

Ketenprojecten

Samen pionieren: lessen uit
15 jaar samenwerking tussen
Rikolto en **Colruyt Group**



rikolto
VREDESEILANDEN

COLRUYTGROUP



Als je snel wil gaan, ga alleen. Als je ver wil komen, ga samen. (Afrikaans gezegde).







Colruyt Group en Rikolto zijn de mensen die meewerkten aan de realisatie van de ketenprojecten heel dankbaar! Wij danken in het bijzonder: Leo Ghysels, Jo Vanderpe, Johan Vandenbossche, Mieke Lateir, Lilly Deforce, Jeanne Sarr, Mambaye Sy, Mame Birame Ndiaye, Babacar Touré, Madeleine Tsimi, Ibrahim Ouedraogo, Ivan Godfroid, Léopold Mumbere, Lydie Kasonia, Shakes, Faustin Atomabey, Herman Azagnande, Léandre Fadoko, Jorge Flores, Fausto Rodriguez, Selene Casanova, Paul Mbutia, Maria Maina, Denise Lapoutre, Roos Peirsegaale, Paola Mercado, Johanna Renckens, Nele Claeys, Christ Vansteenkiste, Jelle Goossens, Kaat Van ongeval, Abdulahi Aliyu, Michael Diedhiou, Michel Ophoff, Herman Strobbe, Astrid Baetens, Jan Schockaert, Kris Durant, Thierry Favier, Philip Stas, Richie De Jonghe, Olivier Gilissen, Koen DeBuschere, Carine De Cock, Hannelore Delaplaecie, PieterJan Boghe, Benny Devos, Koen Demaesschalck, Geert Vyls, Kris Durant, Jef Colruyt, Frank Vermeersch, Yves Roucourt, Wendy Vliegen, Ben Huyghe, Luud Clerx, Joris Smets, Inge Overmeer, Marc Vogelaers, Francois Maes, Koen Maes, Hervé Lisoir, Hans-Willem van der Waal, Katrien Delaet, Dorien Van Dun, Jean Lauwers, Olivier Gilissen, Vincent Bongiovanni, Rita Naessens, Guido Gryseels, Luc Tayart, Jo Willemyns en Stefan Goethaert.

Inhoudstafel

4 Vooraf

6 Wat is een ketenproject?

7 6 principes van inclusief zakendoen

-  8 Samenwerken in de keten: met goede wil alleen kom je er niet
-  9 Een stabiele link met de markt: het draait niet alleen om geld
-  10 Faire voorwaarden en transparant ketenbeheer om gedeelde belangen veilig te stellen
-  11 Gelijkwaardige toegang tot diensten
-  12 Inclusieve innovatie
-  13 Meten van resultaten

15 Onze ketenprojecten

- 16 1 Koffie uit Colombia
- 17 2 Rijst uit Benin
- 18 3 Asperges uit Peru
- 19 4 Bananen uit Senegal
- 21 5 Passiefruit uit Tanzania
- 22 6 Rijst uit India
- 23 7 Koffie uit Burundi
- 25 8 Chocolade uit Nicaragua
- 27 9 Koffie uit Congo (Kivu)
- 28 10 Quinoa uit Peru
- 30 11 Cashewnoten uit Benin
- 31 12 Chocolade uit Ivoorkust

32 En de toekomst?

- 32 Lessen voor de toekomst
- 34 De weg toont zich door hem te bewandelen

Vooraf

Het is ondertussen 15 jaar geleden dat Colruyt Group en Rikolto (toen nog Vredeseilanden) besloten om de handen in elkaar te slaan. Om samen te groeien en te leren hoe je de toeleveringsketens achter producten daadwerkelijk eerlijker, transparanter en milieuvriendelijker maakt.

