

P+
SPECIAL
Jaargang 17
Week 46 | 2018

IDH viert tien jaar
duurzame hulp
en handel

Behoud landschappen Vietnam

Coalities

Hoe bouw je ze op?
Hou houd je ze goed?



TRADE **JOOST OORTHUIZEN OVER TIEN JAAR IDH**



Coalities bouwen is een kunst op zich. Na tien jaar ervaring geeft het Initiatief Duurzame Handel (IDH) door wat er allemaal bij komt kijken. Directeur Joost Oorthuizen was er vanaf het begin bij. Een gesprek over het eerste groepje met gelijkgestemden. Over het formuleren van een gezamenlijke droom. Over de noodzaak van een ondersteunend bureau. Over het steeds blijven leren. En tenslotte over de steeds belangrijker geworden rol van overheden om ontwikkelingen definitief vast te leggen. Daarmee is tropisch regenwoud te redden, landbouw te intensiveren en boeren een beter bestaan te geven. >

Directeur Joost Oorthuizen van IDH:
"Overheden worden de komende tien
jaar veel krachtiger en machtiger."

Coalities

Hoe bouw je ze op? Hou houd je ze goed?



Er waren heel veel stoelen te kort in de Paleis-kerk in Den Haag, toen het Initiatief Duurzame Handel (IDH) daar tien jaar geleden van start ging. Mensen drongen tot in de gangpaden tussen de kerkbankjes om deze gebeurtenis staand mee te kunnen maken. Wie wat wilde in het ontwikkelingswerk was er bij. In het gedrang hoorden vertegenwoordigers van veertig bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en de vakcentrales FNV en CNV hoe minister Koenders het initiatief een startbedrag van 31 miljoen euro meegaf om een unieke nieuwe taak tot uitvoering te brengen: het opbouwen van schone ketens. “Het had Yazz”, zegt Joost Oorthuizen (1965) nu, terugblikkend op het momentum van toen. Voor een doctor in de filosofie, economie en watermanagement (Wageningen University) bleek hij een manager te zijn zoals je die nooit eerder bij een ngo tegenkwam. Iemand die sprak met een stevig volume en een voorkomen had waarmee hij door muren kon breken. Als gesprekspartner drong hij hiermee door tot in de boardrooms van de grootste multinationals op deze wereld, bedrijven die handelen in cacao, koffie, soja, katoen, hout en tal van andere producten uit landen in ontwikkeling. IDH bundelde inmiddels 350 ondernemingen bij elkaar. Oorthuizen sloot bovendien nooit eerder geziene ontwikkelingsovereenkomsten met regeringen in westerse én zuidelijke landen.

Had je toen verwacht dat IDH zo'n wereldomvattende organisatie zou gaan worden?

“Je hoopt het, maar je weet het niet zeker. Als ik nu terugkijk, dan vind ik tien jaar IDH eigenlijk niet eens het meest interessant: het gaat over tien jaar duurzame ketenbeweging. Onze geschiedenis is net zo goed de geschiedenis van de bedrijven die daar toen serieus mee aan de slag zijn gegaan. Je voelde in de kerk dat het moment daar was, maar niemand kon dat toen echt benoemen.”

Wat nam jij zelf als bagage mee, om dit proces verder te brengen?

“Ik was al behoorlijk goed getraind in publiek-

private partnerschappen. Tussen partijen in bewegen, dat werk. Bij Twijnstra Gudde zat ik al tussen allerlei partijen in, bedrijfsleven en overheid. Dat is de rode draad in mijn carrière geweest: slim kunnen opereren tussen partijen in. Mijn internationale ervaring, mijn bedrijfsleven ervaring, mijn ervaring in het ontwikkelingswerk, alles kwam bij elkaar.

Soms heb je ook gewoon geluk, dat je klaar bent wanneer een vraag opkomt.

