

A woman wearing a colorful headscarf and a light blue shirt is looking through coffee branches. The branches are covered with green and red coffee cherries. The background is a lush green coffee plantation.

P+
SPECIAL
Jaargang 15
week 6 | 2017

IDH regisseert
Service Delivery
Models

De kleine boer als zakenpartner



SERVICE DELIVERY MODELS **IDH**

Nog niet eens zo lang geleden kocht je duurzame koffie omdat kopen van de kleine boer een goed doel diende. Vandaag is diezelfde boer een zakenpartner geworden, onmisbaar onderdeel in een omvangrijke coalitie van partijen die ons chocolade, koffie en thee leveren. Het Initiatief Duurzame Handel (IDH) is een van de regisseurs van deze Service Delivery Models, bedoeld om productieketens te verduurzamen. Ze gaan veel verder dan een cursus snoeien van koffiestruiken, maar bieden ook nieuw plantgoed, juiste bemesting en overbruggingskredieten. Zelfs de introductie van nieuwe gewassen die tussen de koffiestruiken groeien.

Koffiebonen liggen na de pluk te drogen in de zon. >

Giganetwerk voor kleine boeren

De kleine boer als zakenpartner

Al ruim dertig jaar oud is de vraag: hoe het inkomen van de kleine koffie- en cacaoboeren te verhogen? Nieuw en razend interessant in deze speurtocht zijn Service Delivery Models. Het zijn nieuwe structuren binnen de keten, met als doel verschillende diensten te organiseren en als netwerk met elkaar te verbinden. Hulp bij financiering van de boeren is de sleutel in dit denken.



Iris van der Velden van IDH: "Er is geen toekomst voor de boeren zonder verjonging van koffie- en cacaostruiken, zonder training en zonder iets te doen tegen de uitputting van de grond."

Een koffieboertje, in bruine lijnen getekend, tegen een wat sombere zwartblauwe lucht. Zware mand op de rug, draagband om het hoofd. Dat was hard werken om zo een helling op te moeten lopen. De boer had geen tijd om rustig te poseren voor een tekenaar. Daarom: een verontschuldigende glimlach. Mag ik nu weer verder? Ik heb nog meer te doen en ik verdien toch al bijna niets. Dat was het beeld van de arme koffieboer in de jaren 80 van de vorige eeuw, bedoeld om sympathie op te wekken bij de consument. Op 15 november 1988 kreeg Prins Claus het eerste pak Max Havelaarkoffie aangeboden, gebrand van bonen van Mexicaanse afkomst. Het was het startpunt van een ontwikkeling in het denken over duurzame handelsrelaties die tot op de dag van vandaag doorgaat. De tekening van de Mexicaanse koffieboer verdween van de verpakking, ingeruild voor het meer abstracte yin en yang-achtige merkbeeld van de internationale Fairtrade-organisatie. Een nieuwe certificeringsorganisatie Utz (Kaph) kwam op de markt om meer volume te kunnen maken en meer duurzame impact te bewerkstelligen.

Vandaag, nog geen dertig jaar later, is het beeld van de koffieboer uit het zuiden totaal anders. Organisaties die met hem samenwerken, zien hem niet langer meer als een goed doel. De koffieboer heeft de status van zelfstandig ondernemer gekregen, met eigen ondernemersbehoeften. Hij biedt een specifiek aanbod van grondstoffen aan, waar vraag naar is op de wereldmarkt. De boer is bovendien het startpunt van een hele keten geworden. Er veranderde meer. Door de opkomst van sociale media werken bedrijven vandaag in een glazen huis. Daar waar zaken misgaan, gaan ze ook meteen wereldwijd het internet over. Macro-economische omstandigheden veranderden. In het wereldbeeld van vandaag denken internationaal opererende handelsorganisaties nu mee over de wederzijdse belangen.

Aangedreven door schaarste en reputatierisico is de koffieboer een partner geworden die ondersteuning bij zijn bedrijfsuitoefening kan gebruiken. Hoe kan voorkomen worden dat de boer er geen brood meer in ziet en naar de grote stad vertrekt, zodat de aanvoer van cacao in gevaar komt? Dat is waar Service Delivery Models om de hoek komen kijken, nieuwe netwerken van organisaties, die voorheen niet met elkaar samenwerkten.