Het begon als een ongewone samenwerking. Nadat er voor de eerste keer was samengewerkt in het project Flores in Indonesië en in Benin (2004 – 2006), trok toenmalig directeur Jan Aertsen van Vredeseilanden (nu Rikolto) begin 2008 naar de directie van Colruyt Group. Hij deed er een bekenenis: we zitten vast. Al vele jaren zette Vredeseilanden zich in ontwikkelingslanden in om boeren op te leiden en hen te organiseren in boerenorganisaties om samen naar de markt te gaan. Maar de wereld globaliseert in sneltreinvaart, met de voedselmarkten op kop. Voor kleinschalige boeren in ontwikkelingslanden is de toegang tot een markt waar de lat hoog ligt, zeker op het vlak van kwaliteits- en hygiënenormen, moeilijk te betreden. Op hun eigen markt kunnen ze vaak niet opboksen tegen geïmporteerde producten die meestal goedkoper en/of kwalitatiever zijn.

Hoe schakelen we een versnelling hoger? Dat was de hamvraag waar Rikolto mee worstelde. Hoe zorgen we ervoor dat kwetsbare boerenfamilies een eerlijke kans krijgen op vaak veeleisende markten? Pertinente vragen waar ontwikkelingssamenwerking geen pasklaar antwoord op kon geven. Maar als er iemand is die de markten door en door kent en weet hoe je een product tot bij de klant brengt, is het een retailer wel. De eerlijke zelftwijfel van Rikolto viel op vruchtbare grond bij Colruyt Group, want ook zij stonden voor uitdagende vraagstukken in hun internationale toeleveringsketens. Vraagstukken waar Colruyt Group niet onmiddellijk een pasklaar antwoord op had. Toen Colruyt Group in 2000 startte met social auditing, bleek er sprake te zijn van kinderarbeid in de productie. Een complex probleem zoals kinderarbeid structureel uitbannen, bleek gecompliceerder dan simpelweg een verbod op te leggen. De oorzaken aanpakken, de levensomstandigheden en sociale kansen daadwerkelijk verbeteren ... Zo'n ambities vragen om een langetermijnvisie. Langzaam groeide bij Colruyt Group het idee om jongeren in moeilijke situaties te steunen in hun leer- en groeikansen. Sinds 2002 investeert Colruyt Group in

vormings- en scholingsprogramma's via de stichting Colibri Foundation.

Maar de grootste hefboom, namelijk de core business van Colruyt Group, was nog niet grondig onder de loep genomen. Elk product dat in de winkels ligt, is een kans om een positieve impact te hebben op iedereen die in de keten betrokken is. Transparantie in de toeleveringsketens en een rechtstreekse samenwerking met producenten kunnen antwoorden bieden op vraagstukken als kinderarbeid, armoede, ontbossing, milieuverontreiniging, etc.

De theorie klonk alvast helder en overtuigend ... Nu moesten de goede intenties in daden worden omgezet. Vanuit een gedeeld enthousiasme besloten we om onze praktijkkennis

te vertalen naar concrete projecten. En met prachtige realisaties als resultaat: ondertussen liggen er 40 producten uit 7 verschillende ketenprojecten in de winkelrekken. In deze publicatie bekijken we met trots terug op wat we realiseerden en bijleerden, om straks nog beter vooruit te kunnen kijken!