“We kregen een heel mooi mandaat. Iedereen zocht dat, toen. En het leuke is, we zijn net gereviewd door een Deens consultancy bureau. Die man zei: ‘Ik heb nog nooit meegemaakt dat mensen zo positief zijn over een organisatie’. Dat was natuurlijk heel gaaf. Wat hij terugkreeg van partijen was: de kracht van IDH is dat het heel constructief en helemaal niet bureaucratisch is en ondernemingen kan helpen om problemen op te lossen. Onze legitimatie dat je kan doen wat nodig is voor de zaak. Daar moeten we onze donoren natuurlijk dankbaar voor zijn. Dat ze ons dat gunnen. De publieke kant, vanuit Nederland, Zwitserland, Denemarken.”

Nu IDH als organisatie terugkijkt op een decennium, is in kaart gebracht hoe die publiek-private samenwerking tussen partijen steeds verliep. Oorthuizen initieerde een boekje dat op het jubileumfeest aan de honderden gasten uit de hele wereld wordt uitgereikt. De inhoud beantwoordt de vraag: coalities: hoe bouw je ze op en hoe houd je ze goed? Oorthuizen beken: “We hebben moeten leren. Het was af en toe rommelig, een messy practice. Dat komt omdat je aan het uitvinden bent, omdat we werken aan wicked problems, aan taaie vraagstukken. Cacao-boeren uit de armoede krijgen is een lastige opgave. Palmolie los krijgen van ontbossing is dat ook. Het blijft professioneel aanmodderen. Dat ligt niet aan ons, dat ligt aan de aard van het vraagstuk. Maar dat te realiseren en dat met elkaar proberen te doen, dat is waar het bij ons om gaat. Tegen onze donoren hebben we eerlijk gezegd: wij beloven jullie dat we twee-derde van onze claims tot een succes brengen. Maar een-derde dus ook niet.”



Oorthuizen: “Je zult steeds meer gaan zien dat duurzame producten worden gekoppeld aan een plek.”

Hoe begin je daar aan, een coalitie opbouwen? Zit je achter de telefoon en ga je bellen?

“Je hebt een paar stevige persoonlijkheden nodig, binnen vrij krachtige organisaties. Dat hoeven er maar drie of vier te zijn.”

Maar wel van grote bedrijven.

“Ja, maar het hoeft niet meteen de CEO zelf te zijn. Het moeten wel de change agents binnen die bedrijven zijn, de mensen die voor echte verandering zorgen.”

Begint het met boosheid?

“Het begint met frustratie over eerdere pogingen die maar niet wilden lukken. Het begint ook met het zien van iets nieuws. Het zijn vaak doorgewinterde mensen die geen zin meer hebben in flauwekul. Als die iets hebben van: ‘Hee, wacht eens even... Dit zou kunnen gaan lukken...’ Dan heb je iets te pakken.”

Je moet eerdere teleurstellingen achter je kunnen laten en niet denken van: dat kan niet, want dat hebben we al eens geprobeerd.

“Precies. En vervolgens is een van de belangrijke dingen dat dit groepje groter wordt. Je hebt een coalitie nodig van een paar stevige partijen. Daar moet je niet binnenkomen met de boodschap: wat jullie hebben gedaan is allemaal niks. Stelletje mislukkelingen. Arrogantie helpt niet echt, haha. In publiek-private



In Liberia heeft IDH met palmoliebedrijf Sime Darby en de overheid afgesproken om binnen de concessies waardevolle stukken bos te behouden en lokale gemeenschappen te helpen bij het ontwikkelen van een eigen oogst aan palmolie-noten.

Wat zijn de dimensies van coalitievorming?

Terugkijkend naar tien jaar praktijkervaring stelt IDH dat coalitievorming vijf dimensies telt. Zo zijn ze neergelegd in een boekje met de titel ‘The Art of Collaborative Transformation’.

- 1 Relaties opbouwen**
Hoe bouw je een coalitie op?
- 2 Visie ontwikkelen**
Hoe benoem je de nieuwe droom?
- 3 Organisatie neerzetten**
Hoe ondersteun je de voortgang?
- 4 Ontwikkelingen volgen**
Hoe blijf je leren?
- 5 Implementeren praktijk**
Hoe leg je ontwikkelingen duurzaam vast?

