

# 'We leren bedrijfsmatiger denken'

---

 [www.oneworld.nl/business/we-leren-bedrijfsmatiger-denken](http://www.oneworld.nl/business/we-leren-bedrijfsmatiger-denken)

De ontwikkelingsorganisaties Heifer en SNV werken samen met SoilCares: een Nederlands bedrijf dat een goedkope techniek heeft ontwikkeld om bodemanalyses uit te voeren. Samen bieden ze bodemanalyses en bemestingsadviezen aan ruim 10.000 kleine boeren in Kenia, met geld vanuit het Fonds Duurzaam Ondernemen en Voedselzekerheid. Dat gaat prima. Met hier en daar een hick-up.

Achtergrond –

Heifer is een kleine club, gehuisvest in een ietwat kneuterig bijgebouw van een kerk in Roosendaal. De medewerkers zijn hard aan het werk, plaatjes van koeien aan de muur, overal boeken en dossiers. Ik tref directeur Rian Fokker en projectcoördinator Sara Peeters aan de keukentafel.

## **Mobiele laboratoria**

We zitten amper of Peeters trapt af met de mededeling: “Door [deze samenwerking](#) realiseerde ik me wel dat ik erg vanuit NGO-kaders dacht. Een van de eerste bijeenkomsten was een goed voorbeeld. We bespraken de concrete samenwerking: wie gaat wanneer wat doen, hoe pakken we het aan. Heifer zou de boeren voorlichten, daarna pas zou SoilCares met labjes aan de slag gaan. Maar in die eerste bijeenkomst was de reactie van SoilCares direct: ‘Dan staan onze mobiele laboratoria dus stil. Dat kost geld. Dan gaan we eerst wel even ergens anders aan de slag, in een andere regio.’ Mijn eerste reflex was: dat kan niet, want dan rijden die labjes dus al rond zonder dat de mensen weten waarvoor.

Door deze samenwerking realiseer ik me wel dat ik erg vanuit NGO-kaders denk

En pas daarna bedacht ik: wat maakt dat eigenlijk uit? Dan zien de boeren de mobiele laboratoria alvast rondrijden en horen ze later van ons (of van elkaar) waar ze voor zijn.” Fokker: “We leren bedrijfsmatiger denken door deze samenwerking. Bij een ander project van ons hoorde ik mezelf laatst vragen of we iets wel moesten subsidiëren, of we de boeren daarvoor niet gewoon moeten laten betalen.”

## **Krom**

Reinder van der Meer is directeur van SoilCares. Hem spreek ik via Skype, vanuit Nairobi. En ook hij maakt kennis met andere denkwijzen. Van der Meer: “Er zijn NGO’s die mensen betalen om naar je te komen luisteren. Dat weigeren wij pertinent. Dat is te krom voor woorden. Als je iets wilt leren, moet je gemotiveerd zijn. Ook als je arm bent.” Daarin zitten Heifer en SoilCares op een lijn: de boeren in dit project worden niet betaald om naar de voorlichting te komen.

Als je iets wilt leren, moet je gemotiveerd zijn. Ook als je arm bent

Heeft die andere denkwijze ook positieve kanten? Van der Meer: “Jazeker. Soms brengt Heifer dingen naar voren waar wij nog niet aan gedacht hadden, hebben ze bijvoorbeeld een andere blik op de verzamelde data waarmee ze ons een spiegel voorhouden.”

## **Nacht doorhalen**

En er zijn meer punten waarop Van der Meer de toegevoegde waarde van Heifer ziet. De samenwerking kwam op zijn initiatief tot stand. Van der Meer: “Wij wilden ook de kleinere boeren bereiken met ons product. Maar we dachten: al die tijd en geld die gaat zitten in awareness raising, sensitization enzo ... dat is toch verdorie niet onze rol. Wij moeten als bedrijf toch niet onze klant gaan opleiden om hen te leren dat ze ons product nodig hebben? Terwijl anderen dus juist die voorlichting als werk hebben.”