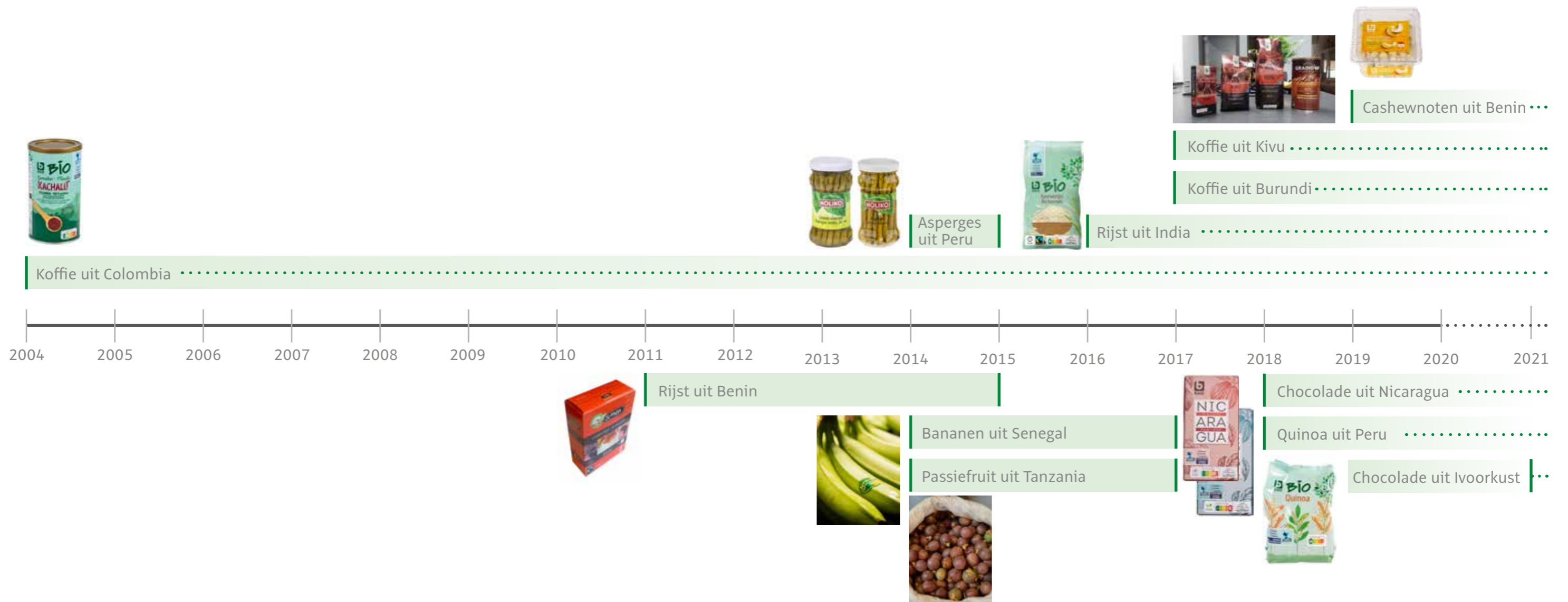
Mieke Vercaeren
Colruyt Group



Jan Wyckaert
Rikolto



Met het **Stap voor stap**-initiatief wil Colruyt Group verschillende grote duurzaamheidsthema's aanpakken. De ketenprojecten vallen onder de duurzaamheidspijler 'Samenleving'.





6 principes van inclusief zakendoen

Als theoretische achtergrond werkten Rikolto en Colruyt Group met de LINK-methodologie van CIAT (The International Center for Tropical Agriculture). De zes principes van het inclusief zakendoen vormen de leidraad in elke samenwerking. Met 'inclusief' verwijzen we naar een oprechte samenwerking die alle schakels in de keten ten goede komen met specifieke aandacht voor de "zwakkere" schakel, de producenten.

"Bij ketenprojecten gaan we een stap verder dan enkel een gecertificeerd product aanbieden: we doen voortrajecten die vaak leiden tot certificatie, kennen alle partners binnen de keten door en door en zetten samen stappen vooruit door specifieke oplossingen te zoeken. Via Collibri Foundation investeren we ook in capacity building."

Mieke Vercaeren, Head unit Sustainable Products (Colruyt Group)

Wat is een ketenproject?

Ketenprojecten hebben als doel: boeren een betere markttoegang geven, de kwaliteit en duurzaamheid van hun product verbeteren en hen zo een hefboom aanreiken om hun levensomstandigheden te verbeteren. Om die ambities te bereiken werken alle partners binnen de keten nauw samen. Langetermijndenken en win-winoplossingen staan daarbij centraal.