De persoonlijke geschiedenis van Iris van der Velden (1979) loopt synchroon met de verandering in aanpak. Na haar studies internationale economie en sociale geografie aan de Universiteit van Utrecht reisde ze zeven jaar lang de wereld over. Ze onderzocht hoe de situatie van boeren verbeterd kon worden, anders dan door Fairtrade-afspraken of andere certificeringsmodellen. Ze werkte toen nog niet voor IDH, het Initiatief Duurzame Handel, maar voor de Rabobank Foundation. In hoeveel Aziatische landen ze was? Ze somt op, in willekeurige volgorde: Indonesië, India, Vietnam, Laos, de Filipijnen, Sri Lanka. Zes weken in Nederland, twee weken op reis.

Van der Velden vulde haar rugzak met praktische kennis. "Voor de Rabobank Foundation beschouwde ik de boeren en hun coöperaties als volwaardige businesspartners. Het ging dus niet om donaties, maar om leningen. Dat leverde een andere relatie op dan wanneer je geld schenkt. Je gaat een zakelijke verbintenis aan. Je bekijkt of de boekhouding in orde is, of er een toezichthouder op de geldstromen zit, hoe leden van de coöperatie worden geïnformeerd. De Foundation functioneerde zo als een zeef voor de bank en legde plannen met perspectief voor aan de kredietcommissie. Dat was heel leuk, om zo samen aan een zakelijk voorstel te werken, van heel kleine boeren tot grote microfinancieringsorganisaties." In negen jaar tijd hielp Van der Velden mee om negen miljoen euro weg te zetten bij 140 verschillende projecten. Maar toch was ze niet



De opbrengst van een koffieplantage kan verhoogd worden door wisselteelt: gewassen die geoogst worden wanneer de koffieboeren nog lang niet rijp zijn.

tevreden: "We werkten in de breedte. Ik had op een gegeven moment zoveel gezien dat mijn werk begon aan te voelen als het toepassen van slimmigheden. Ik wilde verder, de diepte in, om zo de ontwikkeling vooruit te brengen." Op dat moment zei Lucian Peppelenbos, de directeur learning and innovation van IDH tegen haar: 'Ik wil graag met jou werken'. De reden: Peppelenbos zocht een nieuwe collega die in

staat zou zijn om het concept van Service Delivery Models toepassing te geven in de duurzame handel. De modellen ontstonden in de IT-sector als manier van werken om met een team nieuwe technologie te implementeren bij klanten, wereldwijd; expertise werd aangeboden om met software en hardware te leren werken, inclusief een timeframe en geldstromen. IDH wilde in dit plaatje de afnemer van

computers vervangen door 'de boer die services ontvangt zoals training en financiering'. Inmiddels is ook deze carrière-overstap alweer drie jaar geleden en wordt Van der Velden op de website van IDH voorgesteld als impact theme leader smallholder inclusion.

Om de Service Delivery Models te ontwikkelen was eerst een grondige evaluatie van de >

Waarom sesam tussen de koffie?

Koffieboeren kampen met een financiële dip, tussen twee oogsten in. Dat betekent ellende, voor wie geen goede oogst had, wie niet goed spaarde of wie voor onvoorziene onkosten kwam te staan, bijvoorbeeld door ziekte. Het van oorsprong Zwitserse handelsbedrijf Ecom besloot de koffieboeren in Tanzania bij te staan door een tweede gewas te introduceren: sesam, een laag struikje dat niet hoger wordt dan een meter. In Nederland vooral bekend van de zaadjes op het brood, maar in andere landen heel populair in de vorm van sesamolie of het Arabische 'hummus'.

