agrarische coöperaties in ontwikkelingslanden van de kennis, ervaring en technologie, die de Nederlandse sector zo succesvol maakt in de wereld. Daarbij zijn er kansen over en weer. De campagne 'Small Farmers Big Deal' die in 2015 van start is gegaan, belicht ook de mogelijkheden voor de Nederlandse Agri-food sector om in opkomende economieën te investeren in samenwerking met boeren en hun organisaties.

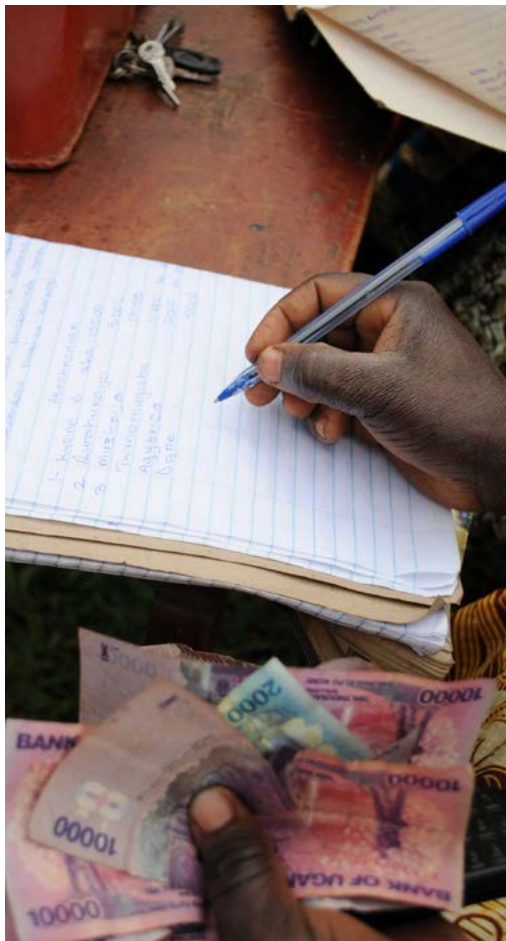
Agriterra speelt graag een rol bij het bevorderen van deze internationale samenwerking. We gaan dus verder dan het één op één en rechtstreeks uitwisseling van kennis en ervaring. We helpen mee om succesvolle initiatieven uit te bouwen, met gedeelde verantwoordelijkheden en belangen als leidraad. Door zo met elkaar samen te werken, valt veel te bereiken. En het kan, het is in de praktijk te zien.

Albert Jan Maat, voorzitter van Agriterra.



# KLINKENDE RESULTATEN IN OVERGANGSJAAR

**HET JAAR 2015 IS EEN OVERGANGS- JAAR. WE SLUITEN HET PROGRAMMA 'BOEREN TEGEN ARMOEDE' AF. OORSPRONKELIJK HAD DIT ALS LOOPTIJD 2011-2014, MAAR HET KRIJGT IN 2015 EEN JAAR UITLOOP. DAARNAAST IS 2015 IS OOK HET JAAR WAARIN WE EEN VERNIEUWDE KOERS VERDER HEBBEN UITGEWERKT EN DE ORGANISATIE AANPASSEN.**



Door de veranderingen is de omzet uit projecten lager dan voorgaande jaren. Daarbij is het aandeel in de kernfinanciering door de Nederlandse overheid (DGIS) lager dan voorheen. De bijdrage van andere donoren bedroeg ruim 20% van de totale financiering, terwijl de bijdrage van de klanten 30 procent bedroeg (ruim 5 miljoen euro). Ondanks de lagere omzet zijn er mooie resultaten te melden. Het aantal klanten nam toe tot 164 eind 2015 en ligt bijna 40% hoger dan gemiddeld in voorgaande jaren (120). Agriterra voerde met 114 van deze organisaties projecten uit. Deze projecten bereikten in 2015 in totaal 322.656 producenten, waarvan 44% vrouwen.

## **Concentreren op coöperaties**

Met de vernieuwde koers is de samenstelling van het klantenbestand al duidelijk veranderd. We concentreren ons in toenemende mate op 'boergenoteerde' ondernemingen, veelal coöperaties. Eind 2015 vallen 100 van de 164 klanten onder deze categorie. De samenwerking met een aantal algemene landbouworganisaties in de vorm van grote projecten is afgebouwd. Agriterra ondersteunde deze klanten op het werkkerrein Lokaal Ondernemerschap, dat is gericht op voorlichting, studiegroepen, spaar- en kredietgroepen en pre-coöperaties, gedurende de periode 2011-2014 bij het oprichten of versterken van 8.362 groepen en 652 pré-coöperaties. Daarmee realiseerden we 83% van wat we ons hadden voorgenomen in het programma. Ondanks deze koerswijziging heeft Agriterra toch nog kans gezien om in 2015 5.931 groepen en 438 pré-coöperaties verder te versterken en werden 660 nieuwe groepen bereikt.

## **Belangenbehartiging**

Ook op het werkkerrein 'Belangenbehartiging' is de klantportfolio aangepast. Misschien wel mede dankzij de aangescherpte koers zijn de geplande resultaten van het programma Boeren tegen Armoede ruimschoots overtroffen.

Zo heeft onze FACT-methode (voor ledenconsultatie, beleidsgeneratie en lobbytrajecten) aantoonbaar bijgedragen aan beleidsbeïnvloeding door 47 beleidsvoorstellen op te leveren. Deze voorstellen resulteerden in een financieel voordeel van ruim 12 miljoen euro voor de boeren die lid zijn van de organisaties die de FACT-lobbytrajecten voerden. Dit voordeel bestaat uit subsidies uit (overheids)fondsen en de gevolgen van verbeterde regelgeving (onder andere belastingvoordeel, zie showcase op pagina 10-11).

