

Kagera Co-operative Union (KCU) – Tanzania. Kleine boeren koffie (robusta)

KCU is een koepel met 124 basis coöperaties die tezamen ongeveer 30.000 boeren vertegenwoordigen in de Kagera regio.

Context: Tanzania stond voor staatsgestuurde verkoop/export van koffie en voor boeren was lokale coöperatie en de daarbij behorende koepel het enige verkoopkanaal. Rol van de organisatie was vooral logistiek, niet commercieel. Sinds begin jaren 90 is de markt geliberaliseerd en kunnen boerenorganisaties zelf exporteren / vermarkten van hun product alhoewel koffie nog wel via de veiling loopt. Overheid heeft zich op meerdere terreinen teruggetrokken wat niet wil zeggen dat de politiek zich niet met het reilen en zeilen van de koepel bemoeit, noch dat boeren gewend zijn geraakt aan eigen verantwoordelijkheid.

Onderscheidende kenmerken van producenten organisatie zoals in opzet AgriProFocus:

- Ledenorganisatie en daarmee weinig continuïteit in leiderschap / bestuur. Betekent herhaling van training en opbouwen communicatie
- Invloed van NGO's / overheid. Zie boven gemaakte opmerking
- Koffie is een traditioneel mannenproduct alhoewel vrouwen een groot aandeel hebben in het werk. Weinig vrouwelijke leden en nog minder vrouwelijke bestuurders
- Combinatie van doelstellingen (economisch, sociaal, politiek) – veel leden maar kleine werkorganisatie die bovendien weinig ervaring heeft met projectmatig werken + leden zijn niet gewend als kleine zelfstandige ondernemers te denken/te handelen.

Relatie en training:

FTO wilde direct inkopen en is relatie gestart met KCU. Wat trof men aan? Een boerenorganisatie die wel het product had en ook bepaalde logistieke vaardigheden had, maar geen verkoopervaring of verscheppingskennis noch hoe zelfstandig te opereren op de veiling. Begonnen met praktische training op de werkvloer aan de exportafdeling totdat die zelfstandig konden opereren. Daarna gekeken naar het algehele financiële plaatje (training geregeld voor financieel beheer, kostprijsberekening en hanteren van prijsrisico's) tot product kwaliteit en het functioneren van de organisatie als zodanig. Praktische trainingen aangeboden aan personeel en op bepaalde thema's een aangepaste versie gemaakt voor boerenbestuurders (= ander technisch niveau en hebben andere verantwoordelijkheid). Daarna begonnen aan trainingen op coöperatie niveau = zowel over bestuurlijke verantwoordelijkheid als product kwaliteit, financieel beheer.

Hoe komen trainingen tot stand:

FTO maakt analyse van de boerenorganisatie en bespreekt dit met bestuur en staf van KCU. Op basis daarvan worden trainingsprogramma's en praktisch advies/klankbordfunctie afgesproken + de taken verdeeld. Deel programma wordt door KCU zelf uitgevoerd en gefinancierd en een deel gebeurt met inhoudelijke en financiële ondersteuning van FTO. Programma is niet thema georiënteerd, noch heeft het een gedetailleerd meerjarenplan. Het is flexibel opgebouwd zodat ingesprongen kan worden op marktontwikkelingen. In het begin lag de nadruk bij training aan personeel en minder op ledenniveau. Daarna 'afgedaald', maar een adviserende rol voor personeel en hoofdbestuur is blijven bestaan.

Wat is er bereikt:

Van een traditioneel functionerende vooral logistiek georiënteerde boerenorganisatie is KCU hard op weg een efficiënt coöperatief bedrijf te worden. De export afdeling is professioneel en heeft een goede klantenkring opgebouwd. De huidige algemeen directeur en bestuur hebben oog voor nieuwe ontwikkelingen. Men heeft de productkwaliteit verbeterd en is voor een deel

aan het overstappen op biologische productie om de concurrentie met andere robuuste leveranciers voor te blijven. KCU is ondanks de koffiecrisis een financieel gezonde organisatie geworden en de leden hebben meer begrip voor kostenstructuur, prijsbepaling etc. Uitdaging: de ontstane interne dynamiek verder uitbuiten + opleiden van lokale trainers in moderne workshop/trainingstechnieken.

Kernvragen opgeworpen door AgriProFocus

- randvoorwaarden: positief is de open houding van KCU personeel om dingen te leren en ervaring op te doen. Positief is ook dat training gekoppeld is aan direct handelen (in/verkoop van het product) en het dus vooral praktisch blijft en geen academische oefening. Externe adviseur dient hier dus ook verstand van te hebben. Negatief: inmenging bij vlagen van de overheid of lokale politiek die een gezonde bedrijfsvoering wel eens dwarsboomt. Regelmatig wisselen van bestuur waardoor zowel de communicatie als de training opnieuw opgebouwd moet worden = werk van de lange adem. Hoe de markt zich ontwikkelt en de eisen die er gesteld worden hebben soms een positief, soms een negatief effect en zijn lastig te plannen. Negatief is ook dat lokale trainers ouderwets zijn opgeleid en zich zeer schoolmeesterachtig opstellen. Modernere trainingstechnieken / participatieve technieken of het faciliteren van gesprekken is onbekend – kost investeren in hun vaardigheden en strakke selectie.
- Lessen die getrokken kunnen worden zijn: externe adviseurs dienen geduld te hebben en verstand van zowel de handelstechnische kant als de organisatorische (beslisprocedures binnen ledenorganisatie) aspecten. Het opbouwen van de werkrelatie kost tijd. Trainingen kunnen hetzelfde onderwerp aansnijden maar dienen toch inhoudelijk anders opgebouwd te worden voor leden dan voor personeel. Lastig balans te houden tussen prioriteiten/tempo van de boerenorganisatie en belangen en/of tempo van de adviseur. Eigenlijk loopt het ondersteuningsprogramma door alle niveaus van de boerenorganisatie heen: de ene keer is er meer aandacht voor de professionals op het hoofdkantoor, de andere keer meer trainingen voor onderliggende cooperaties/ leden.
- Rol PO: wij hebben geen ervaring met contractteelt maar werken vooral met ledenorganisaties omdat wij dat als een goede en duurzame organisatievorm zien. In de toekomst zouden leden meer kunnen delegeren aan personeel en meer op hoofdlijnen beslissen, maar zo ver is het nog niet. Daarvoor is een hoger kennisniveau nodig bij de leden en meer praktische werkervaring als georganiseerde kleine ondernemers.