Sesam is een van de oudste gekweekte rassen ter wereld en komt oorspronkelijk uit Afrika. Laat de oogst van sesam nu precies vallen op het moment dat de Afrikaanse koffieboeren geld het hardste

nodig hebben. Ecom introduceerde het gewas bij 700 koffieboeren, met hulp bij het planten, de verzorging en de oogst. Al in het eerste jaar leverde deze pilot 500 ton aan sesamzaad op, dat door een lokale handelaar werd opgekocht. In het tweede jaar hoopt Ecom op een verdubbeling en belooft steun bij export van de grondstof. Voor de koffieboeren betekent deze toegevoegde oogst een welkome aanvulling op hun inkomen om schoolgeld en voeding te kunnen betalen.

Ecom is een handelsmaatschappij met meer dan 40 kantoren verspreid over 30 landen. Het een van de twee grootste handelsbedrijven in koffie ter wereld.



De vrucht van de cacao boom, met in het zoete vruchtvlees de cacao bonen.

hulp aan boeren nodig. Werkten de trainingsprogramma's wel, waarin boeren werd geleerd hun gewassen met modernere technieken te behandelen? Gesprekken met de boeren verliepen daardoor anders, zeker niet makkelijker. Van der Velden: "Je moet werken op basis van vertrouwen. Dat moet je eerst opbouwen. Kritisch zijn gaat niet per se gelijk op met het opbouwen van vertrouwen."

Van der Velden verzamelde 'historische' data. Ze kwam thuis met alarmerende conclusies: "Er blijkt geen verband te bestaan tussen de kosten en aanpak van training van de boeren en de winstgevendheid van hun bedrijf." En dat maakt training weinig effectief en soms ook weinig kosten-efficiënt: de kosten variëren per boer van 4 tot 38 dollar. Ook het gebruik van kunstmest bleek duur uit te pakken, gemiddeld 160 dollar per boer, soms zelfs zonder een hogere opbrengst op te leveren. Maar niets doen was geen optie. Van der Velden: "Zonder verjonging van koffie- en cacaostruiken, zonder training en zonder iets te doen tegen de uitputting van de grond is er geen toekomst voor de boeren." Zelfs de meest gunstige uitslag werd van een kritische kanttekening voorzien: de gemiddelde stijging van de winst was 57 procent. Dat lijkt veel, maar is in sommige landen voor boeren nog steeds niet voldoende om cacao en koffie te blijven verbouwen.

"Er blijkt geen verband te bestaan tussen de kosten en de aanpak van training van de boeren en de winstgevendheid van hun bedrijf"

Er zijn landen waar de inflatie hoger is. De rapportage leverde gelukkig ook bouwstenen op voor de toekomst. In sommige projecten werd elke geïnvesteerde dollar omgezet in 5,1 dollar. Toch hebben nog maar weinig bedrijven een aanpak gevonden om boeren te helpen bij langetermijninvesteringen. De analyse werd eind 2016 gebundeld in een rapportage, met als ondertitel *Insights for continuous improvement and farm impact*. Van der Velden licht de analyse toe, waarbij de portemonnee van de boer het uitgangspunt is. "We wilden zicht krijgen op de boer als cliënt. Lange tijd heeft de focus gelegen op het verhogen van de productie. Gedacht werd dat het inkomen daardoor automatisch mee zou stijgen. Nu blijkt dat dit niet per se zo hoeft te zijn, omdat ook de uitgaven stijgen. Of de boer is veel langer aan het werk om zijn struiken goed te snoeien om zo een meeropbrengst te krijgen, zonder dat deze extra uren gerekend worden. Bovendien is voor goed snoeiwerk extra materiaal nodig dat aangeschaft moet worden. De boer gaat er door

betere landbouwtechnieken niet automatisch financieel op vooruit. En daardoor kan hij nog steeds zijn kinderen geen goede scholing aanbieden, is medische hulp bij ziekte nog steeds niet vanzelfsprekend en is ideale huisvesting een wensdroom. Waarom zou de boer dan blijven doorgaan?"

