



Verslag: Expert Meeting

“Ontwikkelings-NGO’s als actieve broker in ketenontwikkeling”

(10 oktober 2007, ICCO te Utrecht)

Opening – Willemijn Lammers

Willemijn Lammers, hoofd van de DREO afdeling van ICCO, opent de bijeenkomst. ICCO heeft in een aantal ketens een brokerrol op zich genomen, met het doel toegankelijke en eerlijke markten te ontwikkelen. In dit kader voerden ECSAD en ICCO gezamenlijk actieonderzoek uit, wat aanleiding was voor het organiseren van deze bijeenkomst.

Onderzoeksresultaten twee casestudies – Gemma Crijns (ECSAD)

Gemma Crijns was als onderzoeker voor het onderzoeksnetwerk ECSAD betrokken bij het onderzoek naar de brokerrol van ICCO. Het project loopt nog steeds. In de eerste fase werd een theoretisch kader geschetst en in de tweede fase werden partnerschappen binnen ketens gevormd. In de publicatie *A Rough Guide for Partnerships in Global Commodity Chains*¹ worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Het is een werkdocument dat in de volgende fasen verder uitgebouwd zal worden.

Traditioneel heeft ICCO de rol van financier, capaciteitsopbouwer en lobbyist. Enkele jaren geleden kwam de rol van broker in ketenontwikkeling hier bij. De studie richt zich op vier cases in drie ketens (katoen, sorghum, mango). Het gaat hier niet om ‘normale’ ketens, maar om niches, afgezonderd van de wereldmarkt, waarbij de macht geconcentreerd is rond één bedrijf. Issues die in deze ketens spelen zijn: kwaliteit, certificatie, capaciteitsontwikkeling, kritische massa, regelmatige aanvoer, gebrek aan lokale financiële instituties.

Crijns behandelt twee van de bestudeerde cases. **Case 1** betreft fair trade mango’s uit Burkina Faso en Mali. In 2002 waren de volgende partijen betrokken bij het partnerschap: ICCO (subsidie voor capaciteitsopbouw en exportkrediet voor UFMB – koepelorganisatie boeren), SNV (capaciteitsopbouw UFMB), AgroFair (import en opstarthulp voor UFMB) en Max Havelaar (fair trade certificering). In 2005 viel het partnerschap uiteen (deels gepland en deels ongepland), maar de fair trade keten bestaat nog altijd. Omdat UFMB te zwak bleek (ook na inschakeling van experts) is gekozen om de export hier weg te halen en het exportbedrijf Fruiteq op te richten. Na het uiteenvallen van UFMB, bleven er twee coöperaties over. Zij leveren nu (via Fruiteq) mango’s aan AgroFair. In 2004/2005 werden leveranciers uit Mali aan het partnerschap toegevoegd. De rol van ICCO in de keten (eind 2005) was het (financieel) steunen van Fruiteq en de Malinese fruitboeren.

Case 2 gaat over sorghum in Ghana. De samenwerkende partners zijn: ICCO, ACDEP (NGO, actief in noord Ghana), Guinness Ghana Breweries Ltd. (GGGL), Savanna Farmers Marketing Company (SFMC) en producentenorganisaties. ICCO was de initiator van deze keten. In 2004 startte ACDEP met steun van ICCO en PSO het *Farmers Agricultural Production and Marketing Project*. Als onderdeel van dit project werd in 2004/2005 door ACDEP de handelsonderneming SFMC opgericht. Deze onderneming fungeert als dienstverlener voor de boeren en leverancier aan GGGL. ACDEP

¹ Dit document is te downloaden op:

http://www.icco.nl/delivery/main/nl/doc.phtml?p=newPublicaties&action=details&index=66&c=nieuw&category_id

heeft 100% van de aandelen van SFMC in handen, maar in de toekomst zullen deze worden overgedragen aan de producentenorganisaties. Eind 2005 liep het partnerschap nog niet helemaal naar tevredenheid. De kwaliteit van de sorghum was goed, maar de kwantiteit te laag (door beperkte organisatiegraad, capaciteit en toegang tot krediet). Gemma Crijns eindigt haar presentatie met een vraag richting de volgende spreker: "Hoe staat het in 2007 met de katoen en sorghum?"

