

8 Ketenverantwoordelijkheid

Johan Wempe

In de jaren negentig van de vorige eeuw werd door verschillende mainstream-bedrijven een mate van maatschappelijke verantwoordelijkheid geaccepteerd. Die verantwoordelijkheid werd in eerste instantie vooral beperkt tot de vier muren van het bedrijf. Het is echter inmiddels duidelijk geworden dat veel MVO-vraagstukken zich niet beperken tot de grenzen van de onderneming. Dit soort vraagstukken speelt ook in de keten (bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid van de kledingwinkel voor kinderarbeid bij de productie van de kleding), de branche of sector (denk bijvoorbeeld aan de bouwfraude) en de regio of buurt (denk aan verloedering van een stadscentrum). Verantwoordelijkheid wordt hiermee gedeelde verantwoordelijkheid. Dit hoofdstuk gaat in op de MVO-vraagstukken die spelen in de keten en een vorm van ketenorganisatie vergen.

8.1 De actualiteit van ketenverantwoordelijkheid

Maatschappelijke organisaties spreken bedrijven aan op het gedrag van hun leveranciers en hun afnemers. De argumentatie van de maatschappelijke organisaties is simpel. Door in te kopen bij leveranciers waar sprake is van slechte arbeidsomstandigheden of van bijvoorbeeld kinderarbeid, ben je medeverantwoordelijk voor het voortbestaan van die misstanden. Als afnemer maak je die maatschappelijk ongewenste praktijken mogelijk. Je bent als het ware een heler van kwalijk geproduceerde producten. Het gaat hier om *'up stream'-verantwoordelijkheid*, dat wil zeggen: de verantwoordelijkheid voor alles wat zich voor je in de keten afspeelt.

Bedrijven worden in veel gevallen ook aangesproken op wat de afnemers en consumenten met de geleverde producten en diensten doen. Ook hier is de argumentatie simpel. De verkoper verdient aan de verkochte producten en diensten en heeft door het geven van informatie of het scheppen van voorwaarden invloed op het gedrag van die afnemers of klanten. Bedrijven faciliteren in feite het verkeerde gedrag van de afnemer of consument. Voorbeelden zijn: de bank die een krediet verschaft aan ondernemer die het niet zo nauw neemt met de milieunormen, een caféhouder die een stamgast te veel alcohol schenkt terwijl hij weet dat deze klant met de auto naar huis gaat of de klanten van een fastfoodrestaurant die kartonnen bakjes en opbergzakjes in de berm gooien. Is de bank niet medeverantwoordelijk voor de milieuschade die de kredietnemer veroorzaakt? Is de caféhouder niet medeverantwoordelijk voor de brokken die de beschonken chauffeur maakt? Is het fastfoodrestaurant verantwoordelijk voor het zwerfafval dat z'n klanten laten slingeren of het overgewicht van de klanten die hier regelmatig eten? Hier gaat het om *'down stream' verantwoordelijkheid*, dat wil zeggen de verantwoordelijkheid voor de schade die de klanten en afnemers veroorzaken door het gebruik van de geleverde producten en diensten.

Ten aanzien van met name voedingsmiddelen is veel gedaan aan *ketenverantwoordelijkheid* en *ketenbeheer*. De winkelier die een product op de markt brengt, moet kunnen vertellen wat er precies in het product zit. Bevat het voedingsmiddel bijvoorbeeld stoffen waarvoor mensen mogelijk allergisch kunnen zijn? De winkelier moet de consument over al dit soort zaken goede informatie kunnen geven en moet erop kunnen vertrouwen dat de informatie van de producent hierover betrouwbaar is. De vragen van de consument op dit vlak vormden een enorme impuls voor het organiseren van de keten in de voedingsmiddelensector.

De winkelier of leverancier moet niet alleen over informatie beschikken over wat er in het product zit, ook moet deze in een aantal gevallen zekerheid hebben over de wijze waarop een product tot stand komt, zonder dat dit aantoonbaar is in het product zelf. Dat geldt voor scharreleieren, scharrelvlees en voor bijvoorbeeld biologische groente en fruit. In dit soort situaties gaat de zorg voor dierwelzijn en het milieu hand in hand met de zorg voor de eigen gezondheid of smaak.

Om aan deze eisen van de consument te kunnen voldoen, stellen retailbedrijven eisen aan de leveranciers. Onder de noemer *duurzaam inkopen en aanbesteden* krijgt de relatie met de leveranciers meer en meer aandacht. In dit verband is de verplichting die de Nederlandse overheid zichzelf heeft opgelegd om zelf duurzaam in te kopen van groot belang.

Onder de noemer *productverantwoordelijkheid* is veel aandacht besteed aan de verantwoordelijkheid van de producent voor de schadelijke effecten van een product zelf of schade ten gevolge van het mogelijk verkeerd gebruiken van het product door de consument. Dit vraagstuk is in feite al stevig

productaansprakelijkheid staat de vraag centraal wie op moet draaien voor de schade die het product bij de consument veroorzaakt, maar ook de schade die de consument zelf veroorzaakt door het bedoeld en soms zelfs onbedoelde gebruik of misbruik van het product. Achter de vraag naar de aansprakelijkheid (wie moet betalen?) schuilt de vraag van verantwoordelijkheid (wie is schuldig, wie treft blaam?). De aansprakelijkheidsvraag is een juridisch probleem. De verantwoordelijkheidsvraag is een moreel of ethisch vraagstuk.

In dit hoofdstuk wordt nagegaan hoe de verantwoordelijkheid binnen een keten begrepen kan worden. Vervolgens zal ingegaan worden op de vraag hoe partijen verantwoordelijkheid kunnen organiseren voor het handelen van hun toeleveranciers, producenten, afnemers en klanten in de keten.

8.2 Een voorbeeld: Sara Lee/Douwe Egberts en een faire prijs voor de koffie¹

We zullen eerst een voorbeeld bespreken waarin zichtbaar wordt dat de grenzen van de verantwoordelijkheid van een bedrijf niet bij de poort van de onderneming ophouden. De zorg voor een fair inkomen voor de koffieboer staat al vele jaren ter discussie. De koffiemarkt is erg grillig. Wanneer er in Brazilië vorst is geweest, mislukt hier de oogst en weten koffie-inkopers dat er op kort termijn een tekort is aan koffie. De verwachting van een schaarste op de koffiemarkt doet de prijzen meteen al stijgen. Andersom geldt dit ook. Wanneer er sprake is van een overvloed aan koffie, worden hele lage prijzen betaald op de koffiemarkt. Dat is de reden waarom al in 1988 het Max Havelaar-keurmerk voor eerlijk geproduceerde koffie werd geïntroduceerd.

Sinds 1997 is in feite sprake van een structurele overproductie aan koffie. De prijs op de wereldmarkt daalde scherp. Sinds dat jaar is er eigenlijk geen sprake geweest van mislukkende oogsten. Belangrijk is ook dat in 1989 Brazilië en de Verenigde Staten besloten niet meer mee te werken aan de Internationale Koffieovereenkomst. Tot 1989 werden de koffieprijzen kunstmatig hoog gehouden doordat de deelnemende landen afspraken niet meer dan een per land vastgestelde hoeveelheid koffie op de markt te brengen. Het feit dat de grootste koffieproducent – Brazilië – en de grootste koffieconsument – de VS – niet meer meededen, betekende het einde van de koffieafspraken. Een derde oorzaak voor de structureel lage koffieprijzen was de opkomst van Vietnam als koffieproducerend land. Op aandringen van de Wereldbank heeft Vietnam zich op de koffieproductie gestort. In korte tijd is dit land uitgegroeid tot de derde koffieproducent ter wereld. Ten gevolge van verbeterde technieken groeide de koffieproductie in Brazilië enorm. De afspraken in het kader van de Koffieovereenkomst hebben jarenlang innovaties tegengehouden. Er bestond geen prikkel om efficiënter te produceren. Per land kon toch niet meer worden verkocht. Ook aan de consumptiekant was sprake van grote veranderingen. De koffieconsumptie stagneert in feite. Vooral jongeren houden meer van frisdranken. Koffiebranders proberen door productinnovatie hierop in te spelen. De Senseo is hiervan een voorbeeld. Door 'ijskoffie' op de markt te brengen wordt geprobeerd op de vraag van jongeren in te spelen.

Sinds begin 2004 zitten de koffieprijzen weer enigszins in de lift. Nog steeds is de situatie voor veel koffieboeren echter slecht. Met name in de landen waar de koffie op de berghellingen geteeld

wordt, of in de luwte van bomen groeit, kan minder efficiënt geproduceerd worden. Het telen en plukken van de bonen kost veel koffieproducenten hierdoor meer dan ze ervoor op de koffiemarkt krijgen. Ook is sprake van een complexe tussenhandel, waar veel partijen aan de koffiehandel verdienen. Belangrijker is dat er geen structurele veranderingen op de koffiemarkt hebben plaatsgevonden. De grilligheid van de prijsvorming kan ieder moment leiden tot een prijsdaling. Alleen de grote spelers op de koffiemarkt zijn in staat om hierop in te spelen.

Het totale plaatje is voor de koffieboeren rampzalig. Er is sprake van een te hoog aanbod en de vraag neemt niet toe. Je kunt gerust spreken van een desastreuze koffiecrisis. De grote koffiebranders, zoals Kraft, Procter & Gamble en Nestlé werden door actiegroepen aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor de lage koffieprijs, en daarmee op de slechte arbeidsvoorwaarden voor de koffieplukkers. Een samenwerkingsverband van tien Nederlandse maatschappelijke organisaties sprak Douwe Egberts, een onderdeel van Sara Lee/Douwe Egberts, aan op de lage prijzen die de boeren krijgen voor hun koffie. In 2003 vierde Douwe Egberts zijn 250-jarig bestaan. Voor de maatschappelijke organisaties verenigd in de Koffiecoalitie vormde dit de aanleiding voor acties. Onder de leuze 'Douwe Egberts is jarig, toch is het geen feest', werd campagne gevoerd voor de arbeidsrechten van de koffieplukkers.