Deze vijf dimensies vormen de rode draad in het gesprek met directeur Joost Oorthuizen.

partnerschappen is het belangrijk dat er heel veel waardering is voor eerdere pogingen. En dat je daar met elkaar wel even induikt. Kunnen we vanuit dat vastlopen iets moois maken? De kathedraal van Reims is ook gebouwd op continu falen en in drie eeuwen vijftig keer herbouwd. Dan begon er iemand, stortte dat ding weer in. En opnieuw. En nog een keer. Tot er de mooiste kathedraal van de hele wereld stond. Het is ook in ons werk een kwestie van twee stappen vooruit en een stap terug. Dat is frustrerend. Ik was een jaar geleden in Indonesië bij onze country director. Ik reed terug naar het vliegveld en ik zei tegen de man: laten we er nou maar mee ophouden, dit wordt nooit wat...”

Dat ging over palmolie?

“Ja. Toen werd hij op zijn Indonesisch best een beetje boos op mij. Hij zei: ‘Durf het niet! Jij komt hier net kijken! Ik ben hier al twintig jaar mee bezig!’ De lange adem die je soms nodig hebt. En nu zie je dat de Indonesische president een fantastische stap heeft gezet. Hij heeft ➤

Wat ziet IDH zelf als belangrijkste successen?

Het Initiatief Duurzame Handel (IDH) noemt een aantal hoogtepunten. Dit zijn:

- + Bijna 20 procent groei van duurzame katoen in twaalf landen, verbetering van de situatie voor meer dan een miljoen katoenboeren
- + Duurzaam marktaandeel van onder andere palmolie en tropisch groente en fruit naar 70 procent verhoogd
- + Op weg naar leefbaar loon voor 50 duizend theeplukkers in Malawi
- + In negen maanden een plan gerealiseerd om te stoppen met het kappen van regenwoud in Ivoorkust en Ghana
- + Bundeling van vele verschillende criteria voor duurzame vis in één label: het Aquaculture Stewardship Council
- + 8,5 miljoen hectare tropisch regenwoud duurzaam beheerd
- + Op 5,5 miljoen hectare landbouwgrond worden duurzame landbouwmethode gebruikt
- + Innovatieve investeringen in kleinschalige koffie en cacao productie voor in totaal ruim 250 duizend boeren
- + Lancering van het Andgreen.fund met de Noorse overheid met 400 miljoen aan investeringen ter bescherming van 5 miljoen hectare tropisch regenwoud.



een behoorlijk stevige wet aangenomen met een moratorium op verdere uitbreiding van plantages.”

Er blijft ook altijd iets onvoorspelbaars in de ontwikkelingen.

“Maar het is dus wel belangrijk dat je met elkaar blijft duwen, trekken, jajaja.”

Uiteindelijk heb je 20 procent duurzaam marktaandeel nodig om tot een echte verschuiving te komen, zoals dat gelukt is met het verduurzamen van de katoenteelt. “Je moet schaal maken. Anders blijft het een klein project. Soms heb je iets kleins nodig als je iets nieuws wilt testen, maar zodra je iets te pakken hebt wat de potentie heeft om te groeien, moet je commitment krijgen. In Nederland is behoorlijk wat kritiek op multinationals en ik denk dat dit ook best terecht is, maar of we het nu leuk vinden of niet, multinationale ondernemingen hebben gewoon een hoop kracht. Hun propositie blijft overeind staan op een moment dat zij duurzame katoen gaan inkopen. Dan gaat het ineens hard. Dat is nu eenmaal zo. Je hebt ze nodig.”

Is dat moeilijk om te zeggen, dat grote ondernemingen een force for good kunnen zijn?

“Helemaal niet. Maar ik ben er wel realistischer in geworden. Het is mij de afgelopen paar jaar duidelijk geworden dat er achter die bedrijven nog een hele investeringswereld zit. Die moeten we ook om zien te krijgen.”

De aandeelhouders?