Mogelijkheden, dilemma's en geleerde lessen – Herman uit de Bosch

Herman uit de Bosch, werkzaam voor Fair Match Support (tot begin 2007 voor ICCO), schetst de stand van zaken anno 2007. Er is inmiddels veel veranderd. In eerste instantie was GGGL bang dat het niks ging worden, maar inmiddels zijn ze overtuigd omdat de hoeveelheden enorm zijn toegenomen (van 150 ton vorig jaar naar 800 dit jaar). Wat betreft de eerste case: Fruiteq leverde vorig jaar een zestigtal containers richting de fair trade markt. "Is het daarmee een succes?" vraagt Herman uit de Bosch zich af, "ja en nee." Het gevaar is dat iedereen het concept gaat kopiëren zo gauw het een beginnend succes is. Bedrijfsmatig is het zeker een succes, maar het koppelen van boeren is zo complex dat je eigenlijk pas na jaren kunt zeggen of het succesvol is of niet. "Wel zijn we zeker op de goede weg."

Herman uit de Bosch presenteert vier vragen/dilemma's die NGO's tegenkomen in hun rol als broker. De **eerste** is: waarom nemen NGO's eigenlijk de rol van makelaar op zich en voor wie werk je (producenten, bedrijven of de samenwerking)? Het uiteindelijke doel is altijd armoedebestrijding door producenten toegang tot markten te geven. Dit wil echter niet zeggen dat je altijd aan de kant van de boeren staat. Toen ICCO enkele jaren geleden met Albert Heijn ging samenwerken was dat voor sommigen een schok, omdat de NGO er toch voor (kleine) producenten is en niet voor bedrijven. In een makelaarsrol kan je echter niet altijd aan de kant van de boeren blijven staan. Marktdenken is vereist en de boeren hebben niet altijd gelijk. Concluderend: je uitgangspositie verandert niet, maar de positie van waaruit je werkt wel.

Een **tweede** kwestie: van moraalridder naar uitvoering. NGO's en bedrijven willen verschillende dingen. Bedrijven willen producten van hoge kwaliteit, op tijd en in bepaalde hoeveelheden. NGO's willen aandacht voor gezondheidszorg, onderwijs, gender en milieu. Levert dit een conflict op? Niet direct, het is grotendeels een kwestie van "elkaars taal spreken", meent Herman uit de Bosch. Bedrijven worden snel ongemakkelijk van morele discussies. Je kan hetzelfde einddoel bereiken met verschillende motivaties. Bijvoorbeeld: *eerlijke prijs* tegenover *kostprijscalculatie*, of *arbeidsrechten* tegenover *marketingpositie*. Enige realiteitszin (bij NGO's) van wat je werkelijk allemaal in één project kan doen, zou ook helpen.

Ten **derde**: van financier naar uitvoerder en medeverantwoordelijke. De MFO's zijn georganiseerd als financier. Ze beoordelen projecten, denken mee over de invulling ervan, financieren en monitoren/evalueren. Als broker wordt je een medespeler en daardoor medeverantwoordelijk. De centrale vraag is dan: hoe combineer je dit? Kan één organisatie bijvoorbeeld tegelijkertijd lobbyist en broker zijn? De **vierde** vraag sluit hierop aan. Hoeveel rollen kun je als NGO aan? In de gepresenteerde cases heeft ICCO soms teveel rollen op zich genomen, maar dit was noodzakelijk om ze te laten slagen. Een heldere rolverdeling tussen de verschillende partners is van groot belang. Het hebben van verschillende rollen is intern wel te managen (door scheiding van taken), maar voor de buitenwacht kan het heel verwarrend worden. Binnen de milieubeweging is naar buiten toe een duidelijkere rolverdeling tussen verschillende organisaties, terwijl achter de schermen veel overleg plaatsvindt.

Mogelijkheden, dilemma's en geleerde lessen voor private bedrijven in partnerschappen met ontwikkelingsorganisaties – Kees Maris

Kees Maris is directeur van Mavideniz. Hij houdt zich al meer dan twintig jaar bezig met biologische landbouw. Biologische productie wordt steeds belangrijker, maar *supply chain management* is tegenwoordig nog belangrijker. Verantwoording afleggen over wat je doet met je product, en waar het vandaan komt, is naar zijn mening de enige manier om te communiceren met klanten. "De komende jaren zal dit ontzettend belangrijk worden."

Mavideniz is een Turkse firma. Op dit moment beteelt het bedrijf 300.000 hectare gecertificeerd land met vijftig verschillende groentes, fruit en katoen. Op gebied van gecertificeerde biologische katoen is Mavideniz de nummer één van de wereld. Teeltbegeleiding en deels verwerking en verpakking wordt door Mavideniz zelf gedaan. Aan boeren technische assistentie en lange termijn contracten.