Voor de maatschappelijke organisaties tellen de rechten van de kleine koffieboeren en koffieplukkers. Zij zijn de zwakste schakel in de koffieketen en verdienen bescherming. De grote koffiebedrijven wijzen echter op de heftige concurrentie. Wanneer consumenten niet bereid zijn om voor de meerwaarde van 'eerlijke' koffie de extra kosten te betalen, kan geen bedrijf overleven. Max Havelaar-koffie is wel in staat om een hogere vergoeding aan de koffieboer te geven, het gaat hier echter om een nichemarkt, slechts weinig consumenten zijn bereid de meerprijs voor eerlijke koffie te betalen. Wanneer je je op de bulkmarkt richt, zoals de grote koffiebranders doen, is dat niet mogelijk. De grote koffiebedrijven wijzen op de bedrijfscontinuïteit en het belang van efficiënt inkopen.

Er speelt nog een ander, meer fundamenteel, probleem. De belangrijkste oorzaak van de lage koffieprijs is de structurele overproductie. Wanneer nu met koffieboeren vaste afspraken gemaakt worden, zeker wanneer een grote koffiebrander dit doet en het een serieus deel van de markt betreft, levert dat een prikkel op die tot een nog grotere productie leidt. Het resultaat voor de overige koffieboeren die van de koffiemarkt afhankelijk blijven kan hierdoor slechter uitpakken.

Wanneer je bij een kledingwinkel of supermarkt je inkopen doet, zul je niet snel vragen naar de arbeidsvoorwaarden waaronder het personeel moet werken. Laat staan dat je van de winkelleverancier verwacht dat deze weet onder welke omstandigheden alle producten die deze aanbiedt geproduceerd zijn. Van een bedrijf als Sara Lee/Douwe Egberts verwachten we niet alleen dat dit bedrijf kennis heeft van de arbeidsomstandigheden waaronder de koffie die verkocht wordt geproduceerd is, we gaan nog een stapje verder, we verwachten ook dat dit bedrijf ervoor zorgt dat de koffieplukkers op de koffieplantages fair worden beloond voor hun werk. Dat is echter een lastige klus. Veel koffie wordt niet rechtstreeks ingekocht bij de koffieboer, maar komt via een lange keten van tussenhandelaren uiteindelijk bij de koffiebranderij van Sara Lee/Douwe Egberts terecht. Ook is veelal moeilijk te traceren waar de koffie precies vandaan komt. Op verschillende plaatsen wordt de koffie gemengd met andere koffie. Men gebruikt melanges om zo een stabiele smaak te krijgen, een vraag van de klant. Ook wordt veel koffie uiteindelijk door een zeer groot aantal hele kleine koffieboeren geproduceerd, bij wie een tussenhandelaar de koffie ophaalt. Die voegt deze kleine

Sara Lee/Douwe Egberts heeft een aantal stappen gezet om invulling te geven aan haar verantwoordelijkheid. Zo is er een inkoopcode opgesteld, de Supplier Selection Guidelines, die alle leveranciers onderschrijven. Hierin is vastgelegd wat Douwe Egberts verwacht van haar leveranciers in hun omgang met het milieu, de arbeidsomstandigheden en de wetgeving.

Sara Lee/Douwe Egberts neemt deel aan het 4C-project. Samen met de andere marktpartijen in de koffiesector, de andere grote koffiebranders, brancheorganisaties, de koffieproducerende landen, vakbonden en NGO's, is een code ontwikkeld voor de gehele koffieketen. Ook wordt gewerkt aan monitoring en een auditsysteem voor de naleving.

Douwe Egberts koopt geleidelijk steeds meer Utz Kapeh gecertificeerde koffie in. De DE Foundation is in 2002 opgericht om projecten te starten in de oorsprongslanden. Deze projecten zijn gericht op het verbeteren van de economische en sociale positie van de kleine koffieboeren in de oorsprongslanden. De projecten worden uitgevoerd in samenwerking met lokale ontwikkelingsorganisaties.

Sara Lee/Douwe Egberts biedt onder de naam Coffee Alliance een verantwoorde koffie op de markt voor zakelijke gebruikers aan. De helft van de koffie is afkomstig van de projecten van de DE Foundation. De andere helft wordt rechtstreeks ingekocht bij kleine boeren. De meerprijs die de klanten betalen, gaat volledig naar de DE Foundation.

TERZIJDE

Twee soorten verantwoorde koffie

Binnen de koffiesector bestaan een aantal keurmerken. Max Havelaar bestaat al vele jaren. Sinds kort is er ook het Utz Kapeh-keurmerk. Beide keurmerken werken vanuit een ander perspectief.

Max Havelaar is niet alleen een keurmerk, maar ook een merk. Je kunt in de winkel Max Havelaar-koffie kopen. Max Havelaar garandeert een minimumprijs aan kleine koffieboeren die veelal in coöperatieverband werken. Max Havelaar gaat ervan uit dat alle kosten voor een sociale en milieuvriendelijke productie in de koffieprijs verdisconteerd moeten worden. Daarom is deze koffie ook iets duurder dan de gewone koffie.

Utz Kapeh mikt op de grote koffiebranders die eigen merken op de markt aanbieden. Deze koffiebranders willen de zekerheid dat de koffie die ze verkopen op een verantwoorde manier geproduceerd is. Ahold, de moedermaatschappij van Albert Heijn, is met Utz Kapeh-koffie gestart. Momenteel kunnen alle koffiebranders zich hierbij aansluiten. Naast Albert Heijn is ook Douwe Egberts een belangrijke inkoper van Utz Kapeh-gecertificeerde koffie.

In tegenstelling tot de Max Havelaar-koffie garandeert Utz Kapeh geen minimumprijs. Wanneer koffiebranders bij hun inkoop het Utz Kapeh als voorwaarde stellen ontstaat een aparte markt voor koffie met dit keurmerk. Op de markt leiden vraag en aanbod naar Utz Kapeh-koffie tot een speciale prijs voor deze koffie.

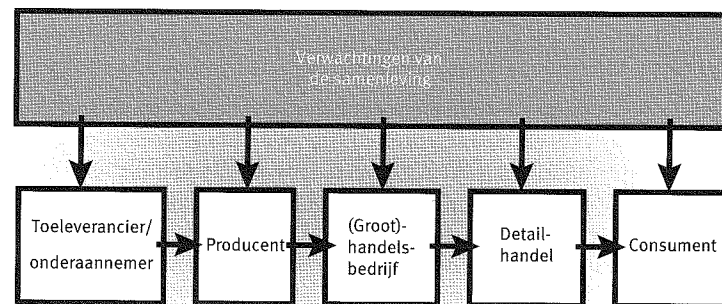
8.3 De kernvraag

De koffiecasse schetst een lastige situatie voor een bedrijf als Sara Lee/Douwe Egberts. De kernvraag is of je als koffiebrander verantwoordelijk bent voor wat anderen in de keten doen? In deze case gaat het om de verantwoordelijkheid voor het gedrag van de leveranciers, de leveranciers van de leveranciers en de uiteindelijke producenten die aan die leveranciers leveren (upstream). Een vergelijkbare vraag kan gesteld worden voor de verantwoordelijkheid voor het gedrag van de afnemers, de afnemers van de afnemers en de uiteindelijke consumenten (down stream). De centrale vraag is hoever je verantwoordelijkheid als bedrijf gaat voor niet acceptabel gedrag van andere partijen in de keten. Ben je wel je broeders hoeder? Heel vaak heb je geen of maar weinig invloed op het gedrag van die bedrijven en voor zover je eisen kunt stellen aan deze partijen ontbreekt veelal het zicht op dat gedrag.

Wanneer je hebt vastgesteld dat er sprake is van (een mate van) verantwoordelijkheid voor onacceptabel gedrag van andere partijen in de keten, is de logische vervolgvraag hoe je die verantwoordelijkheid kunt organiseren.

8.4 Vier modellen van verantwoordelijkheid in de keten²

Verantwoordelijkheid in een keten betreft uiteindelijk altijd een ruilrelatie tussen een verkoper en een koper. Doordat de koper een product of dienst geleverd krijgt en de verkoper daarvoor in ruil een geldbedrag ontvangt, ontstaat een ruilrelatie. Daarbij maakt het niet uit of het om de ruilrelatie toeleverancier-producent gaat, dan wel om de transactie tussen producent en handelsbedrijf of om de ruilrelatie tussen de detailhandel en de consument. In veel gevallen is binnen een keten ook nog sprake van relaties waarbij schakels overgeslagen worden. De consument heeft met de detaillist te maken bij de levering en de service. Er is veelal ook sprake van een relatie van de producent met de consument, bijvoorbeeld waar het de fabrieksgarantie betreft. De detaillist is hier slechts een bemiddelaar.



Figuur 8.1 Vijf stappen voor het invoeren van een gedragscode

Deze ruilrelaties leiden tot verantwoordelijkheden bij ieder van de partijen die deze relatie aangaan. Tegelijk met de ruilrelatie ontstaat een verantwoordelijkheidsrelatie. De producent of leverancier moet het afgesproken product of de overeengekomen dienst leveren. Deze moet voldoen aan de kwaliteitsstandaarden die zijn afgesproken. De afnemer of consument moet het afgesproken bedrag betalen. Beide partijen handelen verantwoordelijk wanneer ze aan deze eisen voldoen. Dat lijkt simpel. De praktijk is ingewikkelder. Wat te doen als er geen heldere afspraken zijn? Wat mag je als consument verwachten wanneer je niet echt iets hebt afgesproken? En mag een producent zich achter allerlei technische specificaties verschuilen? Bij dit soort transacties is sprake van een heleboel, vaak impliciete, verwachtingen die we eigenlijk heel normaal vinden. Wanneer je bij de bakker een brood koopt, verwacht je dat het vers is. Maar wat is precies vers? Veel is natuurlijk in wetten geregeld. Zo moet de sigarettenfabrikant zijn klanten waarschuwen voor de gezondheidsschade die sigaretten opleveren en moet de bank wijzen op de risico's van financiële producten. Veel zaken kunnen echter niet afdoende in wettelijke regelingen worden gevat.