Voor Colruyt Group maken ketenprojecten deel uit van het beleid rond duurzaam sourcen, naast (internationale) standaarden en (eigen) lastenboeken. De producten die resulteren uit de ketenprojecten, zijn als het ware 'pioniers' binnen hun productcategorie. Ze bieden collega's uit verschillende afdelingen, van aankopers tot productgroep managers en brandmanagers, de kans het product en de producenten achter het product beter te leren kennen. Bovendien brengen we met onze ketenprojecten een sterke

boodschap naar onze klanten: duurzaam consumeren is haalbaar én tastbaar. O.a. via ketenprojecten maken we duurzaam aankopen stap voor stap een realiteit.

Om de ketenprojecten te versterken, investeert Colruyt Group bij elk project ook in een vormingsproject. Via het bedrijfsfonds Collibri Foundation willen we jongeren in moeilijke situaties nieuwe kansen geven in de agrosector.

Voor Rikolto zijn deze ketenprojecten een voorbeeld van hoe je via een succesvol businessmodel kan bijdragen tot het verduurzamen van de landbouw- en voedingssector. Meer zelfs: de ketenprojecten reiken een hoop inspiratie en praktische instrumenten aan voor bedrijven in de retail- en de voedingsindustrie om zelf concreet aan de slag te gaan en duurzame ketens op te zetten.



Samenwerking in de keten

Effectieve samenwerking tussen de actoren in de keten met een gemeenschappelijk doel



Effectieve marktverbindingen

Nieuwe relaties tussen alle betrokkenen in de keten, die leiden tot een stabiele markt en een constant aanbod en constante afname



Eerlijkheid en transparantie

Een eerlijk en transparant beleid met eerlijke prijzen en gedeelde commerciële risico's



Gelijkwaardige toegang tot diensten

Inclusief krediet, technische ondersteuning op het terrein en marktinformatie



Inclusieve innovatie

Niet 'voor' maar 'met' boeren



Metten van resultaten

Indicatoren en concrete opvolgingsplannen vastleggen en evalueren



Samenwerken in de keten: met goede wil alleen kom je er niet

Samenwerking tussen organisaties met verschillende bedrijfsculturen is op zich al een hele uitdaging. In internationale toeleveringsketens verschilt het referentiekader van bijvoorbeeld boeren in Congo bovendien heel sterk met dat van de aankopers van een Belgische retailer. Ook de soms tegenstrijdige belangen en de praktische problemen die de afstand tussen twee continenten teweegbrengt, spelen hun parten. Maar je kan manieren vinden om de samenwerking tóch te doen werken. De ervaringen uit onze ketenprojecten tonen het hele spectrum van wat allemaal vlot kan lopen, maar ook wat de belangrijke valkuilen zijn bij een ketensamenwerking.

Ons besluit voor een **succesvolle samenwerking** is drieledig: (1) een gemeenschappelijk doel en een gedeeld belang, (2) doorlopend overleg en (3) partners nemen een gezamenlijk risico door allebei te investeren.

Je hebt een **helder doel** voor ogen dat iedereen motiveert en waarbij je op elkaar steunt om dat doel te bereiken. Het klinkt evident en heel vaak loopt die samenwerking zoals gepland. Maar soms ontstaat er ruis ... Als één van de actoren onvoldoende belang heeft in het welslagen van de keten, stokt de machine en wordt het moeilijker om het project tot een goed einde te brengen. Echter als partners samen tijd en budget investeren in het opzetten van de keten, weet je dat het project door alle partijen ernstig wordt genomen. Het is een bewijs van toewijding, zonder dat deze inspanningen echter een garantie zijn op succes.