Mavideniz had nooit eerder gewerkt met NGO's of overheden. Maar vorig jaar groeide de vraag naar biologische katoen dermate snel, dat Mavideniz op het idee kwam te gaan praten met een NGO die de juiste contacten heeft. Daarom werd SNV benaderd. Er bleken mogelijkheden te zijn om elkaar aan te vullen. Grootste probleem was de gevraagde hoeveelheden: "Iedereen zat te denken aan 50 tot 100 ton, maar wij dachten aan 50.000 ton." Mavideniz zet in op mainstream veranderingen. Grote plus van Mavideniz in de samenwerking met NGO's was dat het ook andere producten kan verkopen (groente en fruit).

De katoen van Mavideniz komt uitsluitend uit Turkije. "Maar als je met een grote klant om tafel zit, moet je met verschillende landen kunnen werken," legt Kees Maris uit. Daarom werd ervoor gekozen leveranciers te zoeken in Mali, Burkina Faso en Benin. SNV heeft een heel erg goed netwerk (dicht bij de boer) en de capaciteiten om boeren te trainen. Mavideniz zit dicht bij de klant. Normaalgesproken is het heel erg moeilijk om contacten met boeren te leggen. NGO's hebben dus een belangrijke functie waar bedrijven gebruik van kunnen maken. Dat is een grote meerwaarde.

"Wij wilden heel snel, maar hebben inmiddels geleerd hoe het werkt bij NGO's," zegt Kees Maris, "NGO's voeren eerst veel intern overleg." NGO's hanteren een andere snelheid dan bedrijven gewend zijn. De ervaring is dat alle partijen veel tijd moeten investeren om het project te laten slagen. Het katoenoverleg is een jaar geleden begonnen en gaat om een project van 10.000 tot 20.000 ton katoen uit Mali en Burkina Faso. Het resultaat is nu dat de NGO's zeggen: "Ja, we zien daar wel wat in." Met dit resultaat na een jaar concludeert Kees Maris dat het met de snelheid eigenlijk wel goed is gekomen.

Verder moeten NGO's zelf heel erg goed meedenken, goed bepalen waarover ze wel en niet willen meedenken en hun aanbod en toegevoegde waarde helder op tafel leggen. Welke zeggenschap en verantwoordelijkheden willen ze wel en niet hebben? Daar moet een mandaat uitkomen. Het is goed te beseffen dat het om enorme verantwoordelijkheden gaat: ook als een product niet verkoopt blijven boeren het verbouwen.

Debat

In drie werkgroepen wordt gediscussieerd aan de hand vier vooraf opgestelde stellingen. Deze discussies hebben geleid tot een vraag of stelling die aan het panel wordt voorgelegd. Het panel bestaat uit: Marcel Vernooij (Ministerie van LNV), Bart de Steenhuijsen Piters (KIT), Kees Maris (Mavideniz) en Diederik de Boer (ECSAD, MSM).

De **eerste werkgroep** concludeert dat de brokerrol wél verenigbaar is met de andere rollen. NGO's kunnen alle vier de rollen (financier, capaciteitsopbouwer, lobbyist en broker) inbrengen. Randvoorwaarden zijn wel: goede communicatie (zowel intern als extern), duurzaamheid (lokaal overdragen van verantwoordelijkheden), flexibele omgang met rollen, lange termijn betrokkenheid, monitoring. Vraag aan het panel is of zij hierop aanvullingen hebben. Bart de Steenhuijsen Piters: Een makelaar verkoopt een huis, strijkt 2,5% op en stapt er dan weer uit. NGO's die zich opstellen als broker doen dit anders: ze willen alles zelf doen. Je zou daarom kunnen werken met professionele brokers. Tot nu toe is Agri-ProFocus onze broker. Diederik de Boer: De traditionele rollen van financieringsorganisaties zijn eigenlijk al onverenigbaar. I/C Consult werd bijvoorbeeld opgericht om de rol van capaciteitsversterker als apart onderdeel onder te brengen. Wellicht moet op die manier ook een aparte afdeling voor brokers komen. Marcel Vernooij: Communicatie is inderdaad belangrijk. Je streeft een zelfde doel na, maar je moet niet verwachten tot gezamenlijke motieven (of moraal daarachter) te komen. Kees Maris: De term broker heeft iets negatiefs in zich: iemand moet er geld aan verdienen. Het is bij ons begonnen omdat wij de contacten niet hadden en NGO's wel. Daarin zit de toegevoegde waarde.