Twee kenmerken van de ruilrelatie zijn van belang om te beoordelen wat verwacht mag worden van deze partijen:

- 1 In hoeverre is een partij afhankelijk van de wijze waarop andere partijen in de keten hun verantwoordelijkheid invullen?
- 2 Welke macht heeft ieder van de partijen in de ruilrelatie en in de keten?

Het antwoord op deze vragen heeft invloed op de eisen die je stelt aan ieder van de partijen in een transactie.

De vraag van de consument naar betrouwbare informatie aan de detailhandelaar leidt weer tot eisen die de detaillist meeneemt in zijn vragen aan het (groot)handelsbedrijf. Deze neemt op zijn beurt weer deze eisen mee in zijn relatie met de producent, enzovoort. En wanneer er sprake is van een evenwichtige verdeling van macht, kan de verantwoordelijkheidsrelatie opgevat worden als een contract tussen twee partijen, of als een meerpartijencontract. In het geval van een ongelijke machtsverdeling wordt voorkomendheid gevraagd van de machtigste partij.

Door de antwoorden op beide vragen te combineren, ontstaan vier modellen van verantwoordelijkheid binnen de keten: het contractmodel van verantwoordelijkheid, het zorgmodel van verantwoordelijkheid, het convenantmodel van verantwoordelijkheid en tot slot het maatschappelijke kostenmodel van verantwoordelijkheid. Ieder model (of theorie) van verantwoordelijkheid binnen de keten heeft gevolgen voor de concrete invulling van de verantwoordelijkheid en de organisatie van verantwoordelijkheid in de keten.

² Zie: Manuel Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases* (Prentice-Hall), hoofdstuk 6. Velasquez past het contractmodel, het zorgmodel en het maatschappelijke kosten model toe op de relatie tussen producent en consument. Zie

Tabel 8.1 Vier modellen van verantwoordelijkheid

	Evenwichtige machtsverdeling	(Te) groot machtsverschil tussen de partijen
De keten als verzameling van onafhankelijke ruilrelaties	Het <i>contractmodel</i> van verantwoordelijkheid. De relatie tussen verkoper en koper is evenwichtig en kan daarom begrepen worden als een (twee)partijencontract.	Het <i>zorgmodel</i> van verantwoordelijkheid: de relatie tussen verkoper en koper is onevenwichtig en vergt terughoudendheid van de machtigste partij.
De keten als één samenhangende organisatie	Het <i>convenantmodel</i> van verantwoordelijkheid. De machtsverdeling tussen de ketenpartijen is (min of meer) evenwichtig. Ook vindt geen afschuiven van lasten op derden plaats. De keten kan daarom begrepen worden als een meerpartijencontract waarin iedere partij zelfstandig verplichtingen op zich neemt.	Het <i>maatschappelijke kostenmodel</i> van verantwoordelijkheid. De machtsverdeling tussen de ketenpartijen is onevenwichtig. De sterkste partijen hebben een grotere verantwoordelijkheid voor de organisatie van de keten dan de minder krachtige spelers.

Het *contractmodel* van verantwoordelijkheid gaat er vanuit dat de ruilrelatie tussen verkoper en koper evenwichtig is en onafhankelijk van de andere relaties in de keten begrepen kan worden. Wanneer uitgegaan wordt van deze uitgangspunten, wordt de keten in feite begrepen als een reeks van onafhankelijk van elkaar staande tweepartijencontracten. Het contractmodel van verantwoordelijkheid levert zowel de verkoper als de koper verplichtingen op. De belangrijkste verplichting die voor beide partijen geldt, is dat je je afspraken moet nakomen. De verkoper moet daarbij alle relevante informatie over het product of de dienst waar de koper behoefte aan heeft (of redelijkerwijs kan hebben) ter beschikking stellen. Zowel de verkoper als de koper mogen daarbij geen verkeerde voorstelling van zaken geven. En geen der partijen mag misbruik maken van eventuele macht (bijvoorbeeld ten gevolge van een kennisvoorsprong of een monopolistische situatie) of dwang (bijvoorbeeld door het contract opgedrongen te krijgen).

Het contractmodel van verantwoordelijkheid in de keten veronderstelt dat sprake is van een mate van evenwicht tussen de verschillende partijen. Critici wijzen erop dat hiervan in de praktijk vaak geen sprake is. Soms is het mogelijk om randvoorwaarden te formuleren waardoor het vereiste machts-evenwicht toch gerealiseerd kan worden. Daarom wordt bij medicijnen, maar ook bij ingewikkelde financiële producten, gewerkt met bijsluiters. Bij de aankoop van een huis heeft de koper op grond van een wettelijk voorschrift enkele dagen bedenktijd. Aldus worden omstandigheden gecreëerd waarbij de relatie tussen verkoper en koper als evenwichtig en daarmee als een contract begrepen kan worden. Een ander punt van kritiek op het contractmodel van verantwoordelijkheid betreft de samenhang tussen de verschillende contracten in de keten. De afspraken die twee partijen maken, hebben mogelijk gevolgen voor andere partijen in de keten. Dit kan leiden tot afwettelmechanismen. Derden in de keten, maar mogelijk ook partijen buiten de keten, worden de dupe van de afspraken die deze twee partijen maken.

Het *zorgmodel* van verantwoordelijkheid stelt dat de relatie tussen verkoper en koper in de praktijk vaak onevenwichtig is en dat de machtigste partij daarom een zorgplicht heeft. Ook al heeft de verkoper allerlei disclaimers opgenomen en heeft de koper hiermee ingestemd, desondanks kan van de machtigste partij verwacht worden dat deze maatregelen neemt om schade ten gevolge van

afgegeven worden. Door de patiënt te verplichten bij risicovolle medicijnen een arts te raadplegen, wordt verzekerd dat de kennisachterstand van de consument gecompenseerd wordt. Statiegeld op flessen verzekert dat consumenten lege flessen weer inleveren. Een organisatie als Fair Trade heeft een aantal adviseurs in dienst die de kleine producenten in ontwikkelingslanden begeleiding bieden.

De verplichting tot zorg betreft het ontwerp van een product, het productieproces en de informatie over het productieproces en het gebruik van het product. Het aantrekkelijke van het zorgmodel is dat het partijen in de keten stimuleert om vooraf na te denken over het gedrag van andere partijen in de keten en het de aanbieders dwingt hierop te anticiperen. De preventiekosten die op deze manier worden gemaakt, zijn vaak vele malen lager dan de kosten die achteraf gemaakt worden om de schadelijke (neven)effecten op te lossen. Het lastige aan dit model is dat moeilijk vastgesteld kan worden waar de grenzen van de zorgverantwoordelijkheid liggen. Ook brengt die zorg vaak extra kosten met zich mee. Het is de vraag of die kosten verhaald kunnen worden. Prijs je je niet uit de markt wanneer de concurrent niet meegaat? Ook is de kans groot dat het zorgmodel van verantwoordelijkheid tot paternalisme leidt. Je krijgt dan al snel Amerikaanse toestanden. Zo klaagde een vrouw de producent van een magnetron aan dat ze er niet voor gewaarschuwd was dat ze in deze magnetron haar poedeltje niet kon drogen, iets wat ze gewend was met haar oude oven. Een fastfoodrestaurant werd aangeklaagd voor de medische kosten van de gevolgen van overgewicht door haar consumenten.

Het *convenantmodel* van verantwoordelijkheid heeft oog voor de samenhang tussen de verschillende verkoper-koperrelaties. Een convenant is een meerpartijencontract dat gesloten wordt tussen meerdere samenwerkende partijen. Het kan gaan om bedrijven die binnen een sector samenwerken. Zo hebben de belangrijkste partijen die consumentenproducten produceren het verpakkingenconvenant gesloten. Dit convenant betreft afspraken gericht op het verminderen van afval ten gevolge van de verpakkingen. Veelal betreft het partijen binnen een keten. Het 4C-initiatief in de koffiesector is een voorbeeld van zo'n ketenconvenant. Alle partijen binnen de koffieketen zijn vertegenwoordigd. Belangrijk is ook dat de samenleving indirect participeert, doordat overheden van koffieproducerende landen maar ook NGO's deelnemen. Een convenant omvat een code die de principes voor de samenwerking beschrijft, steunt veelal op een organisatie die de uitvoering van de afspraken verzekert, omvat afspraken over monitoring en controle en omvat afspraken over sancties bij niet naleven van de code.

Het convenantmodel vergt van de partijen transparantie en voorts een bereidheid tot bijdragen aan het gezamenlijke goed. Ook vergt het van de betrokken partijen bescherming van de zwakke partijen, zonder dat dit de vorm van paternalisme aan hoeft te nemen. Immers, iedere partij is een volwaardige partij in het convenant en werkt naar draagkracht mee aan de realisatie van de gezamenlijke doelen.

Het voordeel van het convenantmodel is dat alle relevante partijen betrokken zijn. Negatieve (neven)effecten worden daarom niet afgewenteld op derden. Kritiek op het convenantmodel is dat uitgegaan wordt van de vrijwillige medewerking van alle partijen. Het is de vraag of de betrokken partijen allemaal wel bereid zijn het achterste van hun tong te laten zien, met name wanneer er ook concurrenten zijn die participeren. Een convenant verzekert daarmee een minimumstandaard, maar realiseert niet het maximaal mogelijke.