Dus zocht SoilCares een partner met een groot netwerk van kleine boeren in Kenia voor een gezamenlijke aanvraag bij het Fonds Duurzaam Ondernemen en Voedselzekerheid (FDOV). Dat zijn er niet veel: Heifer kwam al snel in beeld. En was enthousiast. Fokker: 'Ik vind dit echt een voorbeeld van een goed partnerschap. Het is heel elegant, straight forward. Het is helder wie welke expertise binnenbrengt. Wat zij doen kunnen wij niet en wat wij doen kunnen zij niet. Daar hoeft je niet lang over na te denken.'

De meerwaarde was snel duidelijk, maar de aanvraag moest nog op papier. Fokker: "De aanvraag is samen geschreven. Heel informeel. We startten vrij dicht voor de deadline. Aan het eind hebben we nog een nacht moeten doorhalen. Zij in Wageningen, ik thuis in Teteringen. Het budget hebben we samen op een zaterdag in elkaar gezet."

### **Impact**

Dat heeft zo z'n nadelen. Peeters: "Het deel over monitoring en evaluatie hebben we niet goed vastgelegd. Daarover verschillen we ook echt van mening. Heifer wil graag de impact meten van wat we doen. We willen weten of onze investering de moeite waard is: hebben de boeren meer opbrengst van hun akkers en meer inkomen, of niet? Dat kun je het best door een externe laten evalueren." Fokker: "In de budgetverdeling zoals die nu is, kunnen wij geen externe evaluator betalen. SoilCares is niet geïnteresseerd in een externe evaluatie. Zij willen dat budget liever gebruiken voor proefveldjes waarop je kunt testen of de labproeven en adviezen leiden tot meeropbrengst, afgezet tegen reguliere veldjes. Dat is natuurlijk nuttig en het helpt SoilCares om hun product beter te verkopen. Maar proefveldjes zeggen niks over de vraag of de projecten werken, wat het voor de boeren betekent."

Van der Meer: "Wij vinden een externe evaluatie niet nodig en het hoeft niet van de donor: wij zitten onder de financiële grens waarboven het verplicht is. En wij zien Heifer als onze impact assessor. Zij kijken naar de impact van ons werk, wij hebben dat eigenlijk aan hen uitbesteed. Een externe evaluatie kost alleen maar geld en levert uiteindelijk op wat je toch al weet."

De conclusie van alle drie, verwoord door Van der Meer: "Hadden we meer tijd gehad waren mogelijk een aantal budgettaire zaken beter uitgediscussieerd. Dat is een les."

### **Salesjongen**

De bodemtests van SoilCares kosten 10 euro per test. Het is voor SoilCares een spannende vraag of de kleine boeren die prijs wel gaan betalen. En als ze dat doen, of ze dat dan het jaar erop weer doen of het bij een eenmalige test laten. Zouden ze dit risico ook nemen zonder overheidsgeld?

Van der Meer, volmondig: "Nee." En pas in tweede instantie: "Nou ja, misschien wel, maar dan anders. Als je vraagt of wij de kosten die Heifer maakt, zelf zouden betalen als er geen subsidie van FDOV in zou zitten – dan is het antwoord zeker nee. Maar we zouden mogelijk wel op een andere manier samenwerken. Misschien zouden wij dan een soort dienstverlener worden voor Heifer, en zij voor ons een verkoopkanaal. Het zou zeker minder intensief zijn. Wij kunnen een salesjongen naar een NGO sturen, die een presentatie geeft van een uur. Hij laat een voorbeeld zien, vertoont een filmpje, beantwoordt vragen en na de discussie is ie weer weg. Maar we kunnen ook een auto met een crew van drie man erop af sturen, met een mobiel laboratorium, ter plekke monsters nemen, fysieke metingen doen, en direct een rapport met resultaten opleveren. Dat laatste heeft natuurlijk veel meer impact, maar is ook een veel grotere investering. Daar kun je mee spelen, met die niveaus van intensiteit. En zonder FDOV zouden we kiezen voor de eerste optie."