Wat leerden we:

- De slaagkans van een duurzame, inclusieve keten hangt nauw samen met het niveau van vertrouwen dat je opbouwt. Eens het **wederzijds vertrouwen** er is, moet het onderhouden worden via regelmatig, **gestructureerd overleg**. Persoonlijke uitwisselingsbezoeken zijn vaak de cruciale schakel om die vertrouwensband op te bouwen en elkaars verwachtingen correct in te schatten. Duurzame voedselketens opzetten is per slot van rekening **mensenwerk**. Motivatie en engagement van alle partners is noodzakelijk. Een ketenproject laten slagen, vraagt aanzienlijk veel tijd en middelen.
- Regelmatig overleg tussen ketenactoren verhoogt de kans op succes. Bij de start van het project, is het aangewezen om een lokale facilitator (een organisatie die de boerengroep ondersteunt en adviseert) aan te duiden als 'trekker'. Eens de keten geïmplementeerd is, is de commerciële eindklant (in dit geval Colruyt Group) de meest aangewezen projectleider.
- Boeren moeten mee de beslissingen kunnen nemen.
- Bereidheid van partners om daadwerkelijk tot een oplossing te komen, vergt denkwerk dat buiten de klassieke lijntjes kleurt.
- Dankzij ketenprojecten kennen de verschillende partijen elkaar zeer goed. Dat creëert vertrouwen en is noodzakelijk voor de samenwerking.



Een stabiele link met de markt: het draait niet alleen om geld

Goed met elkaar kunnen opschieten, is één ding, maar uiteindelijk is het zakelijke aspect van overwegend belang. Om vooruit te kunnen plannen, moeten landbouwers kunnen rekenen op een stabiele markt die hen zekerheid biedt over volume en prijzen. Dat verhoogt op zijn beurt ook het **inkomen van de producenten**.

Voor verwerkende bedrijven en retailers is een stabiele link met de producenten van belang voor een **constante aanvoer** van veilige, kwaliteitsvolle producten tegen concurrerende prijzen. Het is bovendien een troef als het product past in de merkenstrategie van het bedrijf, zodat marketingdepartementen hun rol kunnen opnemen in de promotie van het product.

Binnen de ketenprojecten van Colruyt Group en Rikolto hanteren we voor een samenwerking een **minimumtermijn** van drie jaar. In de praktijk loopt het engagement langer door. De zekerheid over transparante prijsvorming en volumes vormt een solide basis voor een succesvolle samenwerking. Toch gebeurt het soms dat de stabiele link tussen boer en retailer in gedrang komt door bepaalde factoren: een moeilijk functionerende boerenorganisatie, onvoldoende transparantie, vertrouwensproblemen, een gebrek aan een duidelijke meerwaarde of ongunstige marktomstandigheden.

Of een coöperatie het volledige jaar grotere volumes kan leveren aan de vooropgestelde kwaliteit, staat of valt met de

bekwaamheid van de boerenorganisatie om haar leden te organiseren en hun oogsten efficiënt samen te brengen. Jonge boerencoöperaties zijn per definitie kwetsbaar, bestaande organisaties blijken niet altijd even dynamisch. Maar daar staan dan weer andere voordelen tegenover. Bij ketenprojecten kent Colruyt Group als retailer de oorsprong van de producten en welke producenten erachter zitten. In die zin bieden ze de hoogste graad van transparantie. Dit gaat nog een stapje verder dan certificatie (dat trouwens veelal een stap is in een ketenproject). Maar met certificatie weet je bijvoorbeeld niet altijd hoeveel individuele boeren krijgen van de prijs die je betaalt. In deze ketenprojecten wel: dankzij regelmatig overleg kennen we de exacte winstverdeling, en weten we hoeveel naar de coöperatie en de individuele boeren gaat.