Het *maatschappelijke kostenmodel* van verantwoordelijkheid gaat er vanuit dat de machtsverdeling tussen de ketenpartijen onevenwichtig is. De sterkste partijen hebben daarom een grotere verantwoordelijkheid voor de organisatie van de keten dan de minder krachtige spelers. De sterkste partijen worden daarom verantwoordelijk gehouden voor het falen van andere spelers in de keten, ook wanneer deze partij alle zorg aan de dag heeft gelegd om misstanden te voorkomen en ook als er geen sprake is van directe controle. Het maatschappelijke kostenmodel stelt dat het van belang is dat de meest draagkrachtige en de meest invloedrijke partij in de keten opdraait voor de schade die op andere plekken in de keten ontstaat. Door de sterkste partij aan te spreken op misstanden in de gehele keten, wordt deze partij gestimuleerd om alles te doen wat in zijn macht ligt om deze misstanden te voorkomen. De sterkste en invloedrijkste partij zal dan als ketenregisseur gaan optreden en er belang bij hebben dat alles binnen de keten met zorg gedaan wordt en dat eenieder zijn bijdrage levert. De samenleving is hier het beste mee uit, zo is de redenering. Ten aanzien van de koffieketen is door verschillende maatschappelijke organisaties op deze manier naar de rol van de grote koffiebranders gekeken. Macht en invloed impliceren een verantwoordelijkheid.

De critici van het maatschappelijke kostenmodel van verantwoordelijkheid wijzen op het onrechtvaardige karakter ervan. Dat je groot en machtig bent en invloed hebt, wil niet zeggen dat je ook verantwoordelijk bent voor misstanden die buiten je directe invloedssfeer liggen. Ook wordt betwist of een dergelijke verdeling van verantwoordelijkheid per saldo het beste maatschappelijke resultaat oplevert. Andere partijen binnen de keten voelen zich niet meer verantwoordelijk en kunnen zich hierdoor zorgelozer gaan gedragen.

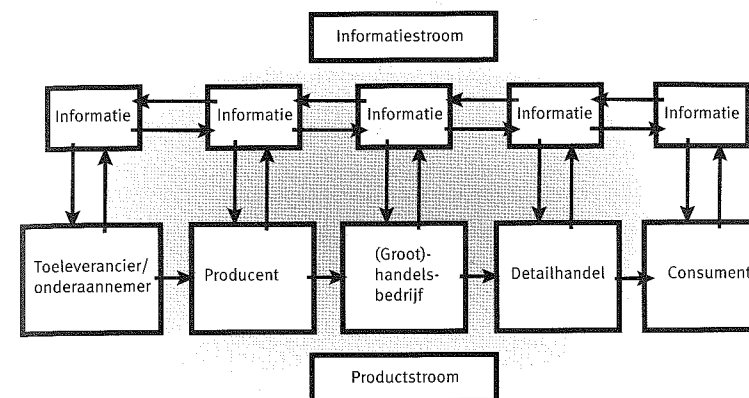
Voor de inhoud van de verantwoordelijkheid voor partijen binnen een keten kunnen vier modellen worden gebruikt. Ieder model kan afhankelijk van de omstandigheden geschikt zijn om toe te passen. In een situatie waarin sprake is van een geïsoleerde verkoper-koperrelatie met een machts-evenwicht, is het contractmodel het meest geschikt. Wanneer de machtsverhoudingen onevenwichtig zijn, is het zorgmodel het geschiktst. Wanneer de verkoper-koperrelaties onderling samenhangen, is het convenantmodel geschikt. Over het algemeen wordt het maatschappelijke kostenmodel als niet fair en daarom als niet geschikt ervaren.

8.5 De organisatie van ketenverantwoordelijkheid

Hiervoor is onderzocht hoe verantwoordelijkheid binnen de keten begrepen kan worden en waar deze gelokaliseerd kan worden. In deze paragraaf staat de vraag centraal hoe partijen die (een mate van) verantwoordelijkheid hebben, deze verantwoordelijkheid voor misstanden in de keten kunnen organiseren.

Koper en verkoper in een keten hebben invloed en daarmee verantwoordelijkheid, omdat ze selectief kunnen zijn in het kiezen van hun zakenpartner: aan wie wordt verkocht en van wie wordt gekocht? Ook moet aan andere partners in de keten zekerheid worden verschaft over de samenstelling van het product en de wijze waarop het product geproduceerd is. Wanneer het om zaken gaat die in het (eind)product zichtbaar zijn, zal de koper bij een aankooptransactie zijn beslissing nemen op basis van zijn kennis van het product. Denk bijvoorbeeld aan het al dan niet gebruiken van gewasbeschermingsmiddelen. Bij zaken die niet direct zichtbaar zijn in het product, zal een aankoop of verkoopbeslissing genomen moeten worden op basis van de informatie over de productsamenstelling en productiewijze van het product. Van groot belang wordt dan de kwaliteit en de be-

Het organiseren van ketenverantwoordelijkheid is daarom in de eerste plaats het organiseren van de informatie over de productsamenstelling, de productiewijze en de productieomstandigheden: welke informatie is beschikbaar, wat is de kwaliteit van die informatie en hoe betrouwbaar is die informatie?



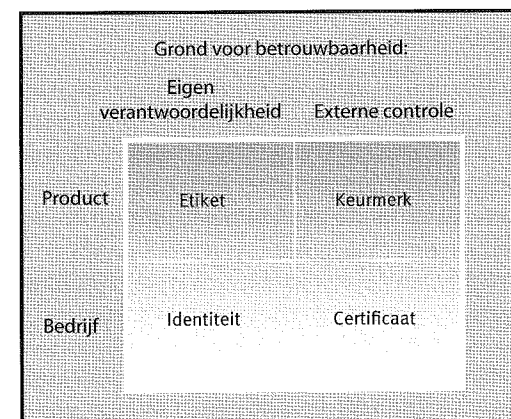
Figuur 8.2 Informatie- en productstroom door de keten

8.6 Vier manieren van informatieoverdracht in de keten

De betrouwbaarheid van de informatie over de productsamenstelling, de productiewijze en de productieomstandigheden is van cruciaal belang in verband met het organiseren van de ketenverantwoordelijkheid. Een bedrijf kan op vier manieren informatie hierover verschaffen:

- 1 op het (etiket van het) product
- 2 communicatie over de bedrijfsreputatie
- 3 een keurmerk op het product
- 4 communicatie over een certificaat

Figuur 8.3 geeft de vier communicatiewijzen weer in een matrix.



Producten die op een specifieke wijze geproduceerd of verworven zijn, kunnen voorzien worden van een etiket of keurmerk met informatie over die specifieke productie- of verwervingswijze. Wanneer een bedrijf bij een dergelijke claim een beroep doet op de bedrijfsreputatie, of een aan het bedrijf verstrekt certificaat, betreft de claim alle facetten van het bedrijfsproces.

De betrouwbaarheid van de claim steunt bij etikettering en bij een beroep op de bedrijfsreputatie op het eigen gezag van de onderneming. Men vertrouwt op de informatie die de onderneming op een etiket verstrekt of op de reputatie van het bedrijf zelf. Wanneer een onderneming een keurmerk of certificaat gebruikt, doet zij een beroep op het gezag van de keurmerkverlenende of certificerende organisatie.

De volgende paragrafen gaan nader in op de vier typen claims.

8.6.1 Etiket

Het informeren via etikettering houdt in dat:

- De informatie over de samenstelling, de productiewijze of de productieomstandigheden zichtbaar gemaakt wordt op het etiket. Dit kan gebeuren door het gebruik van een logo of embleem.
- De producent/detailhandel zelf instaat voor de betrouwbaarheid van de informatie op het etiket.

Voorbeelden zijn producten waarop 'Eerlijke voeding' of 'Puur natuur' vermeld staat. Volgens de Nederlandse wet is ieder bedrijf verplicht tot het waarheidsgetrouw weergeven van de productinformatie. De Inspectie Gezondheidsbescherming, Reclamecode Commissie en de Keuringsdienst van Waren zien hierop toe. Deze toezichthoudende instanties kijken met name naar uitspraken op etiketten die voor de gezondheid van de consument van belang kunnen zijn.

Een probleem bij de informatie met betrekking tot de maatschappelijk verantwoorde productie- en verwervingswijze, is dat veel termen die door bedrijven in dit verband gebruikt worden, geen eenduidige betekenis hebben. Wanneer kan een product met recht als 'natuurlijk' worden aangemerkt?

8.6.2 Bedrijfsreputatie

De bedrijfsreputatie wordt als communicatie-instrument gebruikt wanneer:

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen deel uitmaakt van de strategie van het bedrijf. Dit kan tot uitdrukking komen in een jaarverslag, de bedrijfsactiviteiten of in de marketing.
- De maatschappelijk verantwoorde productie- en verwervingswijze van de producten en diensten in de externe communicatie van het bedrijf zichtbaar worden en gebruikt worden om het bedrijf te onderscheiden van branchegenoten.
- Het bedrijf de claims met betrekking tot de maatschappelijk verantwoorde productie en verwerving op het eigen gezag baseert.

Bekende voorbeelden van het communiceren van de bedrijfsreputatie zijn de Body Shop en de Natuurwinkel. De consument verwacht bij dergelijke bedrijven dat de productie- en verwervingswijze van alle producten en diensten op een maatschappelijk verantwoorde wijze plaatsvinden.

8.6.3 Keurmerk

Een keurmerk:

- is een kwaliteitsoordeel over een product of dienst;
- is in de vorm van een logo of merk op het product zichtbaar;
- verwijst naar de samenstelling, productiewijze of productieomstandigheden van het product;
- wordt verstrekt door een erkende externe partij die toestemming verleent voor gebruik van de aanduiding of het logo door de producent/leverancier;
- wordt verleend door de externe partij, wanneer de productie- en verwervingswijze van het betreffende product getoetst is aan expliciet vastgestelde en objectief verifieerbare criteria;
- dat door een product of dienst gevoerd wordt, stelt dat de externe partij instaat voor de betrouwbaarheid van de claim met betrekking tot de maatschappelijk verantwoorde productie- en verwervingswijze.

De vanouds bekende keurmerken, zoals het Kemakeur (Kema), Goedgekeurd Keurmerkinstituut, en Goedmerk (Goedgekeurd door de Nederlandse Vereniging van Huisvrouwen) richten zich op kwaliteit en veiligheid. De nieuwe merken en logo's richten zich in toenemende mate op consumentenzorgen, zoals het milieu en eerlijke handel. Bekende voorbeelden van maatschappelijk verantwoorde keurmerken zijn het Max Havelaar-keurmerk en het Utz Kapeh-keurmerk voor 'eerlijk' geproduceerde koffie, het EKO-keurmerk voor biologische voeding, het Oké-keurmerk voor eerlijk verhandelde bananen en het keurmerk voor scharreleieren.