Kunnen Service Delivery Models oplossing bieden? IDH ontwikkelde het denken daarover samen met NewForesight, een strategische consultant. In schema's uitgewerkt ontstaat een enorm web van lijnen, die tal van participanten met elkaar verbinden. Belangrijk zijn natuurlijk de grote afnemers van grondstoffen, waaronder bedrijven als Mars, Cargill, Barry Callebaut, Ecom, Cemoi en Olam. Maar hun traditionele rol van verwerker is onvoldoende om de toekomstige toevoer van koffie, cacao en andere genotmiddelen te waarborgen. Er zijn telers nodig die de boeren van nieuw plantgoed voorzien en van mest- en bestrijdingsmiddelen. Trainers en coaches moeten de boeren leren de zaailingen te verzorgen. Er moet financiering komen om de tijd te overbruggen tussen het rooien van de oude struiken en het moment dat de nieuwe aanplant productie gaat opleveren. Er zijn service providers ter plekke nodig, die dit hele proces begeleiden. Ngo's die meedenken en ondersteuning bieden. Overheden die voor randvoorwaarden

Wat bieden de 'Cocoa Doctors' van Mars?

Mars is bij de consument bekend van de candybars. Niet iedereen weet dat het een Amerikaans familiebedrijf is met een forse chocoladefabriek in Nederland, in het Noord-Brabantse Veghel, waar 1200 mensen werken. En bijna niemand weet dat er op verschillende plaatsen op deze wereld 'Cocoa Doctors' actief zijn. In Zuid-Sulawesi, Indonesië, bijvoorbeeld. De 'Doctors' zijn zelf cacao boeren, die door Mars een training van 30 dagen hebben gekregen aan de 'Cocoa Academy'. Ze leren daar veel over veredeld plantmateriaal, farm rehabilitatie en farm renovatie. Ook krijgen ze een training van 14 dagen in business development en management, zodat ze zelf professioneel een privébedrijf kunnen managen, onder de naam 'Cocoa Village Center'. Mars begeleidt de 'doctors' actief, om ervan verzekerd te zijn dat de producten die ze aan collega-cacao boeren leveren van hoog niveau blijven.

Het is eigenlijk een soort franchiseformule, een onafhankelijke service met ondersteuning van dit wereldbekende familiebedrijf. Sommige 'doctors' hebben al een netwerk van meer dan 500 cacao boeren opgebouwd. Er zijn er die op hun beurt collega-boeren een intensieve training van 2,5 dag aanbieden. Er staan dan snoei technieken op het

programma, management van ziektes, hygiëne op de boerderij, bemesting, kwaliteit van kweekgoed en oogstmethode. Op de demonstratieboerderij kunnen de cursisten meteen oefenen. Ze krijgen ook te zien hoe een cacao-boerderij een opbrengst tot twee 'metric ton' (omgerekend: 2000 kilo) droge cacao bonen per hectare oplevert. Een cursusbezoek aan zo'n bedrijf levert een praktische uitwisseling van ervaringen van boer tot boer op.

Mars stelt op de website cocoasustainability.com de Indonesische cacao boer Robin als voorbeeld van een 'Cocoa Doctor' voor, een boer met ruim 500 klanten. Zijn omzet bestaat dus niet alleen uit eigen oogst aan cacao bonen, maar hij verdient ook bij met de verkoop van meststoffen, plantgoed, enthout. Tenslotte vraagt hij een onkostenvergoeding voor het ter beschikking stellen van zijn land als demonstratiefarm. Robin komt zo tot een jaarlijkse omzet van 12.600 dollar. Dat is meer dan voldoende om van te kunnen leven. Met het overschot koopt deze 'Cocoa Doctor' verlaten landbouwgronden op en huurt hij mensen in om ze weer te tot leven te brengen. Begonnen met 1 hectare in 2004, bezit Robin inmiddels meer dan 13 hectare landbouwgrond.

zorgen. En dat alles in een omgeving waar zoiets nog niet bestaat, of in landen waar de omstandigheden 'uitdagend' zijn. En dat voor 'miljoenen' boeren.