Wat leerden we:

- Het is beter te starten met een bestaande, sterke boerenorganisatie. Van 'nul' beginnen is moeilijker.
- Een sterk georganiseerde coöperatie, met duidelijke democratische besluitvorming en controle over haar leden (om kans op zijverkoop te verminderen), biedt meer kans op succes.
- Een sterke ngo of partner ter plaatse is cruciaal om de boeren te begeleiden en indien nodig snel bij te sturen.
- Langetermijnrelaties uitbouwen is niet vanzelfsprekend, zeker als de boeren dagelijks te kampen krijgen met heel wat uitdagingen op korte termijn.
- Zekerheid op niveau van prijzen en volume is een meerwaarde, maar niet altijd voldoende. Extra meerwaarde bieden is een plus, zoals bijvoorbeeld boeren helpen door hun oogst te prefinancieren.
- De realiteit van de markt en productpositionering zijn heel belangrijk. De producten moeten kwaliteit bieden, aan prijzen die marktconform zijn. Anders zullen klanten afhaken. Het product moet ook passen binnen de merkenstrategie van het bedrijf.
- Een goede prestudie met aandacht voor de cijfers is cruciaal.
- Het belang van voldoende volume en goede kwaliteit van constant niveau.



Eerlijke voorwaarden en transparant ketenbeheer om gedeelde belangen veilig te stellen

De correcte hoeveelheid, aan de gevraagde kwaliteit, voor een **lonende prijs**. Lijkt logisch, maar de praktijk vertelt ons vaak iets anders, zeker als de grondstoffen afkomstig zijn uit ontwikkelingslanden. In de ketenprojecten proberen Colruyt Group en Rikolto daarom op een inclusieve manier zaken te doen door eerlijke voorwaarden voorop te stellen en de keten transparant aan te sturen.

Kwaliteit en volume zijn twee kernelementen die strikt beheerd moeten worden om een succesvolle keten te laten draaien. Boeren zijn vaak onvoldoende op de hoogte van de (soms wettelijke) kwaliteitsstandaarden in de markt en hoe prijsniveaus hiermee verbonden zijn. Ondanks het belang ervan voor hun eigen kans op slagen. In onze ketenprojecten is dat iets waar we bij aanvang duidelijke afspraken over maken. De retailer kent de markt en kan dus inzicht geven, maar dan moeten we nog beginnen aan de grootste uitdaging: de kwaliteitseisen effectief realiseren op grotere volumes. Ketenprojecten gaan per definitie over samenwerken met 'fragiele' producenten. Grotere volumes met een stabiele kwaliteit afleveren, is voor de meesten van hen een steile berg om te beklimmen.

Belangrijk is ook dat de boeren begrijpen dat **verkooprijzen** gedeeltelijk los staan van de aankooprijzen. Verkooprijzen worden vastgelegd in functie van onze Belgische markt en concurrentie. Het is niet omdat Colruyt Group een hogere aankooprijzen betaalt dat het in de winkels een hogere verkoopprijs kan doorrekenen. Mindere verkoopcijfers van de ketenproducten hebben ook een negatief effect op de aangekochte volumes bij de boeren.

Daar komt bij dat de commerciële risico's vaak groot zijn. Landbouw is afhankelijk van aanzienlijk veel factoren. De weersomstandigheden kunnen schade aanrichten, de prijzen op de markt kunnen crashen of pieken, de politieke rust kan zomaar omslaan, het kwaliteitsbeheer kan falen ... En als het misgaat, zijn de kosten niet te onderschatten. In onze ketenprojecten hebben we met ups en downs geleerd om daarmee om te gaan. Wat we nog ondervonden tijdens onze praktijkervaringen? Om een inclusieve keten te doen slagen, is het van fundamenteel belang dat **alle ketenpartners bereid zijn om een deel van de risico's op zich te nemen**.

De keuze voor een certificatie laten we meestal afhangen van wat de coöperatie wenselijk en haalbaar acht in functie van hun andere klanten.

In de ketenprojecten sluiten we met de ketenactoren een **samenwerkingscontract** af. De overeenkomst specificeert de rol van elke partner. Colruyt Group zorgt samen met de facilitator voor een open discussie met de boeren over de prijsbepaling, kwaliteitsniveaus en de afgesproken volumes. Maar je kan niet alles op papier zetten. Een goede basis voor zakendoen blijft vertrouwen. En dat is uiteindelijk nog altijd de beste garantie opdat het contract gehonoreerd wordt.