## **14 rokende schoorstenen**

De boergenoteerde bedrijven, veelal coöperaties, worden steeds meer het boegbeeld van Agriterra. We zetten ons hier in voor een professionalisering van de bedrijfsvoering.

Het aantal boergenoteerde bedrijven waar met succes gewerkt is aan een toename in omzet en winst bedraagt 24, waarvan bij 14 sprake was van een investering in verwerkingsfaciliteiten ('rokende schoorsteen' zie showcase op pagina 5). Gezamenlijk verkregen de boergenoteerde bedrijven in de periode 2011-2015 ruim 30 miljoen euro aan leningen voor werkkapitaal en investeringsplannen, waarvan bijna 12,3 miljoen euro in 2015.

# WOMENS VOICES: VROUWEN WERVEN VROUWEN



**IN ETHIOPIË MAKEN TE WEINIG VROUWEN DEEL UIT VAN BOERENCOÖPERATIES, TERWIJL LIDMAATSCHAP HUN VEEL PRAKTISCHE EN FINANCIËLE VOORDELEN BIJDELT. AGRITERRA ZETTE SAMEN MET SNV ETHIOPIA ROLMODELLEN IN OM HET PERCENTAGE VROUWEN BINNEN COÖPERATIES TE LATEN STIJGEN.**

**V**rouwen spelen in Ethiopië een belangrijke rol binnen zowel de boerenfamilies als de agrarische sector. Veel vrouwen zijn echter geen lid van boerencoöperaties omdat ze onbekend zijn met de voordelen. Zowel de overheid als de coöperatieve boerensector wil daarom het percentage vrouwen in boerencoöperaties omhoog brengen, niet alleen onder de leden maar ook in bestuursfuncties. Het project valt binnen het programma 'Cooperative for a change (C4C)', waarvan het hoofddoel het verbeteren van de zakelijke prestaties van agrarische coöperaties en hun leden is.



- Ethiopië
- Meer vrouwen
- Awash Bune
- 1.317 leden

## PILOT AWASH BUNE

De coöperatieve unie Becho Woliso Farmers Cooperative Union wees coöperatie Awash Bune, zo'n 70 kilometer van Addis Abbeba, aan voor een pilot voor Womens Voices. De pilot werd gehouden in een kebele, een lokale, administratieve regio die uit meerdere dorpen bestaat. Zeven vrouwen die al lid waren, werden geselecteerd als rolmodellen. Zij werden ingezet om de coöperatie te promoten binnen de kebele.

Op een eendaagse awareness-sessie kwamen maar liefst 141 vrouwen, waarvan 124 niet-leden. Tijdens de sessie deelden de rolmodellen hun ervaringen

met het lidmaatschap van Awash Bune. Ze legden de voordelen uit en beantwoordden vragen. Door deze sessie en aanvullende promotieactiviteiten werden 182 vrouwen lid. Het aandeel vrouwelijke leden van Awash Bune steeg in 2015 van 12 naar 24 procent. Hieruit blijkt dat het inzetten van rolmodellen als ambassadeur een bijzonder effectieve methode is om meer vrouwen te interesseren voor de coöperatie. Awash Bune en Becho Woliso Union delen deze aanpak met andere coöperaties die een hoger percentage vrouwelijke leden willen.

## RESULTATEN:

- Succesvolle pilot voor werven van vrouwelijke leden coöperaties
- 182 nieuwe vrouwelijke leden, groei aandeel vrouwen van 12 procent naar 24 procent bij pilot-coöperatie
- Verspreiden methode naar andere coöperaties

# SCHERPERE FOCUS OP MARKT EN ADVIES

**IN 2015 IS DE REORGANISATIE DIE BEGIN 2014 IS INGEZET, AFGEROND. AGRITERRA WERKT NU NOG MEER MARKTGERICHT EN HET ACCENT VAN DE DIENSTVERLENING LIGT OP ADVISERING.**

Agriterra concentreert zich in de periode tot 2020 op de ambities en de bedrijfsvoering van ondernemingen die opereren vanuit het boerenbelang. De core business wordt klantadvisering door de inzet van Agripoolers en Agriterra bedrijfsadviseurs.



## **Agripool en samenwerking bedrijfsleven Nederland**

De Agripool, met deskundigen afkomstig uit landbouworganisaties en coöperaties, is ons *unique selling point*. In 2015 is een grote vooruitgang geboekt in de rekrutering en inzet van Agripoolers. In totaal werden 204 Agripoolers uitgezonden, waarvan 138 uit Nederland. Deze Agripoolers zijn in meerderheid afkomstig van FrieslandCampina, Flynth, Rabobank, LTO en bij hen aangesloten organisaties, Plattelandsvrouwen, NAJK en van het coöperatief bedrijfsleven zoals Agrifirm, AVEBE en Agrico.

## **Campagne 'Small Farmers**

In de campagne 'Small farmers, Big Deal' werkt Agriterra samen met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheid. Deze

campagne, die in 2015 van start ging, nodigt bedrijven, overheden en kennisinstellingen uit om actief de samenwerking met boerenorganisaties en coöperaties in ontwikkelingslanden te zoeken. Agriterra is de trekker van deze campagne, die mede wordt gefinancierd door de 'Bill & Melinda Gates' Foundation.