Heel anders dus dan in Nederland waar boeren ondersteund worden door een netwerk van organisaties, coöperaties, kennisinstututen, financiële instellingen en overheden die landbouwbeleid maken. "Vergelijk het met een storm", stelt Daan de Wit van IDH. "Iris zit in het oog van die wervelende ontwikkelingen en bouwt aan het design. We ontwerpen constructies, proberen het uit in de praktijk en verbeteren voortdurend. En dat in een samenspel met bedrijven, banken, overheden, boerenorganisaties en ngo's."

Service Delivery Models zijn dus volop in aanbouw waarbij er verschillende modellen naast elkaar ontwikkeld worden. In essentie draait het daarbij steeds om dezelfde vraag: wie is de regisseur? Dat kan een boerencoöperatie zijn die centraal trainingen, plantmateriaal en hulpstoffen inkoopt die boeren lenen en met een deel van hun meeropbrengst terug betalen. Het kan de handelaar zijn die dezelfde services beschikbaar stelt en samen met lokale banken het financieringsrisico draagt. Het kan een nieuwe partij zijn die zowel de financiering op zich neemt als het organiseren van de services. Welk model wordt ingezet hangt af van

"De boer gaat er door betere landbouwtechnieken niet automatisch financieel op vooruit"

de omstandigheden ter plekke, maar ook welk model het meeste geschikt lijkt voor de situatie: het staat of valt met de kwaliteit van samenwerking tussen de verschillende partijen. En er moet nog veel 'nieuws' ontwikkeld worden. Financiële arrangementen voor boeren staan nog in de kinderschoenen. Hele simpele dingen ontbreken: veel boeren hebben bijvoorbeeld geen bankrekening. Van der Velden: "Aanvankelijk bestond er bij sommige partijen scepsis of dit wel zou kunnen. Maar nu we met een aantal grote projecten bezig zijn, zien ze dat het werkt en kunnen we de modellen optimaliseren. Hoe zwaar zet je ze in? Hoe formeel of informeel zet je het model op? Beperk je je tot ondersteuning van de boer of neem je ook zijn hele gezin mee?"

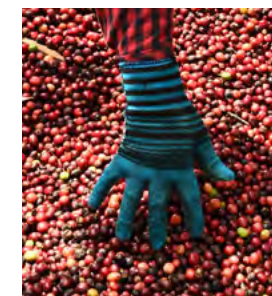
De jonge praktijk van Service Delivery Models leverde al spannende innovaties op. Een economisch model voor intercropping is er één van: verschillende gewassen combineren. Koffie- en bananenstruiken tussen kokospalmen aanplanten. Dat levert extra oogsten op, meer gespreid over het jaar bovendien. Dat verhoogt

de kans dat de boer wil blijven boeren. Van der Velden: "Het wordt interessant als het bedrijf dat cacao van de boer koopt, de tussenschakel financiert die andere gewassen opkoopt en de benodigde training biedt. Daar hebben de bedrijven die de grondstoffen afnemen alle belang bij."

Van der Velden heeft dit denken in een mooie wijsheid gevat: "Iets werkt, als het voor alle partijen werkt." ■

Website

Rapport IDH www.idhsustainabletrade.com



✚ TEKST JAN BOM

✚ FOTOGRAFIE REUTERS PHOTO EN DEPOSITPHOTOS

✚ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER + STUDIO 10

✚ UITGEVERIJ ATTICUS BV

✚ WWW.P-PLUS.NL

Profiteer • van de planeet

DUURZAME ENERGIE LOONT



Samen met ruim 630.000 klanten stimuleren wij van ASN Bank al sinds 1960 duurzame vooruitgang. Het mooie is: daar profiteert iedereen van. In de vorm van goed geld én een mooiere wereld. Bij ASN Bank bankier je met respect voor mens, dier en natuur. Onze inzet voor bijvoorbeeld duurzame energie, maar ook voor

een rijkere natuur en betere arbeidsomstandigheden levert een leefbaardere wereld op. Duurzaam bankieren is op termijn in ons aller eigenbelang. En het levert als bonus meteen al een goed gevoel op. Meer weten? Ga naar asnbank.nl voor meer informatie of open direct een betaalrekening.

Zo maakt geld gelukkig | asn  bank