### **Gedwongen dans**

Soms leiden subsidiepotjes tot een gedwongen dans: zonder bedrijf kun je geen aanspraak maken op bepaalde subsidies. Volgens Fokker is dat geen punt: "Het opent ogen van beide kanten dat dit kan werken. Ik kan me goed voorstellen dat we ook zonder subsidie meer met bedrijven gaan samenwerken."

Van der Meer heeft een duidelijke mening over dit specifieke subsidiepotje (zie onderaan). Maar hij ziet wel degelijk de toegevoegde waarde van samenwerking met NGO's, al dan niet gesubsidieerd: "De

mensen aan de onderkant van de samenleving hebben veel meer aandacht nodig dan de groep daarboven. Dat is als bedrijf lastig. Al die awareness raising, bijeenkomsten, voorlichting. Het is nog net geen mission impossible, maar wel een mission die verrekte veel tijd kost. En daar hebben we als bedrijf gewoon de financiële adem niet voor. Dus zouden we ons richten op de grotere boeren, met 1.000 hectare. En dat is jammer, want het ging er nou juist om om die boeren aan de onderkant toegang tot kennis te bieden.”

#### Tips:

- Neem de tijd voor goede inhoudelijke afstemming van het programma – en de financiële vertaling daarvan. Van der Meer: “Kijk een paar jaar vooruit, ook in budgetten. En doe dat tijdig ook door de bril van de ander.”
- Van der Meer: “Zorg voor een goeie vent op de grond. Met de mensen achter de bureaus ga je het niet redden, het gaat om de field staff.”
- Fokker: “Hou het simpel. Onze samenwerking bestaat uit weinig partners, gaat over een afgebakend project. Er zit een klein team, er zijn korte lijnen met de directeur die letterlijk op een paar passen afstand van de medewerkers zit. Dat helpt.”
- Peeters: “Zorg dat er de goede mensen op zitten. Die elkaar mogen. En die helderheid creëren, zaken structureren, flexibel kunnen omgaan met veranderende omstandigheden, open communiceren. En een gezonde dosis humor bevordert een goede samenwerking!”

#### **SoilCares: “Succesvolle projecten hebben focus nodig”**

*Reinder Van der Meer, directeur van SoilCares: “Eerder had je PSOM. Dat was een programma met een gedegen opzet en afhankelijk van de financieringsbron een focus in de output en impact. Versimpeld gezegd: ‘Je moest vanuit het Ministerie van Buitenlandse Zaken aantonen hoeveel mensen je had geholpen. En als je geld kreeg vanuit Economische Zaken, moest je aantonen hoeveel geld het Nederlandse bedrijfsleven eraan verdiend had. Het was wel een beetje verweven, ook bij BuZa moest je wat met economie en ook bij EZ moest je iets met impact, maar eigenlijk was het vrij helder gescheiden.*

*FDOV is duidelijk anders. Het lijkt een compromis waarbij twee programma’s met verschillende en soms tegengestelde doelen zijn samengevoegd. Dat levert onlogische situaties op. Sponsors willen korte termijn impact op de eindgebruiker en een duurzaam businessmodel. Maar binnen FDOV mogen bedrijven en projecten pas over een periode van bijna 10 jaar echt geld gaan verdienen. Dat matcht niet. Misschien is FDOV daardoor wel bij uitstek het programma waar bedrijven en NGO’s elkaar nodig hebben om projecten te laten slagen, omdat het tegenpolen verbindt - zij het voor ons op een wat kromme manier. Succesvolle projecten hebben focus nodig.”*

---

*Delen van dit interview komen terug in een boek van Wilma Roozenboom over theorie en praktijk van partnerschappen, dat eind 2015 verschijnt bij uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.*

**NEEM EEN ONEWORLD ABONNEMENT  
& BE PART OF US**