## **Vrouwen en jongeren**

Agriterra registreert en monitort consequent de participatie van vrouwen. De in 2015 uitgevoerde projecten hadden een bereik van 322.656 producenten, waarvan 44 procent vrouwen. Dat percentage is hoger dan in de jaren ervoor (gemiddeld 42 procent) en ruim boven de doelstelling van het programma Boeren tegen Armoede, 30 procent. De betrokkenheid en de belangen van jongeren zijn terugkerende thema's in onze contacten met klanten. Evenredige inbreng en deelname van jongeren op boerenbedrijven, in coöperaties en in landbouworganisaties is noodzakelijk en gewenst. Vrouwen en jongeren krijgen ook in de vernieuwde koers volop aandacht.

## **Interne organisatie**

Agriterra heeft in de eerste helft van 2015 de reorganisatie afgerond. De nieuwe structuur kent geen afzonderlijke teams meer op basis van de drie werkgebieden, maar maakt onderscheid tussen bedrijfsvoering (intern) en agri-advies. De bedrijfsadviseurs zijn ingedeeld in teams op basis van de vier regio's: Azië, Oost-Afrika, Ethiopië en Latijns-Amerika en werkzaam via 3 benaderingen: boerge-noteerde bedrijven, lokaal ondernemerschap en belangenbehartiging. Eind 2015 had Agriterra 66 medewerkers.

## **Common Sense in Business**

De nieuwe koers van Agriterra is geformuleerd in het programmavoorstel 'Common Sense in Business (2016-2020)'. Agriterra wil het verschil maken als een marktgerichte adviesorganisatie, een kennismakelaar die coöperaties in ontwikkelingslanden verbindt met deskundigen, landbouworganisaties en bedrijven in Nederland. Het uitgangspunt blijft hetzelfde. Wij geloven dat ondernemende boeren en tuinders succesvoller zijn als ze samenwerken in coöperaties. Zij leveren daarmee een belangrijke bijdrage aan de economische ontwikkeling, het creëren van werkgelegenheid en het bestrijden van armoede.

# COÖPERATIES BOUWEN SAMEN OP REGIONAAL IMAGO YUNNAN

**IN DE ZUID-CHINESE PROVINCIE YUNNAN, DIE BEKEND STAAT OM ZIJN THEE EN GEZONDE BIOLOGISCHE PRODUCTEN, WILDEN ZES AGRARISCHE COÖPERATIES SAMEN EEN FEDERATIE VORMEN: DE XISHUANGBANNA MENGHAI FEDERATION. AGRITERRA HIELP HET PROCES VAN DE OPRICHTING IN GOEDE BANEN TE LEIDEN.**

**X**ishuangbanna is een autonome prefectuur (bestuursregio) in het zuiden van de provincie Yunnan, grenzend aan Laos en Myanmar. Vanuit Xishuangbanna kwam de vraag van drie coöperaties, waarmee Agriterra in 2012-2015 heeft samengewerkt, om deze bij te staan bij het vormen van een federatie, samen met drie andere coöperaties. De in totaal zes coöperaties zijn actief in rijstteelt (2), varkenshouderij, groente-teelt (2) en thee.

## KRACHTENBUNDELING

Met een sterke federatie willen de coöperaties profiteren van het gezonde imago van producten uit de regio Yunnan. Door de krachtenbundeling staan ze sterker in lobbytrajecten en hebben ze een betere onderhandelingspositie in de markt. Ook kunnen ze door samen te werken beter een professionele organisatie opbouwen voor onder meer branding, kwaliteitscontrole en marketing van de producten. Daarbij heeft de koepel ook de ambitie om biologische winkels te starten voor 'groene' producten uit de regio. Daarnaast wil de federatie agro-toerisme stimuleren. Voor de lange termijn is er een plan voor een eigen restaurant/hotel.

## GEBREK AAN ERVARING

De Xishuangbanna Menghai Federation in oprichting kreeg te maken met verschillende uitdagingen. Zo lukte het niet om bankleningen te krijgen, de coöperaties boden een te grote verscheidenheid in producten aan en er waren problemen



- China
- Menghai Fed.
- 3000 boeren-huishoudens
- Thee, rijst, varkens, groenten, winkels en agro-toerisme

met het verkrijgen van keurmerken en certificaten voor hun biologische producten.

Agriterra ondersteunde de coöperaties met het formuleren van een visie op de ontwikkeling van de federatie, de ontwikkeling van een businessplan en met trainingen van de organisatie.

Dankzij Agriterra is de Xishuangbanna Menghai Federation eind 2015 opgericht. Op basis daarvan leverden de zes coöperaties het kapitaal voor het eigen vermogen van de federatie. Door de goede start van de federatie hebben de deelnemende coöperaties vertrouwen in de toekomst.

## RESULTATEN:

- Oprichting van een federatie van zes coöperaties
- Visie op het beleid van de federatie
- Uitgewerkt businessplan
- Vertrouwen in de toekomst

# HIGHLIGHTS UIT DE REGIO'S



Ninoska González Herrera,  
Bedrijfsadviseur Latijns  
Amerika



Niek Thijssen,  
Bedrijfsadviseur Oost-Afrika

## LATIJS AMERIKA

In Latijns Amerika heeft Agriterra 16 klantprojecten uitgevoerd met 15 klanten. Daarnaast werken we samen met onze Spaanse zusterorganisatie ACODEA en ondersteunen daarbij 7 projecten.

Vooral in Peru is Agriterra succesvol in het realiseren van productieve investeringen, het aantrekken van vreemd vermogen (bijna € 5 miljoen) en in een vooruitgang op bedrijfsratio's van door Agriterra ondersteunde boerengenoteerde ondernemingen.