De **tweede werkgroep** heeft met name de tweede stelling besproken. Je moet niet op de stoel van de ondernemer gaan zitten, maar je moet er als NGO wel verstand van hebben (door bijvoorbeeld

de juiste mensen aan te trekken). Als makelaar moet je een onafhankelijke rol behouden en dus niet perse binnen de eigen organisatie gaan zoeken. Ook moet voorkomen worden dat er een scala aan andere zaken bijkomt (zoals gender en milieu). Kees Maris: Als je met meerdere NGO's aan tafel zit, vragen ze steeds aan elkaar: "Is dit jullie taak, of de onze?" Als er genoeg partijen aan tafel zitten, vormt dit zichzelf wel. Bart de Steenhuijsen Piters: Helemaal mee eens. Vaak wordt er met teveel partners gestart, maar de helft valt toch af. Je houdt dan de juiste club over. Waarom zouden twee gelijkwaardige clubs ook meedoen aan hetzelfde initiatief?

Uit de zaal komt de vraag of ICCO en andere NGO's wel ondernemend genoeg zijn (ICCO noemt zichzelf bijvoorbeeld partner van ondernemende mensen). Diederik de Boer: NGO's worden afgerekend op resultaten, dus vermijden risicovolle projecten. Mede daardoor ontstaan cultuurverschillen tussen NGO's en ondernemers. Reactie uit de zaal: Dat is te zwart-wit. Ook NGO's moeten risico's nemen. Het grootste deel van het werk is stabiel. Een kleine club mensen zou zich met nieuwe, risicovolle projecten moeten bezighouden. Marcel Vernooij: In de discussie wordt teveel zekerheid gezocht. Je moet er wel over nadenken, maar het gaat ook vanzelf. Je moet vooral bepalen wat je targets zijn. Bart de Steenhuijsen Piters: Risico heeft ook met perceptie te maken. NGO's voelen heel snel risico. Door de juiste mensen en onderling vertrouwen kun je risico's verkleinen.

De **derde werkgroep** wil weten wat het kost om broker te zijn, wie het betaalt en wat het oplevert. En of dit vanaf het begin al duidelijk is. Kan een NGO bijvoorbeeld aangeven hoeveel mensen er uit de armoede gehaald zullen worden, en een bedrijf hoeveel de winst wordt? Bart de Steenhuijsen Piters: Je wilt inderdaad ook *social return on investment* zien. De verhoudingen moeten kloppen. Dat zie je in praktijk veel te weinig. Marcel Vernooij: Dit staat op gespannen voet met wat we net zeiden; een gereserveerd deel voor risicovolle innovatie mag ook misgaan. Al past dit niet in het klassieke afrekenen op resultaten. Reactie uit de zaal: Je zult altijd vooruit moeten kijken, ook in ontwikkelingsprojecten. Gaat dit over tien jaar bijdragen aan ontwikkeling? Zo ja, gaat de investering zich terugbetalen? Marcel Vernooij: Dat betekent dus ook dat langdurige commitment nodig is. Dat is niet altijd makkelijk, zeker niet met wisselingen van personen. Kees Maris: Langdurige commitment is nodig om meerwaarde voor de boeren te krijgen. Je moet je voor tien jaar vastleggen en regelmatig langsgaan. Alles korter dan tien jaar is zinloos.

Dagvoorzitter Joost Oorthuizen sluit af: Er is erg veel gezegd, waardoor scherpe conclusies moeilijk zijn. Kernpunt is misschien wel dat de uitgangspositie van NGO's niet verandert, wanneer ze de rol van broker op zich nemen, maar de positie wel. Er werd veel gesproken over verschillende rollen, hoe deze vorm te geven en hoe deze te combineren. Het bewaren van onafhankelijkheid en voorkomen van winkelnering waren belangrijke thema's. Verder werd geconcludeerd dat ondernemerszin nodig is een brokerrol op je te kunnen nemen en dat gekeken moet worden naar *social return on investment*. Door afhankelijkheid van subsidies blijft de focus binnen NGO's op zekerheden. Tips aan NGO's zouden zijn: wees sneller, pro-actiever en leer de taal van het bedrijfsleven spreken. Concluderend, het is nog een kwestie van zoeken. We staan voor een nieuw tijdperk.