“De private equity fondsen. Ik dacht eigenlijk: we zijn een heel eind met alle CEO's, alle Paul Polmans en Feike Sibbema's aan boord, nou gaan we de goeie kant op. En dat is ook zo. Maar er zit nog een heleboel geld achter.

Daar zie je nu gelukkig ook een hoop beweging ontstaan. Maar de wereld van het kapitalisme is nog een stukje ingewikkelder dan ik me realiseerde.”

En toen is IDH zelf maar begonnen om financieringsfondsen op te richten?

“We doen dat niet zelf. We snappen nu dat duurzaam investeren heel belangrijk is. Je moet investeerders verleiden de juiste investeringen te doen. Wil je de business as usual om draaien, dan heb je aantrekkelijk geld nodig, om grote investeerders bij te buigen. Daarom hebben we het Andgreen.Fund opgericht. En daarom zijn we nu ook bezig met een smallholder fonds, voor de kleine boeren.”

Hoe benoem je de droom? Hoe ging dat in 2009 in Helsingborg in Zweden, toen de verduurzaming van de katoenketen van start ging?

“Dat was voor mij een prachtig moment. We hadden dit zelf georganiseerd, maar Ikea was al bezig met Better Cotton. Ikea was op dat moment de op een na grootste inkoper van katoen op de wereld en op zoek naar verdere verduurzaming, samen met het Wereld Natuur Fonds. Zij snapten dat ze deze zaak niet in hun eentje mainstream konden krijgen, zonder de ‘concullega’s’. Dus hadden ze een partij als IDH nodig, want zelf je concurrenten uitnodigen, dat is best lastig voor een bedrijf. Dat zit niet per se in de cultuur, zal ik maar zeggen. Het wordt daarna ook heel ingewikkeld, want dan komen er allemaal juristen mee aan tafel. IDH kan als neutrale organisatie wel bellen. En dat helpt ook voor bedrijven. Dat ze zeggen: als IDH er achter gaat staan, die de steun heeft van de Nederlandse en Zwitserse regering, dat helpt voor de credibility. Dat geeft heel veel comfort. Dan

voelen bedrijven zich gedekt en weten ze met het juiste bezig te zijn. Toen hadden we dus een meeting waar in eerste instantie ook Levi's zat, H&M en Marks & Spencer. Dan heb je al best wel wat. Op dat moment was nog steeds de overtuiging in de kledingindustrie: duurzaam katoen kopen, dat kan niet. Die keten is veel te ingewikkeld. We kopen elke keer weer ergens anders... Dat was het verhaal. Toen zei Ikea: ‘Ingewikkeld? Dat is niet onze ervaring’. En dat is een ongelooflijk belangrijke boodschap van zo'n bedrijf.”

Wat deed IKEA dan anders?