## OOST-AFRIKA

In Oost-Afrika zijn we actief in Kenia, Oeganda, het Grote Merengebied, Zuid-Soedan, Zambia en Tanzania. Deze regio is de belangrijkste qua klantaantallen, aantal projecten en gerealiseerde resultaten (ruim € 5 miljoen vreemd vermogen aangetrokken en meer dan € 10 miljoen aan economisch voordeel door lobby-trajecten).



- Koffie
- Cacao
- Veeteelt
- Zuivel

LATIJS AMERIKA	
KLANTEN	15
PROJECTEN	16
BEREIKTE PRODUCENTEN	17.687



- Zuivel
- Koffie
- Cacao
- Aardappelen
- Spaarcoöperaties
- Kredietcoöperaties

OOST AFRIKA	
KLANTEN	45
PROJECTEN	49
BEREIKTE PRODUCENTEN	214.385



**AGRITERRA CONCENTREERT ZIJN ADVIES- EN PROJECTINSPANNINGEN IN VIER REGIO'S (OOST-AFRIKA, ETHIOPIË, AZIË EN LATIJNS-AMERIKA) MET 14 LANDEN. AGRITERRA HEEFT IN 2015 REGIOKANTOREN IN KENIA, OEGANDA, TANZANIA, ZAMBIA, ETHIOPIË, CHINA, VIETNAM, INDONESIAË EN PERU.**



Bertken de Leede,  
Bedrijfsadviseur Azië



Mascha Middelbeek,  
Bedrijfsadviseur Ethiopië

**AZIË**

Agriterra is actief in China, Vietnam, Indonesië, Nepal en de Filipijnen. In 2015 bereikte Agriterra goede resultaten op het terrein van Lokaal ondernemerschap (bijna 2.000 versterkte producentengroepen), mobilisatie van vreemd vermogen (ca. € 1,3 miljoen) en lobbytrajecten (€ 1,54 aan fondsen toegankelijk gemaakt).

Opmerkelijk zijn de oprichting van een onafhankelijke federatie van coöperaties in China (zie showcase op pagina 7) en het succesvol uitrollen van FACT bij de nationale boerenorganisatie in Vietnam. Bijzondere vermelding verdient de Nepalese federatie van coöperaties NACCFL, die effectief bleek in het kanaliseren van de hulp voor wederopbouw na de aardbeving in 2015.



- Zuivel
- Koffie
- Cacao
- Zaden
- Aardappelen
- Organisatie verbetering

AZIË	
KLANTEN	18
PROJECTEN	23
BEREIKTE PRODUCENTEN	40.946

**ETHIOPIË**

In Ethiopië ondersteunt Agriterra coöperatieve unies op het gebied van organisatieversterking, investeringen, ledenbinding en voorlichting. Bij 16 van de 24 klanten werken we samen met SNV in het project 'Cooperatives for Change' (C4C, zie showcase op pagina 5). Ethiopië is samen met Peru verantwoordelijk voor de meeste investeringen in productieve infrastructuur ('rokende schoorstenen').



- Zuivel
- Pluimvee
- Tarwe
- Peulvruchten
- Oliezaden

ETHIOPIË	
KLANTEN	24
PROJECTEN	9
BEREIKTE PRODUCENTEN	10.680



## 'FACT- methode basis voor succesvolle lobby'

Ivan Asiimwe, Agribusiness  
Manager in UCA Ltd.

*"Voor een succesvolle lobby is het belangrijk om gestructureerd te werken en alle stakeholders te betrekken op alle niveaus. Daardoor bouw je betrouwbaarheid en geloofwaardigheid op en ben je in staat om relevante issues naar voren te brengen op een goed onderbouwde manier.*

*Het is ook goed om oog te hebben voor de belangen van de partijen bij wie je lobbyt, zodat je aantrekkelijke alternatieven kunt bieden in plaats van alleen maar vragen. Dat alles bereik je met de FACT-methode."*



# COÖPERATIES DWINGEN BELASTING- HERZIENING AF

**SUCCESVOL LOBBYEN VRAAGT OM MEER DAN ALLEEN JE ZIN DOORDRIJVEN. MET EEN BREED GEDRAGEN EN GOED ONDERBOUWD VOORSTEL LUKTE HET DE OEGANDESE COÖPERATIEKOEPEL UCA OM HET PARLEMENT EN DE PRESIDENT TE WINNEN VOOR EEN BELASTINGWIJZIGING DIE GUNSTIG IS VOOR KREDIETCOÖPERATIES**

Coöperaties, met name spaar- en kredietcoöperaties, zijn de motor voor plattelandsontwikkeling in Oeganda. Ook de Oegandese overheid draagt deze ondernemingsvorm een warm hart toe. Tegelijkertijd zorgt een hoge belastingdruk voor een beperkte slagkracht. De Uganda Co-operative Alliance (UCA) ging de uitdaging aan om een vrijstelling voor coöperaties te realiseren.

### **FACT-METHODE**

Daarbij hanteerde de organisatie de FACT-methode. Deze door Agriterra ontwikkelde aanpak voor lobbytrajecten gaat uit van 4 fasen: ledenraadpleging voor een breed draagvlak, participatief



onderzoek, het ontwikkelen van goede (SMART) voorstellen en een gerichte lobby. UCA is begonnen met een brede inventarisatie aan de basis. Door het betrekken van een groot aantal coöperatieleden bij het proces, winnen de argumenten aan overtuigingskracht. Deze uitgebreide raadpleging is ook de basis voor het onderzoek waarop voorstellen zijn gebaseerd, die UCA in overleg met een aantal grote aangesloten coöperaties heeft opgesteld.