Bij het verlenen van deze keurmerken wordt erop toegezien dat de productie en verwerving op een sociaal- en/of milieuverantwoorde wijze plaatsvindt. De meeste keurmerken zijn gedeponeerd als collectief merk en hebben een reglement voor toekenning en gebruik. Een externe instelling garandeert de betrouwbaarheid van de claim; hiermee is het relatief gemakkelijk om op te treden tegen misbruik.

Keurmerken vertonen soms raakvlakken met certificaten. Naarmate meer aspecten van het bedrijfsproces en de processen in de keten betrokken worden in het kwaliteitsoordeel, krijgt het keurmerk meer het karakter van een certificaat. Zo ontwikkelt het Max Havelaar-keurmerk zich langzamerhand tot een certificaat, aangezien er steeds meer nadruk wordt gelegd op het proces in plaats van op het product alleen.

8.6.4 Certificaat

Een certificaat:

- is een kwaliteitsoordeel dat verwijst naar het bedrijfsproces of naar cruciale deelaspecten van de verwervings- of productiewijze van de producten en diensten van het bedrijf;
- wordt in de vorm van een aanduiding of logo in de communicatie-uitingen van het bedrijf zichtbaar;
- wordt verstrekt door een erkende externe partij die toestemming verleent voor het gebruik van de aanduiding of het logo door de producent/leverancier;
- wordt verleend door de externe partij, wanneer de relevante processen binnen het gehele bedrijf of de gehele keten voldoen aan expliciet vastgestelde en objectief verifieerbare criteria;
- stelt dat deze externe partij instaat voor de betrouwbaarheid van de claim van het bedrijf.

Bekende voorbeelden van certificaten zijn de ISO-certificaten (ISO 14000, SA 8000) en het IKB (Integraal Keten Beheer) in de veehouderij.

8.7 Het keurmerk en certificaat als een convenant

Een keurmerk en een certificaat kunnen gezien worden als een convenant. De normen die toegepast worden, zijn opgesteld in overleg met alle betrokken partijen, de partijen hebben veelal gezamenlijk een organisatie in het leven geroepen om de keten te organiseren en de betrouwbaarheid van de informatie over de samenstelling, de productiewijze en de productieomstandigheden te verzekeren en voorts om waar nodig eventuele sancties toe te passen. Bij een keurmerk en certificaat is veelal sprake van een combinatie van een coöperatie- en een compliancebenadering. De keurmerk of certificaat verlenende instantie vraagt de deelnemers in de keten om een inventarisatie te maken van afwijkingen van de normen. Bedrijf en controlerende instantie stellen samen een verbeterplan op. Externe auditors controleren regelmatig of de doelstellingen in het verbeterplan ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

Een bedrijf dat kiest voor communicatie van de claims met betrekking tot de verantwoorde productsamenstelling, productiewijze en productieomstandigheden via het etiket, dan wel via het communiceren van de bedrijfsreputatie, zal gronden moeten hebben op basis waarvan deze claims kunnen worden gemaakt. Daarbij kan het bedrijf steunen op het keurmerk of certificaat. Het SA 8000-certificaat is vooral bedoeld voor business-to-business-communicatie en niet zozeer voor communicatie met de eindgebruiker. Op basis van dit certificaat heeft het bedrijf wel een grond voor betrouwbaarheid van de claims die het communiceert via het etiket, dan wel middels de bedrijfsreputatie. Het is ook mogelijk dat het bedrijf zelf de keten organiseert, een geheel eigen informatiesysteem opzet en op basis hiervan claims met betrekking tot de productsamenstelling, productiewijze en productieomstandigheden communiceert. Ook hierbij kan het bedrijf zowel de coöperatiebenadering als de compliancebenadering toepassen.

8.8 Conclusies

Het vraagstuk van de ketenverantwoordelijkheid en de organisatie van deze verantwoordelijkheid is zeer actueel. De komende jaren zal dit vraagstuk in de MVO-debatten centraal staan.

Voor de inhoud van de ketenverantwoordelijkheid voor partijen binnen een keten kunnen vier modellen worden gebruikt:

- 1 het contractmodel
- 2 het zorgmodel
- 3 het convenantmodel
- 4 het maatschappelijke kostenmodel

Ieder model kan, afhankelijk van de omstandigheden, geschikt zijn om toe te passen.

Bij het organiseren van verantwoordelijkheid, speelt de betrouwbaarheid van informatie over de productsamenstelling, de productiewijze en de productieomstandigheden een cruciale rol.

CASUS DE STILLE DUURZAME KOFFIEREVOLUTIE

Lucas Simons

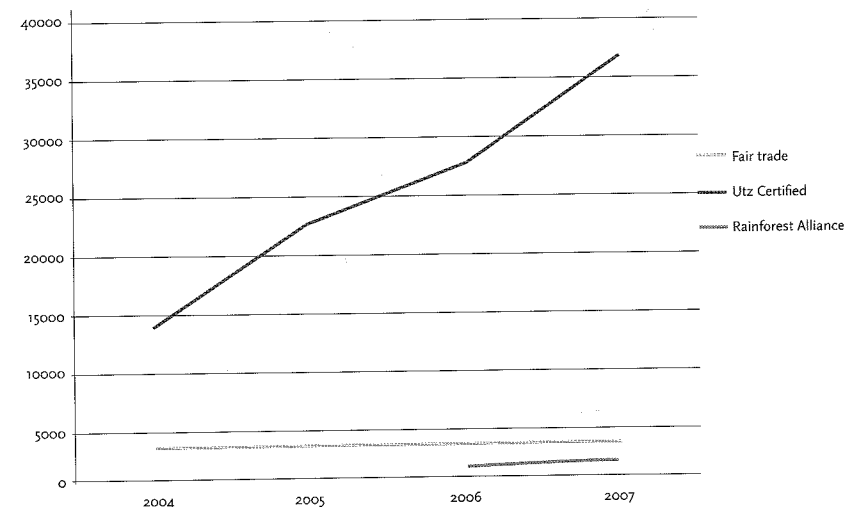
1. Introductie

Achter al die etiketten van de vele verschillende koffiemerken die je in de supermarkt ziet staan, is een heuse revolutie aan de gang, een stille duurzaamheidsrevolutie. Op steeds meer etiketten verschijnen labels en claims die aangeven dat deze koffie duurzaam is, dat wil zeggen dat de koffie op een meer milieu- of sociaal verantwoorde wijze is geproduceerd.

In Nederland is inmiddels meer dan 40 procent van alle koffie als duurzaam gecertificeerd of geverifieerd. Naar verwachting zal binnen enkele jaren het overgrote deel van de Nederlandse koffie voldoen aan een of andere duurzaamheidsstandaard (zie figuur 1, *groei geverifieerde koffie in Nederland*). De trend van het versneld verduurzamen van de koffiesector, is overigens wereldwijd zichtbaar. En ook andere commoditysectoren kennen momenteel vergelijkbare ontwikkelingen.

De verandering is erg snel gegaan. Nog maar een paar jaar geleden was een beperkt deel van de koffie gecertificeerd onder de labels *Max Havelaar* en *Biologisch*. Duurzaamheid was eigenlijk alleen iets voor de kleine(re) koffiemerken en voor de milieubewuste consumenten die speciaal op zoek waren naar duurzame producten, en bereid waren daarvoor een hogere prijs te betalen. Voor de gemiddelde consument en voor de rest van de Nederlandse koffiesector was duurzaamheid destijds geen prioriteit.

Inmiddels zijn er verschillende certificeringsprogramma's op de markt gekomen, die in een sneltreinvaart de koffiesector verduurzamen. Naast de genoemde labels als *Max Havelaar* en *Biologisch* zijn recentelijk ook andere labels verschenen zoals *Utz Certified* en *Rainforest Alliance*. Daarnaast is enkele jaren geleden achter de schermen, buiten het zicht van de consument om, *The Common Code for the Coffee Community, (the '4C')*, gestart die een wereldwijd minimum duurzaamheidsstandaard in de markt wil zetten, waaraan uiteindelijk alle koffie moet voldoen.



Figuur 1 Groei geverifieerde koffie in Nederland

Bron: VNKT jaarverslag 2008

Wat is hier aan de hand? Is de koffieproductie inderdaad zo milieu en sociaal onverantwoord? En zo ja, waarom zijn er dan zoveel verschillende certificeringsprogramma's nodig om de transformatie naar meer duurzame productie te maken? En wat brengt de toekomst? Deze case geeft antwoorden op deze vragen.

2. De (on)duurzaamheid van koffie

Koffie lijkt een alledaags product. De gemiddelde Nederlander drinkt per jaar zo'n 150 liter koffie. Dat zijn circa 1350 kopjes, waarmee wij tot een van de grootste koffieliefhebbers in de wereld behoren.

Wat betreft handelswaarde is koffie het grootste handelsproduct ter wereld, op olie na. De totale wereldproductie in het oogstjaar 2007/2008 wordt geschat op 124 miljoen balen (1 baal = 60 kilogram). Koffie groeit alleen in landen direct rondom de evenaar, in totaal in circa zestig landen in Centraal- en Zuid-Amerika, Afrika en Zuidoost-Azië, maar Brazilië, Vietnam en Colombia nemen 60 procent van de wereldproductie voor hun rekening. Wereldwijd zijn meer dan 25 miljoen mensen direct of indirect afhankelijk van de productie van en handel in koffie. Meer dan de helft van de koffieboeren zijn kleine boeren met minder dan 5 hectare land en voor hen is koffie een belangrijke bron van inkomsten.

De koffiestruik groeit het beste in een schaduwrijke omgeving en wordt veelal geproduceerd in bosrijke gebieden met een hoge ecologische waarde, zoals het tropisch regenwoud. Deze productie brengt dan ook milieuproblemen met zich mee, zoals ernstige watervervuiling, het gebruik van verboden en giftige pesticiden, ernstige erosie en de kap van tropische bossen. Daarnaast komt kinderarbeid en uitbuiting van werknemers veelvuldig voor. Tevens is er voor de werknemers (de koffieplukkers) in sommige gevallen geen toegang tot scholing, goede huisvesting, medische verzorging of zelfs schoon drinkwater.