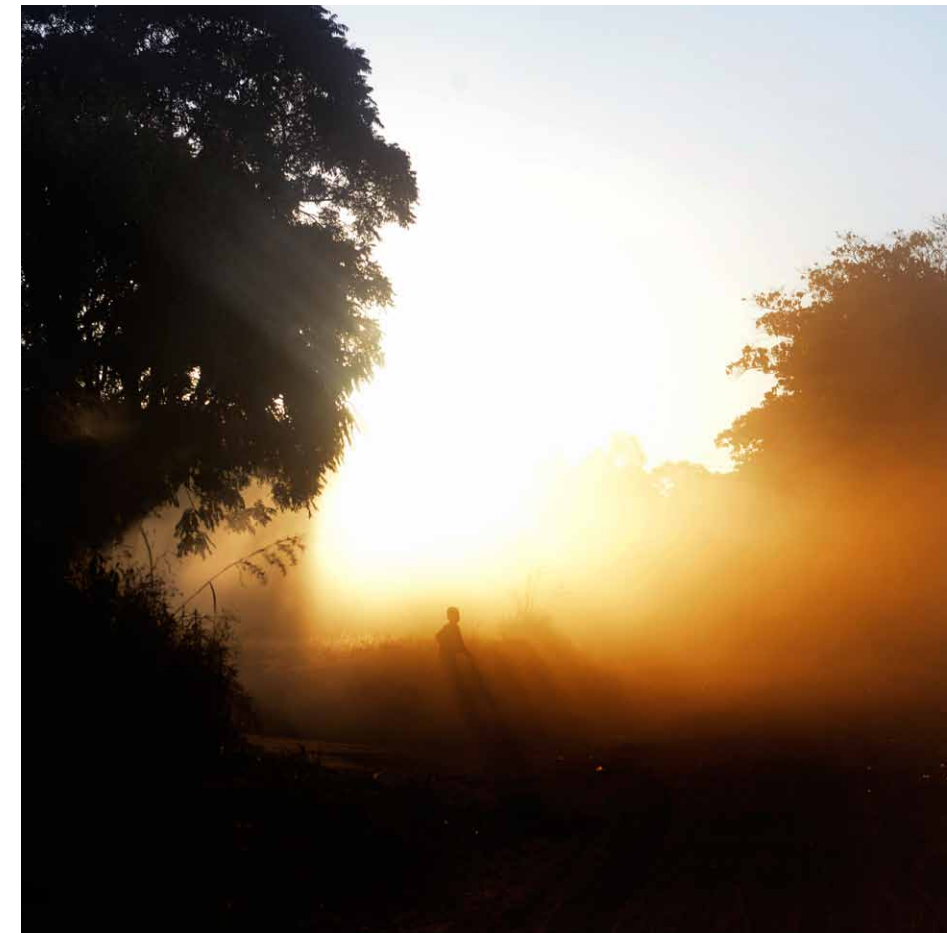
“Ikea ging duurzaamheid gewoon in hun keten door-organiseren. Zij waren vroeger ook een katoenhandelaar, dus het was iets gemakkelijker om te doen. Het argument: het is niet doenbaar, viel daardoor weg.”

En de discussie over de keurmerken uit die tijd? Moet het nu biokatoen worden, of fair trade katoen? Hoe werd die hobbel genomen?

“Daar was niet zoveel discussie over. Men was het er al vrij snel over eens dat er altijd plek is voor biologische katoen. Maar als je mainstream iets wilt bereiken in deze markt, dan heb je iets nodig wat een stuk duurzamer is dan conventionele katoen, maar niet per se biologisch is.”

Dus laat je de keurmerken achter je?

“Nee, Better Cotton is ook een keurmerk. Een nieuw keurmerk, ontwikkeld vanuit de industrie samen met het Wereld Natuur Fonds. Wat je vaak ziet: je hebt een paar keurmerken nodig. In dit geval bedient organic een niche van de markt. En de rest van de wereld zou dan Better Cotton kunnen zijn. Maar het mooie was: je had dat groepje ondernemingen dat tegen Ikea zei: ‘Dit is een overtuigend verhaal. Hoeveel



ton hebben nodig op de markt zodat het commercieel wordt?’ Toen zei Ikea: ‘Ik denk een miljoen ton’.”

Zo!

“Dat was een aardige inschatting. Vervolgens zeiden we met elkaar: wat gaat dat dan kosten? We hadden geen idee, maar we stelden: ‘Waar schijnlijk veertig miljoen’. Nou. Mooi. Laten we over een paar maanden bij elkaar terugkomen. Kunnen we samen die 40 miljoen opheesten? En gaan we er voor, met elkaar? Tot ons plezier was dat zo. Soms heb je dus Yazz. The Only Way is Up! We gingen van start en nu zitten we dik op 2,5 miljoen ton duurzame katoen. Dat is dus al bijna 20 procent van de hele wereldmarkt. Dat is fenomenaal. Het is een mondiaal ding geworden. Heel veel suppliers (toeleveranciers) zijn erbij gekomen. Nu zeggen die grote kledingbedrijven: ‘Beste leverancier, ik wil Better Cotton’. Maar dat je in acht, negen jaar tijd van iets meer dan 0 procent naar 20 procent gaat...”

In twaalf landen is inmiddels een miljoen katoenboeren bereikt.