Het resultaat is een breed gedragen voorstel, met als kern een voor de overheid aantrekkelijke tegenprestatie voor de gewenste vrijstelling van belastingen. De coöperaties bieden aan te investeren in een nieuwe nationale coöperatieve bank, die de overheid graag wil. Voor deze bank had de regering een overheidsinjectie van 15 miljard Uganda shillings begroot. Door de tegenprestatie van kredietcoöperaties zou de regering dit bedrag vrij kunnen maken voor andere ontwikkelingsprojecten.



- Oeganda
- UCA
- Belastingwijziging

### GESPREKSPARTNER VOOR POLITIEK EN OVERHEID

In een uitgebreid lobby-traject hebben de coöperaties brede steun geworven voor hun voorstel. UCA ontpopte zich daarin als gesprekspartner voor lokale overheden, ministeries en het parlement. Het was in 2015 een kwestie van doorpakken, omdat er verkiezingen in aantocht waren. Met een aandeel van 75 procent in de bevolking zijn boeren een belangrijke politieke factor. Uiteindelijk lijken de inspanningen resultaat op te leveren. Na verschillende besprekingen, bijeenkomsten en

schriftelijke petitie heeft de president van Oeganda in een brief de regering verzocht om de belasting voor coöperaties af te schaffen.

UCA heeft de FACT-methode ook ingezet om een aantal verschillende knelpunten voor coöperaties in Oeganda onder de aandacht te brengen van de politiek. Het resultaat daarvan is een breed gedragen petitie met 10 actiepunten, die in 2016 daadwerkelijk is aangeboden aan het parlement.

### RESULTATEN:

- Lobbytraject voor vermindering belastingdruk, namens alle aangesloten coöperaties op basis van FACT-methode
- Uitwerking van een breed gedragen alternatief
- Toezegging van de regering voor afschaffing belasting coöperaties



## 'Samen met de leden stappen vooruit-zetten'

Richard van der Maden,  
bedrijfsadviseur Agriterra.

*'Na nog geen jaar samenwerking met Agriterra heeft de coöperatie goede stappen vooruit gemaakt. Inmiddels vinden ook niet-leden hun weg naar KPSP Saluyu. Vanwege de goede diensten, het technisch advies en bovenal een transparante melkprijs hebben tientallen nieuwe melkveehouders zich al aangesloten en nog meer boeren hebben interesse getoond om ook aan KPSP Saluyu te leveren.'*

*Vertrouwen is daarbij van belang. Niet alleen van de omgeving, vooral van de leden. Ook in 2016 gaan we weer - samen met hen - verder werken. We willen de mogelijkheden onderzoeken om 'internal capitalisation' (leden-financiering) te vergroten, iets wat in Indonesië nog niet zo vanzelfsprekend is. Ook daar komt het vertrouwen weer om de hoek kijken. Zoals coöperatie-goeroe Gert van Dijk het ooit verwoordde: de definitie van coöperatie is gestold vertrouwen.'*



# INDONESISCHE ZUIVELCOÖPERATIE VERGROOT VERTROUWEN FINANCIERS EN OVERHEID

**DE INDONESISCHE ZUIVELCOÖPERATIE KPSP SALUYU HEEFT DE AMBITIE TE GROEIEN IN EFFICIËNTIE. DAARVOOR ZIJN INVESTERINGEN NODIG IN DE VERWERKING EN LOGISTIEK EN IN DE PRODUCTIVITEIT OP BOERDERIJNIVEAU. AGRITERRA ONDERSTEUNT DE COÖPERATIE MET EEN STRATEGISCH PLAN DAT AL METEEN IN HET EERSTE JAAR VRUCHTEN AFWERPT.**



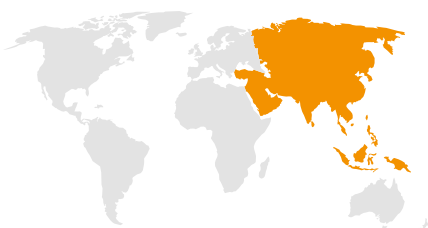
coöperatie de aanwezige transportmogelijkheden en de koeltanks beter kunnen benutten. De ambitie is te groeien van 6.000 kg melk per dag naar 10.000 kg in 2017. Om dit te bereiken wil de coöperatie veehouders in staat stellen koeien aan te schaffen en de productie per koe te verbeteren door onder meer beter krachtvoer. Dit krachtvoer kan de coöperatie zelf produceren. Ook op organisatieniveau wil de coöperatie zich versterken. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het financieel management en de bestuursstructuur.

#### LENING 200.000 EURO

Op basis van het strategisch plan kon Saluyu met succes een lening bij de Rabobank aanvragen van 3,3 miljard rupiah (€ 200.000). Mede daardoor kon Saluyu leden in staat stellen meer dan 100 extra koeien te kopen en zorgen voor beter krachtvoer. Daarnaast heeft de organisatie geïnvesteerd in biogasproductie, een vrachtwagen en een melktank.

Na 9 maanden is de productiedoelstelling al bijna gehaald. De aanvoer is meer dan 9.000 liter per dag. Daarnaast weet Saluya zich van andere coöperaties die aan Frisian Flag Indonesia leveren te onderscheiden door betere kwaliteit te leveren.

Door deze ontwikkelingen bouwt de coöperatie meer vertrouwen op bij investeerders en de overheid. Dat resulteerde in een extra een lening van 600 miljoen Rp (€ 40.000) bij de lokale bank Sucofindo, die de aanschaf van nog meer koeien mogelijk maakt. Verder zegde de overheid fondsen toe voor onder meer een silo en een mixer.