Veel van de koffieproducerende landen staan bekend als ontwikkelingslanden met grote problemen op het gebied van goed functionerend nationaal en lokaal bestuur, alsmede een lage ontwikkelde infrastructuur, algemene- en economische ontwikkeling, educatie, milieu en sociale bescherming en corruptie. Ook zijn er vaak geen kritische media en goed opererende vakbonden en NGO's.

Daarbij komt dat de koffieproductie niet altijd een winstgevendende handel is. Koffie is een zogenaamd agrarisch commodityproduct. Het kenmerk daarvan is dat het product weinig tot geen mogelijkheden tot differentiatie en onderscheiding biedt. De markt (h)erkent slechts een aantal fysieke productkwaliteitskenmerken en focust daarnaast enkel op prijs en volume. Als de koffieboer de lage prijs niet accepteert, dan gaat de tussenhandel naar een andere aanbieder. Het product is fysiek vergelijkbaar en daarmee zijn de aanbieders uitwisselbaar. Door deze enorme prijsdruk zijn de marges klein en wordt er zelfs vaak met verlies geproduceerd. Op microniveau leidt dit ertoe dat de individuele boer een arm en afhankelijk bestaan leidt, en niet in staat is om te investeren in zijn grond en boerderij om gezond verder te groeien. Dat is vervolgens weer een belangrijke bron van milieuvervuiling en sociale misstanden. Op macroniveau leidt dit ertoe dat de koffiesector snel aan het verarmen is en dat er weinig vitaliteit is om te blijven investeren en vernieuwen.

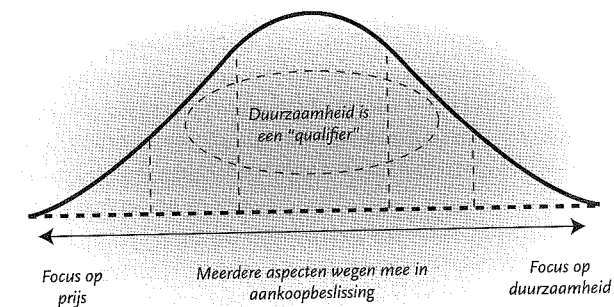
De combinatie van bovenstaande factoren leidt veelal tot een armoedeval waaruit de koffiesector niet op eigen kracht kan ontsnappen. Er is in de koffieproductieketen, zeg maar van "boon tot kopje", geen actor bij machte om duurzaamheid en investeringen af te dwingen. De kosten die gepaard gaan met duurzame productie, werken namelijk kostprijsverhogend en daarmee verklein je de marges en de kans op overleven. De sector holt zich zelf uit en is daarmee een klassiek voorbeeld van "the tragedy of the commons".¹ Vaak wordt daarom de oplossing en de verantwoordelijkheid gelegd bij de consument. Het is de consument die massaal om duurzame producten moet vragen en ook bereid moet zijn om daarvoor de rekening te betalen. Pas dan zal, zo is de redenering, de markt vanzelf wel aandacht moeten gaan besteden aan duurzaamheid. Maar de vraag is: vindt de consument duurzaamheid wel belangrijk genoeg om daarvoor te betalen?

¹ De tragedie van de meent (Eng. Tragedy of the commons) is een begrip uit de rechtseconomie en de speltheorie. Het beschrijft hoe volledige individuele vrijheid bij gemeenschappelijk gebruik van goederen leidt tot totale onderbenutting of overexploitatie van die goederen, wanneer door elk individu wordt gestreefd naar maximalisatie van het eigen nut, terwijl de kosten die leiden tot een groter individueel nut worden verdeeld over alle gebruikers van de goederen.

3. Drink jij duurzame koffie?

Wanneer je koffie drinkt, sta jij dan wel eens stil bij de vraag waar die koffie eigenlijk vandaan komt, en onder welke omstandigheden hij is geplukt en geproduceerd? Weet jij of de mensen die jouw koffie hebben verbouwd eigenlijk wel fatsoenlijk worden behandeld en of hun kinderen normaal naar school gaan? En of het milieu wordt beschermd?

Het overgrote deel van de consumenten is niet bewust bezig met duurzaam consumeren. Slechts 3 tot 5 procent van de consumenten koopt Max Havelaar-koffie en een nog veel kleiner deel biologische koffie. Voor deze consumenten is duurzaamheid een onderdeel van hun levensstijl. Betekent dit dat 95 procent van de consumenten het niet belangrijk vindt dat de producten die ze gebruiken, duurzaam zijn geproduceerd? Voor een deel van de consumenten zal duurzaamheid, al dan niet gedwongen door hun sociaal-economische omstandigheden, inderdaad geen enkele rol (kunnen) spelen. Zij letten alleen maar op de prijs en reizen stad en land af voor een aanbieding. Zoals eerder gezegd, zit aan de andere kant van dit spectrum een consumentengroep die duurzaamheid erg belangrijk vindt en die wel speciaal deze producten kiest en bereid is daarvoor te betalen. Uit figuur 2 (*hoe belangrijk is duurzaamheid in de aankoopbeslissing*) blijkt echter dat de meeste consumenten duurzaamheid enigszins tot zeer belangrijk vinden. Voor deze consumenten geldt dat ze niet bereid zijn om, alleen vanwege duurzaamheid, voor een bepaald product te kiezen of extra te betalen voor een label. Zij letten bij de aanschaf van hun producten ook op andere zaken zoals bepaalde kwaliteit, merk en prijs (de eventuele aanbieding blijft hierbij uiteraard van belang). Eigenlijk wil deze grote groep consumenten met een gerust hart en zonder nare nasmaak hun eigen favoriete merk blijven drinken en eigenlijk verwachten zij van dat merk dat het zijn verantwoordelijkheid neemt.



Figuur 2 Hoe belangrijk is duurzaamheid in de aankoopbeslissing?

Bron: ©NewForesight™

Dit is een belangrijke conclusie: een grote en snel groeiende groep consumenten gaat er vanzelfsprekend vanuit dat A-merken koffie, maar ook thee, chocolade en kleding, duurzaam zijn geproduceerd en dat er geen kinderarbeid aan te pas is gekomen, noch dat het milieu daarvoor ernstig is vervuild. Zij vinden dat duurzaamheid een standaardonderdeel is, of moet zijn, van de waarden en kwaliteit van het merk. En voor iets wat de consument eigenlijk al van het merk verwacht, is hij niet bereid om (meer) te betalen.

Dit betekent dat duurzaamheid daarmee steeds minder een element wordt waarmee je je als merk op de markt kunt onderscheiden. In marketingtermen gesproken, duurzaamheid is geen 'satisfier' meer, maar is een 'qualifier' geworden. Vergelijk het met het kopen van een auto; was vroeger het hebben van elektrische ramen een verkoopargument (een 'satisfier', tegenwoordig is het ondenkbaar om een auto op de markt te brengen waar geen elektrische ramen in zitten (een 'qualifier'). Voor de koffiebranche gaat gelden, dat als een koffiemark niet weet waar zijn koffie vandaan komt en of het op een verantwoorde manier is geproduceerd, dat merk niet meer voldoet aan de basiskwalificaties om op de markt te zijn.

Deze ontwikkeling, van een situatie waarin duurzaamheid met name interessant was voor een kleine groep consumenten met een bewuste levensstijl, naar een situatie waarbij duurzaamheid een normaal onderdeel van de koffie-, thee-, chocolade-, vis-, hout- en kledingproductie wordt, wordt ook wel het 'mainstreamen' van duurzaamheid genoemd. Dit mainstreamen heeft in korte tijd tot een enorme innovatie geleid van certificeringsprogramma's, labels en nieuwe vormen van marketing.

Dit mainstreamen wordt verder gestimuleerd doordat steeds actiever wordende (Internationale) NGO's de internationale koffiemarkten zoals Douwe Egberts en Nestlé actief aanspreken op hun verantwoordelijkheid voor duurzame productie. Tevens is er de afgelopen jaren bij de grote koffiemarkten het inzicht ontstaan dat zij onderdeel zijn van een niet-duurzaam handelssysteem, dat door teruglopende vitaliteit steeds minder in staat is om de benodigde volumes en kwaliteiten te produceren. En dit bedreigt ook hun overleven op de lange termijn.

Anders gezegd: niet de directe consumentenvraag, maar juist het ontbreken van een directe consumenten-vraag naar duurzaamheid, gecombineerd met de politieke druk van de NGO's en het besef dat men als sector niet langer door kon gaan met "business as usual", is de belangrijkste drijvende kracht achter de ontwikkeling naar duurzaamheid geweest. En daarmee is de innovatie van de mainstream-certificeringsprogramma's gestart.

4. Verschillende certificeringsprogramma's en labels

Een certificeringsprogramma werkt met een code of een standaard. Deze standaard bevat concrete richtlijnen en maatregelen die de boer moet implementeren in zijn bedrijfsactiviteiten. Voorbeelden van deze richtlijnen en maatregelen zijn dat de boer moet kunnen aantonen dat hij minimaal het minimumloon heeft uitbetaald aan zijn werknemers, of dat kinderen naar school gaan en niet meewerken in het veld. Andere voorbeelden zijn dat het bedrijf moet kunnen aantonen dat er geen verkeerde of verboden chemicaliën worden gebruikt, dat er geen bossen worden gekapt of dat afval netjes wordt afgevoerd en vervuild water wordt geschoond. De code bepaalt daarmee voor een belangrijk deel de duurzaamheidsimpact die wordt bewerkstelligd door het certificeringsprogramma. Hoe strenger en veeleisender de code is, hoe 'duurzamer' de koffie wordt geproduceerd, maar ook hoe duurder de koffie is voor de markt.