“Wij doen het voor die boeren. Maar vergis je niet. Katoen is het meest vervuilende gewas ter

wereld, qua chemicaliën en qua watergebruik. Als je dat massaal weet te verbeteren, heb je dus een enorme impact.”

En welke schaamte over mislukte eerdere pogingen is daarmee overwonnen?

“Dat zit dan toch bij de biologische katoen. Dat is niet mislukt, maar we zien wel met elkaar: dat krijgen we gewoon niet mainstream. Dus moet er iets bij komen.”

Hoe ondersteun je de voortgang van coalities? Heb je daarvoor een organisatie nodig?

“Een coalitie heeft een doel nodig en een werkorganisatie om het gekozen target door te rekenen. In het geval van de Fresh Fruit and Vegetable Organisation hebben we met elkaar gezegd: jongens, we gaan voor 100 procent duurzaam tropisch fruit en groenten in de Nederlandse supermarkten in 2020. Dat is een zeer ambitieus ding. Dan heb je eerst veel werk om dat target met elkaar uit te werken, zowel aan de sociale als de ecologische kant. Je hebt een governance nodig, je hebt een secretariaat nodig. Wie betaalt er voor? Wat is het mandaat van dat secretariaat? Het is allemaal niet zo spannend, maar het moet wel geregeld worden.”

In Malawi draagt IDH bij aan de totstandkoming van een leefbaar loon voor de theeplukkers. Het unieke programma betreft alle partijen in de keten bij deze bijdrage aan het bestrijden van de armoede.

En IDH is dan dat secretariaat geworden?

“Ja, vaak wel, maar niet altijd. Vaak kijken ze wel naar ons om die rol te pakken. Wij denken dan wel altijd na over onze exit. Een aantal jaren aanjagen is goed, maar een echt succes is het natuurlijk pas als het gewoon doorgaat zonder ons. In dit geval hebben we een organisatie ingericht en de bedrijven betalen daar gewoon voor. Het heeft nog steeds onze steun nodig, maar ik denk dat als wij er uit zouden stappen de boel niet uit elkaar valt. Dat is het belang ervan. Dan kunnen wij weer een andere sector aanpakken, want dat is onze aanjaagfunctie. De kunst hierbij is: hoe organiseer je het niet dood? Dat zie je vaak bij publiek-private partnerschappen. Aan tafel, convenanten tekenen en daarna gebeurt er vervolgens helemaal niks meer.”

Hoe voorkom je een papieren werkelijkheid?

“De coalitie moet resultaatgericht blijven. En je moet je organisatie zo inrichten dat kunt blijven leren. Onverwachte dingen gebeuren nu eenmaal. Dan heb je iemand anders nodig en moet je ook je organisatie weer kunnen veranderen. Dat ondernemende karakter van partnerschappen vertaalt zich dus ook in de structuur. De coalitie is er niet voor eeuwig. Het is voor nu, voor een paar jaar. Dat geeft een gezonde spanning. En dat geeft juist weer vertrouwen aan de kant van het bedrijfsleven. Zij hebben er moeite mee om in allerlei overlegclubjes terecht te komen. Dat kost tijd, dat kost geld en daar heeft niemand zin in. Het moet functioneel zijn.”

Jij weet op een gegeven moment wel hoe je dat doet, coalities runnen.

“Er zijn een heleboel dingen die wij inmiddels wel weten. Je snapt na tien jaar veel beter hoe je



dit soort dingen moet doen. In het begin was je heel enthousiast over certificering. Na een paar jaar denk je: op zich prima, zo'n keurmerk, maar het is niet zaligmakend. Certificering blijkt vooral compliance te zijn; alle energie gaat naar het in overeenstemming brengen met de nieuwe regels. Zet je vinkje en het is OK. Maar waarom deed je het nou ook alweer? Je wilde die boer toch uit de armoede krijgen? Certificering is een middel en geen doel op zich. Als je niet durft met elkaar te leren, en daar niet eerlijk over durft te zijn, dan kom je op een gegeven moment vast te zitten.”

Hoe legt een coalitie de ontwikkeling vast? Dan kom je toch bij de overheid terecht, die wetten en regels kan afroepen?