- Indonesië (West Java)
- Verwerking melk
- 500 leden
- KPSP

**K**PSP Saluyu in Kuningan, West Java, is een kleine zuivelcoöperatie die levert aan de fabriek van Frisian Flag Indonesia in Jakarta, de Indonesische tak van FrieslandCampina. De coöperatie was al in staat melk van hoge kwaliteit te leveren, vanuit een

goede infrastructuur met gekoelde melkcollectiecentra. Het bestuur ziet mogelijkheden voor groei. Om daarvoor kapitaal te kunnen aantrekken, wil KPSP Saluyu een sterke, financieel stabiele coöperatie worden, die kostenefficiënt produceert.

#### STRATEGISCH PLAN VOOR 5 JAAR

In maart 2015 heeft Agriterra, via Agripool-experts van FrieslandCampina en ABN AMRO, een company assessment uitgevoerd. Op basis daarvan is een strategisch plan opgesteld, voor de koers in de komende 5 jaar. Een van de aandachtspunten hierin is het aanvoervolume. Als het zou lukken om meer melk geleverd te krijgen, zou de

#### RESULTATEN:

- Stijging van de melkaanvoer van 6.000 naar 9.000 kg per dag
- Vertrouwen bij financiers en overheid
- Leningen t.w.v. € 240.000

# KREDIETCOÖPERATIE THEE-TELERS GEBAAAT BIJ SAMENWERKING

**DE SPAAR- EN KREDIETCOÖPERATIE RSTGA-SACCO VOOR TANZANIAANSE THEEBOEREN GROEIT STERK IN LEDENAANTAL EN KON DAARDOOR NIET MEER IN ALLE KREDIETAANVRAGEN VOLDOEN. AGRITERRA BEGELEIDDE DEZE BOERENLEENBANK IN HET GROEI- PROCES EN VERZORGDE FINANCIËLE TRAININGEN.**

Spaar- en kredietcoöperatie RSTGA-SACCO is opgericht in 2008, als resultaat van de inspanningen van de producentenvereniging Rungwe Smallholder Tea Growers Association. RSTGA-SACCO verzorgt spaarrekeningen en rekeningen-courant en houdt zich bezig met leningen voor haar leden, kleinschalige theetelers in Tukuju. De kredieten voor hen zijn vooral bedoeld voor agrarische doeleinden, zoals voor de aanschaf van zaden en kunstmest. Deze jonge financiële coöperatie is gegroeid van ruim 2.000 leden en één vestiging in 2008 naar 10.000 leden en 5 vestigingen in 2015. Voor de komende jaren voorziet RSTGA-SACCO dat de ledengroei doorzet. De ambitie is 15.000 leden. De vraag naar leningen is al hoger dan wat RSTGA-SACCO kan bieden.

## AFSPRAKEN MET KETENPARTNERS

In 2015 heeft de coöperatie samen met Agriterra zijn twee belangrijke stappen gezet om de ambities waar te maken. In de eerste plaats heeft de boerenleenbank afspraken kunnen maken met RSTGA en een grote verwerker van de thee, WATCO. Deze partijen stimuleren voortaan actief hun theeboeren om zich aan te sluiten bij RSTGA-SACCO en zeggen toe betalingen rechtstreeks via de rekening courant bij de SACCO te laten verlopen.



- Tanzania
- Thee
- 10.000 leden
- RSTGA Saccos

Daarmee komt er meer geld in de coöperatieve spaarkas en dat vergroot de mogelijkheden voor kredietverstrekking. Daarnaast is een plan gemaakt voor de professionalisering van de organisatie zelf. De vijf vestigingen gaan beter samenwerken en de organisatie investeert in nieuwe automatisering en training van de medewerkers en het bestuur. Dankzij deze samenwerking groeit RSTGA-SACCO uit tot een bekende, professionele coöperatie met een voorbeeldfunctie voor de regio.

## RESULTATEN:

- Committed bij belangrijke ketenpartners, de telersvereniging en verwerker van thee
- Professionalisering door interne samenwerking en automatisering

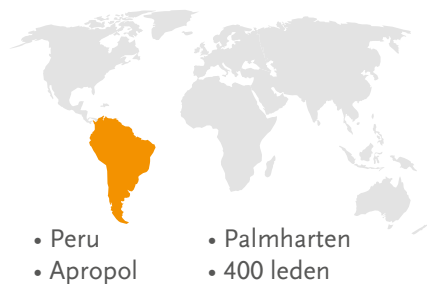


# PROFESSIONALISERING COÖPERATIE MAAKT PERUAANSE PALMHART PROFIJTELIJK



**DE LEDEN VAN COÖPERATIE  
APROPAL PRODUCEREN DE  
GRONDSTOF VOOR DE DELI-  
CATESSE PALMHART. DOOR DE  
SAMENWERKING MET AGRITERRA  
STAAT DE COÖPERATIE ER GOED  
VOOR EN KAN ZE OOK MET VER-  
TROUWEN VOORUITKIJKEN, ZELFS  
NU DE MARKT IN EEN DIP ZIT.**

In het verleden leed de regio San Martín in het noordelijke Amazonegebied in Peru onder terrorisme en drugshandel. Tegenwoordig floreert de regio, onder meer dankzij de lokale lekkernij chonta, Spaans voor palmhart.



Steeds meer Europese consumenten zijn dol op deze specialiteit.

In de coöperatie Apropal zijn 400 telers georganiseerd. Agriterra adviseert deze onderneming sinds 2013. In de afgelopen jaren hebben management en bestuur hun ietwat informele producentenvereniging omgevormd tot een

professionele coöperatie. Agriterra heeft daaraan bijgedragen met advisering en trainingen. Dankzij een beter financieel management krijgt Apropal over 2015 een behoorlijke fiscale meevaller.