Het succes van een certificeringsprogramma kan op twee manieren worden gemeten. Ten eerste, de impact op de duurzaamheid die het programma bewerkstelligt voor de producent. Ten tweede, het marktaandeel dat het weet te veroveren, welke koffiemarkten en retailers doen met het programma mee en hoeveel gecertificeerde koffie wordt er daadwerkelijk gekocht? Merk op dat deze twee succesindicatoren tot op zekere hoogte aan elkaar gelieerd zijn en tegelijkertijd tegenstrijdig lijken te zijn. Hoe meer gecertificeerde koffie er wordt verkocht, hoe groter de duurzaamheidsimpact van het programma. Echter, hoe strenger de code en daarmee hoe duurzamer de koffie is, hoe duurder de koffie zal zijn en daarmee hoe minder de vraag zal zijn. Wat daarbij ook meespeelt, is de acceptatie van het certificeringsprogramma's bij de NGO's. Over het algemeen werkt het zo dat hoe strenger de code, en dus hoe meer duurzaamheidscriteria er worden voorgeschreven aan de koffieproductie, en dus ook hoe hoger de prijs is die de boer moet ontvangen voor zijn koffie, hoe meer steun en vertrouwen dit programma krijgt van NGO's. En dit geldt ook andersom. Certificeringsprogramma's met een lage(re) code en die werken met een lagere of zelfs geen extra prijsverhoging voor de koffieboer kunnen op het algemeen rekenen op kritiek van de NGO's. Steun van NGO's voor je certificeringsprogramma is belangrijk, want voor veel koffiemarkten was juist de druk van de NGO's en de angst voor reputatieschade een van de redenen om gecertificeerde koffie te gaan kopen.

Daarmee zit elk certificeringsprogramma in een spagaat wat betreft zijn missie. Het moet kiezen tussen een groter marktaandeel met een minder strenge code (waarbij er dus nog steeds onduurzame praktijken worden goedgekeurd) en wellicht minder NGO-steun. Of men kiest voor een strengere code, waarbij de kosten erg oplopen, en daarmee het marktaandeel uiteindelijk klein zal blijven. Terwijl hiervoor meer NGO-steun is te verwachten.

Een manier om uit deze spagaat te komen en een hogere verkoopprijs voor de koffie te rechtvaardigen, is door met een label te werken. Koffiemarkten die gecertificeerde koffie kopen, kunnen middels een label op de verpakking de consument inlichten dat zij hun verantwoordelijkheid hebben genomen. Uiteraard moet deze productclaim geloofwaardig zijn. Daarom is een inspectie- en auditmechanisme en transparantie van de keten noodzakelijk. Deze extra maatregelen brengen vervolgens weer extra systeemkosten met zich mee.

Maar ook aan de marktkant zijn er strategische keuzes te maken. Een complicerende factor is namelijk dat niet ieder label past bij elk koffiemarkt. Niet elk koffiemarkt wil geassocieerd worden met een label dat de aandacht vestigt op duurzaamheid. Sommige merken hebben behoefte aan meer bescheiden labels. Andere koffiemarkten hebben juist wel behoefte om zich te profileren op duurzaamheid, omdat ze hopen zich daarmee te onderscheiden van hun concurrent. Als certificeringsprogramma is de keuze van je label en de marketingstrategie daarachter, in termen van de boodschap die het label verkondigt, de zichtbaarheid, herkenbaarheid en bekendheid van het label, een belangrijke factor die de waarde en de kosten van het label sterk beïnvloeden, en daarmee ook de vraag naar het gecertificeerde product zullen bepalen. Lees meer hierover in paragraaf 5: *Verschillende duurzaamheidsprofielen van koffiemarkten*.

Kortom, het succes van een certificeringsprogramma hangt af van wat de *waarde/kosten-ratio* wordt genoemd: de mate van effectiviteit en efficiëntie van de impact op de duurzaamheid voor de koffieboer in relatie tot de effectiviteit en efficiëntie in de mate waarin je marktwaarde creëert. Houd hierbij rekening met de steun van NGO's voor je programma.

Verschillende certificeringsprogramma's gaan verschillend om met het bereiken van een efficiënte *waarde/kosten-ratio* in de koffieverbouw en de markt. De verschillende strategieën zijn onder te verdelen in drie verschillende categorieën van certificeringsprogramma's, te weten Consumenten labels, CSR-programma's en Round Tables. Deze drie categorieën worden hierna kort beschreven.

Consumentenlabels

Dit zijn programma's met zeer herkenbare labels. Het idee erachter is, dat de consument bewust moet kiezen voor dit label. Voorbeelden van deze labels zijn Max Havelaar en het keurmerk Biologisch.

Max Havelaar en Biologisch zijn om verschillende redenen duurder. In het geval van biologisch geproduceerde koffie moet de producent aan een strikte code voldoen voor productie en transparantie van de koffieketen. Deze vorm van koffieproductie is in het algemeen ook arbeidsintensiever en leidt dikwijls, door het ontbreken van kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen, tot een lagere oogst. Dit verhoogt de kostprijs, die wordt gecompenseerd in de vorm van een premie. Deze premie wordt weer doorberekend aan de consument, in ruil voor de garantie dat het product zonder kunstmatige chemicaliën en kunstmest is geproduceerd.

Max Havelaar daarentegen garandeert niet alleen dat het product aan milieu en sociale criteria voldoet, maar ook dat er een eerlijke (garantie/minimum)prijs voor is betaald, die de boeren een beter inkomen en zekerheid biedt. Max Havelaar richt zich in eerste instantie alleen op kleine boerenorganisaties. De consument moet voor deze garantie betalen.

Aangezien het succes van Max Havelaar en Biologisch direct afhangt van de bewuste keuze van de consument, is marketing noodzakelijk. Om deze reden wordt er veel aan promotie en consumentenvoorlichting gedaan, waardoor het label een grote mate van herkenbaarheid en zichtbaarheid geniet.

De in het algemeen duurdere consumentenlabels kenmerken zich dus door een hoge kosten/waarde-ratio en hebben daardoor een relatief laag marktaandeel.

CSR-programma's (mainstream-labels)

CSR-programma's (Corporate Social Responsibility), stellen bedrijven en retailers in staat om een deel of de gehele productportfolio te certificeren en te verduurzamen als onderdeel van hun CSR-beleid. Het label geeft aan dat de consument erop kan vertrouwen dat duurzame productie een normaal onderdeel is van het CSR-

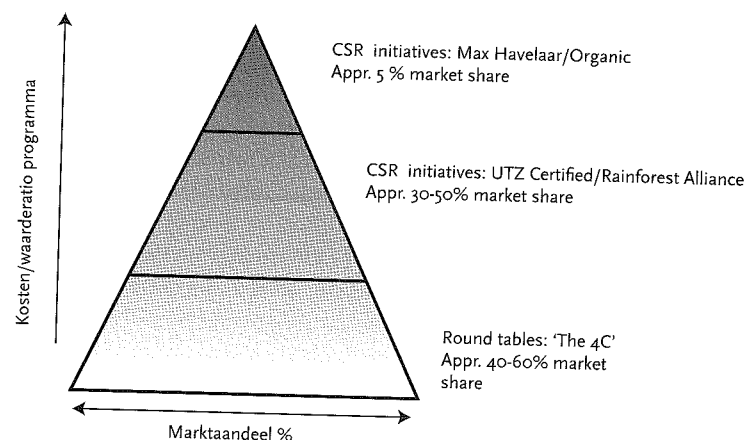
beleid of de strategie van het bedrijf en koffiemark dat hij koopt. Maar het label voert niet de boventoon in de communicatie. Het merk is en blijft de belangrijkste reden van aankoop voor de consument. Bekende voorbeelden van mainstream-labels zijn Utz Certified en Rainforest Alliance. Deze organisaties werken met zowel kleine als grote boerenbedrijven, die moeten voldoen aan standaarden waarin naast milieu en sociale criteria ook goed management en goede agrarische praktijkvoering zijn geïntegreerd. CSR-programma's garanderen geen minimumprijs, wel ontvangt de producent vaak een premie voor zijn koffie, maar deze is lager ten opzichte van de consumentenlabels. Aangezien de gecertificeerde koffie wordt gekocht als onderdeel van het CSR-beleid of merkstrategie, worden de labels ingezet als geloofwaardige afzenders van de duurzaamheidscommunicatie in plaats van als extra verkoopargument. Dit houdt in dat er minder tot geen marketing en promotieactiviteiten hoeven te worden georganiseerd, wat de systeemkosten verder beperkt.

De mainstream-labels kenmerken zich in het algemeen door een enigszins lagere duurzaamheidsimpact per kilo koffie dan gecertificeerde koffie met een consumentenlabel. Daar staat tegenover dat de kosten lager zijn en het (potentiële) marktaandeel velen malen groter is dan dat van de consumentenlabels. Met name door de grotere volumes hebben de mainstream-programma's uiteindelijk een grote invloed op het verduurzamen van deze sector.

De Round Tables

Een ronde tafel is een conferentie waarbij industrie, producentenorganisaties en NGO's met elkaar afspreken wat minimumstandaarden zijn waaraan uiteindelijk alle koffie moet voldoen. De discussie in Round Tables kenmerkt zich doordat er heel goed wordt gekeken naar de kosten van het systeem. Er kunnen geen koffieboeren worden uitgesloten, en ook veel elkaar concurrerende merken werken hier met elkaar samen. Dit alles heeft tot gevolg dat het niveau van de standaarden vaak laag wordt vastgesteld en dat er ook lagere eisen worden gesteld aan inspectiemethodiek. Hierdoor kan er ook geen gebruik worden gemaakt van een label. Dit maakt de marktwaarde van het label erg laag. De Round Tables kenmerken zich in het algemeen door een lage marktwaarde, een lage duurzaamheidsimpact en een lage waarde/kosten-ratio. Het potentiële marktaandeel is echter groot, door het inclusieve karakter van het proces.

Figuur 3 laat de relatie zien tussen de waarde en kosten van een certificeringsprogramma en zijn marktaandeel.