“Dat is ook een belangrijke les geweest. Dat we in het begin dachten: dit is een zaak van bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Ik denk dat het dominante denken nu anders is: dit is een zaak van bedrijfsleven en overheid, ondersteund door maatschappelijke organisaties. Neem het initiatief om tropisch bos te beschermen dat wij hebben voortgebracht in samenwerking met de overheden van Ivoorkust en Ghana en het internationale bedrijfsleven. Het is een hartstikke krachtige coalitie. En waarom? Omdat deze overheden 70 procent van de cacao-productie in de wereld vertegen-

woordigen en verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Het zijn hun eigen landen. Als het over ontbossing gaat, is het in diepste essentie een publieke zaak. En wij dachten acht tot tien jaar geleden nog: wij lossen dat van hieruit wel even op, met elkaar. Wij gaan dat wel even doen. No way! Je moet die overheden serieus aan tafel hebben. Dus coalities veranderen daarvoor ook van aard. Een ngo kan een duurzame ontwikkeling niet in regelgeving vastleggen. Een overheid heeft daarvoor wel een mandaat en de kracht. Je hebt ze dus nodig. Je wilt daarom dat overheden samen met bedrijven veel actiever samenwerken aan het oplossen van vraagstukken. Dat is wat er de komende tien jaar moet gebeuren. Overheden worden veel krachtiger en machtiger.”

Wie belt dan de minister-president van Indonesië?

“We hebben daar een landen-directeur. Die spreekt op hoog niveau met de overheid. En waarom praten ze met ons? Alle landen willen op de internationale markt opereren. Iedereen wil graag dat ze internationaal worden gezien als de oplossing en niet als het probleem. Het is ook een kwestie van trots. Op ons jubileumcongres komt de overheid uit Matto Grosso uit Brazilië, om uit te leggen hoe zij bezig is met duurzaam landgebruik in die provincie. Dat is een onwaarschijnlijk machtige partij. Matto

In Vietnam draait IDH naast programma's in verschillende sectoren (thee, cacao, koffie, garnalen, kruiden, katoen en kleding) ook een Landscape program. In de Central Highlands wordt gewerkt aan betere landbouwmethoden, herbebossing en efficiënter watergebruik.

Grosso is qua grootte Spanje en Frankrijk samen. Als de gouverneur het voor elkaar krijgt om samen met zijn boerenorganisaties Matto Grosso om te toveren tot een 100 procent duurzame productiestaat, door de landen veeteelt te intensiveren waardoor je bos veilig stelt, dan heb je wel iets groots gepresteerd. En dat streven is ook goed voor de investeringsbereidheid van het internationale bedrijven in die provincie.”

Hoe komen consumenten dit te weten?

“We zijn ervan overtuigd dat de toekomst draait om duurzame landschappen, in plaats van om certificaten. Uiteindelijk gaan we naar een systeem waar internationale bedrijven in duurzame gebieden gaan kopen. Dat je zegt: ‘Wij in Europa kopen onze soja uit Matto Grosse in Brazilië, want die provincie heeft zijn zaakjes goed voor elkaar’. Dan krijg je duurzame productieregio's.”

Jij ziet de komende tien jaar dus verpakkingen opduiken waar een plaatje op staat: dit komt uit dit duurzame gebied.

“Bij cacao kun je dan op de verpakking zetten: dit komt uit deze dorpen waar scholen zijn en waar de watervoorziening op orde is. Je zult steeds meer gaan zien dat duurzaamheid wordt gekoppeld aan een plek. Dat heeft ook te maken met alle technologieën van nu. De herkomst van grondstoffen wordt steeds meer traceable. En of dat dan een plaatje van dat gebied is, dat weet ik niet. Het kan ook een code zijn waar consumenten op kunnen doorklikken.”

Website

IDH

-
- + TEKST JAN BOM
- + FOTOGRAFIE CHRIS DE BODE, DEPOSITPHOTO EN P+
- + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
- + UITGEVERIJ ATTICUS BV
- + WWW.P-PLUS.NL