## **CERTIFICERING**

Doordat de regionale regering een stuk grond heeft overgedragen, is het eigen vermogen van Apropal toegenomen en heeft de coöperatie financiering kunnen krijgen voor de modernisering van de verwerkingsfabriek. Door deze investering heeft Apropal de International Food Standard (IFS)-certificering, wat gunstig is voor de opbrengstprijzen van de palmharten.

Bestuurders hebben trainingen gevolgd en via een studiereis naar Uruguay kennism gemaakt met andere coöperaties, hun bestuurders en managers. Ze hebben in 2015 een nieuwe (vrouwelijke) directeur aangetrokken, die een duidelijke koers uitzet voor de coöperatie als een bedrijf met een maatschappelijke rol en een langetermijnvisie.

In 2015 zijn de prijzen van palmharten onder druk gekomen, maar dankzij de professionalisering van de organisatie heeft Apropal het vertrouwen deze crisis te overleven.

## **RESULTATEN:**

- Fiscale meevaller van bijna €280.000 door beter financieel management
- Nieuwe directeur aangetrokken
- Certificering IFS, dankzij investering in verwerking



## 'Leden voelen zich eigenaar'

Bas Prins, bedrijfsadviseur van Agriterra in Peru.

*'Het gaat vooral om het veranderen van de mindset van de mensen. Onze rol is om de vinger op de zere plek te leggen. We hebben een aantal acties in overleg met Sol & Café geformuleerd, zoals het volgen van trainingen, het maken van een businessplan en het automatiseren van de boekhouding.*

*Ledenbinding is erg belangrijk. Het management en het bestuur wilden wantrouwen van de leden richting de coöperatie wegnemen door alles transparant te maken. Ze presenteren keer op keer de kwartaalcijfers op een heel toegankelijke manier aan de leden. Deze voelen zich hierdoor veel meer eigenaar en betrokken. Voorheen leverden ze alleen koffie, maar nu zijn ze bereid om mee te helpen aan het opbouwen van eigen vermogen waardoor de benodigde investeringen konden worden gerealiseerd."*

# HET SUCCES VAN



**COÖPERATIE SOL & CAFÉ WILDE INVESTEREN IN DROOGVLOEREN EN EEN OPSLAGHAL, OM DE OOGST VAN DE AANGESLOTEN KOFFIETELERS BETER TE KUNNEN VERWERKEN. IN SAMENWERKING MET AGRITERRA LUKTE HET OM EEN LANGLOPENDE LENING HIERVOOR TE KRIJGEN.**

**S**ol & Café is een coöperatie in het noorden van Peru met ruim 1.000 leden. De coöperatie verzamelt de oogst van haar leden en levert deze aan een andere coöperatie, gevestigd aan de kust (Norandino), die een fabriek heeft voor verdere verwerking.

### INVESTEERDER STELT EISEN

Oikocredit, een wereldwijde sociale kredietverstrekker, zag potentie in Sol & Café, maar stelde als investeerder eisen aan de bedrijfsvoering.

In samenwerking met Agriterra nam Sol & Café een aantal maatregelen. Om te beginnen werd een bedrijfsanalyse uitgevoerd, waaruit verbeterpunten volgden voor het financieel management, de opbouw van eigen vermogen



# EEN ECHTE KOFFIECULTUUR



- Peru
- Sol & Cafe
- Collectie en bewerking koffie
- 900 leden

en de professionaliteit van het bestuur. Vervolgens zijn structurele verbeteringen doorgevoerd. Zo steekt de coöperatie veel meer energie in de betrokkenheid van de leden, zodat deze gemotiveerd zijn om te leveren en investeren in hun coöperatie.

Daarnaast heeft het management een systeem ontwikkeld om de koffie in te delen naar kwaliteitscategorie en tevens te volgen gedurende het gehele proces van opkoop, opslag, drogen, transport en export.

Tot slot leidt Sol & Café voorlopers onder de leden op tot professionele landbouwvoorlichters, zodat deze collega's kunnen adviseren voor een hogere opbrengst en een betere kwaliteit.

## KOFFIECULTUUR

Sol & Café brengt zo een echte kwaliteitscultuur tot stand, zodat ze de veeleisende markt kan blijven bedienen van uitstekende koffie. Voor Oikocredit waren deze verbeteringen aanleiding de

lening te verstrekken voor de aankoop van grond en de bouw van een opslaghal en betonnen platformen waarop de koffie in de zon wordt gedroogd. De gedroogde koffie wordt met vrachtwagens naar Norandino gebracht en van daaruit naar Europa en de Verenigde Staten vervoerd.

## RESULTATEN:

- Langlopende lening 1,5 mln US \$
- Realisatie droog- en opslagcapaciteit

# Balans

## NA BESTEMMING VAN SALDO VAN BATEN EN LASTEN

Bedragen in euro's

	31-12-2015	31-12-2014
<b>ACTIVA</b>		
<b>VASTE ACTIVA</b>		
Landbouworganisaties	149.038	94.998
Coöperatieve ondernemingen	9.624	9.268
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>158.662</b>	<b>104.266</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
Vorderingen	34.591	19.862
Overlopende activa	124.170	156.951
Liquide middelen	772.659	4.861.216
Geconditioneerde fondsen projecten	1.738.970	475.686
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>2.670.390</b>	<b>5.513.715</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>2.829.052</b>	<b>5.617.981</b>