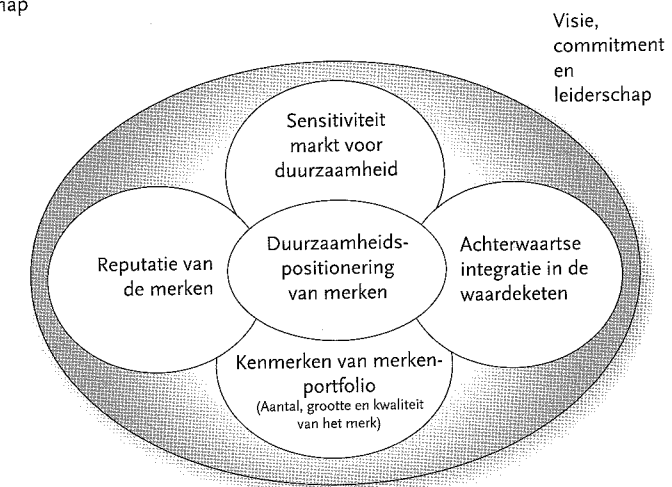
Figuur 3 Relatie waarde/kosten-ratio en marktaandeel van verschillende categorieën koffiecificeringsprogramma

Bron: ©NewForesight™

5. Verschillende duurzaamheidsprofielen van koffiemarken?

Maar wat bepaalt nu uiteindelijk het duurzaamheidsprofiel van een koffiemark, en wat bepaalt dus ook de keuze van een koffiemark voor een specifiek label? Waarom kiezen sommige merken specifiek voor Max Havelaar en anderen voor Utz Certified, Rainforest Alliance of voor het 4C-programma? En waarom kiezen sommige merken voor een combinatie van verschillende certificeringsprogramma's? Een vijftal hieronder te noemen elementen is bepalend voor het duurzaamheidsprofiel van een merk. Ieder element, dan wel hun mix, heeft invloed op de positie van het merk in de piramide, hoger dan wel lager en daarmee ook op de keuze van het soort certificeringsprogramma, consumentenlabel, CSR-programma's of Round Tables. De vijf elementen zijn:

- 1 sensitiviteit voor duurzaamheid van de markt
- 2 kenmerken van de merkenportfolio (hoeveelheid verschillende soorten merken in het assortiment, de grootte van de merken en de kwaliteit van het merk)
- 3 reputatie van het koffiemark
- 4 achterwaartse integratie in de waardeketen
- 5 leiderschap



Figuur 4 Variabelen die het duurzaamheidsprofiel van een merk bepalen

Bron: ©NewForesight™

- 1 **Sensitiviteit van de markt voor duurzaamheid** – In sommige markten, zoals de Noord-Europese, zijn consumenten bewuster bezig met duurzaamheid dan in andere, zoals die in Zuid-Europa. Koffiemarken in duurzaamheidsgevoelige markten zitten in het algemeen hoger in de piramide en zijn eerder geneigd om te kiezen voor bekende labels. Op de Engelse en Zwitserse markt bijvoorbeeld doen de consumentenlabels het goed.
- 2 **Kenmerken van de merkenportfolio** – De bedrijven die maar één merk voeren, zoals Douwe Egberts, Nestlé en Perla, hebben de natuurlijke neiging om dat merk centraal te stellen en daarmee laag in de piramide te gaan zitten. Zij dulden geen andere dominante labels naast het merk. Van bedrijven die meerdere merken voeren, kan worden gezegd dat hoe groter hun portfolio is, des te groter de behoefte zal zijn om de verschillende merken ten opzichte van elkaar te positioneren en te onderscheiden. De kleinere en vaak kwalitatief betere merken zullen zich willen onderscheiden met bekende labels en zich dus hoger in de piramide positioneren. De grotere merken worden daarmee lager in de piramide geschaald.
- 3 **Reputatie van het koffiemark** – Koffiemarken met een goede reputatie zijn reeds voldoende beschermd als het gaat om duurzaamheid en hebben daarom in het algemeen minder behoefte aan onafhankelijk gecertificeerde duurzaamheidsgaranties. Zij positioneren zich lager in de piramide. Koffiemarken die een minder

goede reputatie hebben, of die onder druk staan van NGO's, zullen geneigd zijn om hoger in de piramide te gaan zitten. De behoefte aan geloofwaardigheid is groter.

4 Achterwaartse integratie in de waardeketen – Koffiemarkten die alleen aan de marktkant opereren en niet weten waar hun koffie vandaan komt, hebben een informatieachterstand ten opzichte van merken die verder achterwaarts in de keten zijn geïntegreerd. Merken die niet weten waar de koffie vandaan komt en hoe deze is geproduceerd, hebben over het algemeen een grotere behoefte aan onafhankelijke garanties en labels om de duurzaamheidsclaim te garanderen. Zij zullen zich dus hoger in de piramide positioneren. Koffiemarkten die bijvoorbeeld direct bij de producent inkopen of die de koffie lokaal opkopen en verwerken, weten wel waar de koffie vandaan komt en hoe deze is geproduceerd. Zij weten beter wat de (duurzaamheids)risico's of kansen zijn.

5 Leiderschap – Leiderschap is de allesbepalende factor in hoe bedrijven en merken zich positioneren. Sommige bedrijven profileren zich vanuit hun missie en visie meer op duurzaamheid dan op rationele gronden te verwachten is. Er zijn echter ook veel bedrijven en merken die, gezien bovenstaande factoren, alle redenen hebben om zich meer te verdiepen en te profileren op het gebied van duurzaamheid, maar waarvan de leiding anders besluit.

Markten zijn constant in beweging en bedrijven moeten daarop inspelen; consumentenvoorkeuren veranderen, reputaties van merken worden opgebouwd en afgebroken en ook de concurrentie zit niet stil. Daarom wisselt de invloed van bovengenoemde elementen voortdurend. Daarnaast spelen NGO's, certificeringsorganisaties en overheden actief in op deze elementen, om zodoende bedrijven aan te sporen om voor duurzaamheid te kiezen. Dit brengt voortdurende dynamiek in de markt, wat een eenmaal ingezette beweging naar duurzaamheid kan versnellen en doen beklijven.

6. Wat gaat de toekomst brengen?

We kunnen stellen dat de mainstream-certificeringsmodellen de afgelopen jaren een ongekende verandering in de koffiesector teweeg hebben gebracht. Zij hebben eraan bijgedragen dat de koffiemarkt op een andere manier functioneert en dat de markt duurzame productie nu op grote schaal herkent en erkent. De mainstream-certificeringsprogramma's worden nu ook toegepast in andere commoditysectoren, zoals de thee- en cacaosector. Daar zijn ze actief naast de consumentenlabelprogramma's en Round Tables. Het is juist die verscheidenheid aan programma's die de beweging naar duurzaamheid versnelt in een sector. De markt kan kiezen uit verschillende succesvolle programma's die passen bij de specifieke marktsituaties en merkposities. Ook voor de boeren is deze verscheidenheid een goede ontwikkeling, omdat daardoor de vraag naar duurzame producten spectaculair toeneemt. Sommige boeren kiezen voor een bepaalde standaard, omdat deze het beste bij hun past.

Anderen kiezen ervoor om zich door meerdere standaarden tegelijkertijd te laten certificeren om zodoende de toegang tot de duurzame koffiemarkt te vergroten en daarmee hun producten tegen betere voorwaarden te verkopen.

Daarnaast bieden de beter georganiseerde en gecertificeerde boeren, die periodiek worden geïnspecteerd door onafhankelijke organisaties, geweldige kansen voor nieuwe bedrijvigheid en diensten voor verdere rurale ontwikkeling. Voorbeelden hiervan zijn banken en investeringsfondsen die kredieten en verzekeringsproducten aanbieden aan gecertificeerde boeren, zoals pensioen- en ziektekosten- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Nieuwe teelttechnieken en verbeterde productiemethoden kunnen gemakkelijker worden verspreid en geïmplementeerd, wat de voedselproductie en -kwaliteit ten goede komt. Bedrijfsinvesteringen leiden tot verdere lokale economische ontwikkeling. En scholing biedt nieuwe mogelijkheden aan de volgende generaties, die daardoor kunnen ontsnappen aan de armoedeval.

De komende jaren wordt een nieuwe fase van de mainstream-ontwikkeling. We weten inmiddels hoe mainstream-certificeringssystemen werken en dat zij effect hebben. Wereldwijd zijn er honderden, en binnen niet al te lange tijd zelfs duizenden, coöperaties door een of andere standaard gecertificeerd. Hun aantal groeit elk jaar met ongeveer 50 procent en steeds meer commoditysectoren doen mee. Ook de audit- en inspectie-

activiteiten professionaliseren verder en de NGO-ondersteuningsprogramma's worden elk jaar effectiever en efficiënter. De uitdaging voor de toekomst is om de vraag naar gecertificeerde producten nog verder op te voeren en daarmee de impact op duurzaamheid verder te vergroten. Boven alles moet worden voorkomen dat de verschillende standaarden teveel met elkaar gaan concurreren, waardoor er een zeer inefficiënte situatie ontstaat voor zowel de producent, de handel als de consument. Juist door samenwerking kunnen de activiteiten en de codes van de verschillende standaarden aan elkaar worden gekoppeld, en kunnen inspectie- en auditmechanismen worden gecombineerd. Tevens kunnen de NGO's hun ondersteuningsactiviteiten voor producenten samenvoegen en ten goede laten komen aan meerdere programma's. Hierdoor kunnen de kosten die gepaard gaan met het verduurzamen verder omlaag, kan de herkenbaarheid en de geloofwaardigheid van de verschillende labels in de markt worden vergroot en de risico's voor merken om zich aan te sluiten bij een certificeringsprogramma worden verlaagd.

In de komende jaren zullen we zien of de ontwikkelingen in de koffiesector hebben geleid tot een blijvende verschuiving naar duurzaamheid en vitaliteit, of dat het een tijdelijke ontwikkeling is geweest. Wellicht zal blijken dat in een paar jaar tijd duurzaamheid inderdaad een kwalificer is geworden en dat het voor alle merken een kwestie is geworden van aanpassen of verdwijnen. Pas dan is de transformatie compleet.