	31-12-2015	31-12-2014
<b>PASSIVA</b>		
<b>RESERVES EN FONDSSEN</b>		
<i>Reserves</i>		
• Continuïteitsreserve	695.282	1.743.801
• Bestemmingsreserve	0	132.294
• Herwaarderingsreserve	3.759	3.403
<i>Fondsen</i>		
• Bestemmingsfondsen	281.854	529.326
• Deskundigenfonds	17.685	41.437
<b>TOTAAL RESERVES EN FONDSSEN</b>	<b>998.580</b>	<b>2.450.261</b>
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>		
Overige schulden	607.230	570.019
Overlopende passiva	258.698	195.855
Geconditioneerde project-verplichtingen	964.544	2.401.846
<b>TOTAAL KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>1.830.472</b>	<b>3.167.720</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>2.829.052</b>	<b>5.617.981</b>

# FACTS & FIGURES



IN 2015 ZIJN ER

**570 DESKUNDIGEN**  
OP WERKBEZOEK GEWEEST (+9%)

**36%** AGRIPOOLERS

**31%** EXTERNE DESKUNDIGEN

**33%** AGRITERRA MEDEWERKERS

BIJ DEZE WERKBEZOEKEN WAREN

**108 VERSCHILLENDE**  
AGRIPOOLERS *betrokken*  
en **22 andere externe consultants**

Agriterra verzorgde  
**70 TRAININGEN**

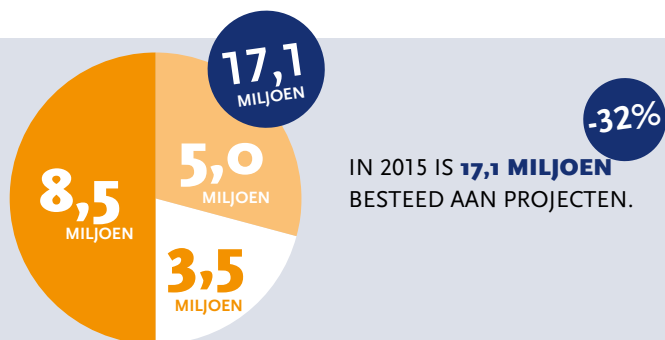
en workshops, met als belangrijkste thema's  
en specialismen: **financieel management,**

**FACT, coöperatief bestuur** ('governance'),  
**vermogensopbouw bij coöperaties**

(interne kapitalisatie) **en vrouwelijk leiderschap.**



# 2015



DE FINANCIERING IS AFKOMSTIG VAN:  
 DGIS (KERNFINANCIERING) **8,5 MILJOEN**,  
 ANDERE DONOREN **3,5 MILJOEN**  
 EN BIJDRAGEN VAN BETROKKEN KLANTEN **5,0 MILJOEN**



**158 projecten**  
 +20% t.o.v. 2014  
 waarvan 87 gericht op  
**BOERGENOTEERDE  
 BEDRIJVEN**

**45** (bankable) **+73%**  
**businessplannen**  
 GEFORMULEERD

**114 KLANTEN**  
 ZIJN BETROKKEN BIJ TEN MINSTE  
**één project,**  
 WAARVAN 71 BOERGENOTEERDE  
 BEDRIJVEN

## Staat van baten en lasten

Bedragen in euro's

	REALISATIE 2015	BEGROOT 2015	REALISATIE 2014
<b>BATEN</b>			
Subsidies van overheden	8.573.834	10.097.652	14.571.243
Baten institutionele organisaties en bedrijven	633.600	1.856.017	370.308
Baten uit acties van derden	240.023	PM	-171.444
Baten uit eigen fondsenwerving	21.422	50.000	560.817
Baten uit beleggingen	6.096	68.000	23.152
Overige baten	40.591	4.000	7.510
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>9.515.566</b>	<b>12.075.669</b>	<b>15.361.586</b>
<b>LASTEN</b>			
<i>Besteed aan doelstellingen</i>			
• Programma Farmers Fighting Poverty	9.517.880	12.021.669	14.787.467
• Programma bestemmingsfondsen	292.647	50.000	31.500
<b>TOTAAL BESTEED AAN DOELSTELLINGEN</b>	<b>9.810.527</b>	<b>12.071.669</b>	<b>14.818.967</b>
<i>Werving baten</i>			
• Kosten eigen fondsenwerving	0	0	0
• Kosten acties van derden	0	0	0
• Kosten verkrijging subsidies van overheden	0	0	0
• Kosten van beleggingen	2.966	1.000	2.298
<b>TOTAAL WERVING VAN BATEN</b>	<b>2.966</b>	<b>1.000</b>	<b>2.298</b>
<i>Beheer en administratie</i>			
• Personeelskosten	4.689.978	4.910.926	3.643.168
• Afschrijvingskosten	53.005	52.500	48.329
• Huisvestingskosten	215.057	247.500	261.302
• Kantoorkosten	276.982	43.800	211.494
• Algemene kosten	198.137	134.000	207.815
• Doorbelast aan doelstellingen	-4.279.405	-4.149.277	-4.290.119
<b>TOTAAL BEHEER EN ADMINISTRATIE</b>	<b>1.153.754</b>	<b>1.239.449</b>	<b>81.989</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>10.967.247</b>	<b>13.312.118</b>	<b>14.903.254</b>
<b>OVERSCHOT (+), TEKORT (-)</b>	<b>-1.451.681</b>	<b>-1.236.449</b>	<b>458.332</b>



Willemsplein 42  
6811 KD Arnhem

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

[agriterra@agriterra.org](mailto:agriterra@agriterra.org)  
[www.agriterra.org](http://www.agriterra.org)

 [facebook.com/agriterra](https://facebook.com/agriterra)  
 [twitter.com/agriterra](https://twitter.com/agriterra)