Wat leerden we:

- Geef de boerencoöperatie de kans om actief mee te werken aan het prijsmechanisme. Een transparante toelichting over de realiteit van de markt is nodig.
- De prijs voor de boeren en de verkoopprijs van het product in de winkel staan (gedeeltelijk) los van elkaar. Het is belangrijk dat alle actoren dit goed begrijpen om misverstanden te vermijden.
- Een nieuw ketenproject met bederfbare producten verhoogt het commerciële risico.
- Een mislevering kan enorme financiële gevolgen hebben. Daarom zijn goede afspraken en een diepgaande risicoanalyse vereist.



Gelijkwaardige toegang tot diensten

Zonder grond en water kan een landbouwer weinig beginnen. Maar ook kennis, krediet, marktinformatie en technologie zijn onmisbare 'grondstoffen' om goed te boeren. Vaak zijn het net die diensten waar producenten in ontwikkelingslanden amper toegang toe hebben. Nochtans ligt daar de bepalende factor voor productiviteit, kwaliteit, voedselveiligheid en impact op het milieu. Hoe kan samenwerking tussen de ketenpartners de toegang tot essentiële diensten en innovatie voor boeren verbeteren?

Landbouw is een stiel die constante **opleiding** vereist om bij te blijven met nieuwe kennis en technieken. Maar in de ketenprojecten werken we vaak samen met landbouwers die zelden of nooit onderwijskansen kregen en in veel gevallen laaggeletterd zijn.

Een ketenproject gaat daarom vaak hand in hand met een **vormingsproject van Colibri Foundation**, het bedrijfsfonds van Colruyt Group. In Nicaragua bijvoorbeeld krijgen jonge cacao-boeren de kans om een opleiding in cacao-teelt en -verwerking te volgen in Honduras. In Nicaragua passen ze die verworven kennis toe in hun plantages en verspreiden ze die kennis later verder binnen hun community. Colruyt Group koopt jaarlijks zo'n 16 ton cacao bij hen aan voor de Boni-chocolade.

Naast toegang tot kennis, is **toegang tot werkkapitaal** misschien wel het grootste struikelblok voor jonge coöperaties. Met voldoende kapitaal kan een coöperatie haar leden meteen uitbetalen wanneer ze hun oogst aanleveren, ook als zet het geld van de eindkoper nog niet hebben ontvangen. Dit is nodig om de boeren, die vaak krap bij kas zitten, te overtuigen om hun gewas aan de coöperatie te verkopen en dus te vermijden dat ze hun gewas aan een opkoper verkopen: tegen een lagere prijs, maar wel onmiddellijk uitbetaald worden. Het ketenproject in Congo toont hoe Colruyt Group daar buiten de lijntjes van zijn traditionele rol kleurde om de prefinanciering te kunnen waarmaken (zie 'Koffie uit Kivu').

Wat leerden we:

- Bereidheid van partners om daadwerkelijk een oplossing te vinden, vergt denken (en handelen) buiten klassieke schema's en rollen.
- Een (financiële) analyse van de coöperatie is belangrijk. Dit maakt het mogelijk om pijnpunten bloot te leggen en daarop in te spelen. Door tijdelijke voorfinanciering of toegang tot een exportmarkt, kunnen ze soms sneller groeien en daarna makkelijker toegang krijgen tot nieuwe diensten, bv. voor een kredietverstrekking bij een bank.
- Opleiding en toegang tot kennis zijn essentieel om boerenorganisaties te versterken en hen tot een volwaardige partner te maken. Colruyt Group kan hier met het fonds van Colibri Foundation een unieke rol spelen door commerciële projecten en educatieve projecten met elkaar te verbinden.





Inclusieve innovatie

Nieuwe zakelijke modellen waarbij ketenpartners nauw samenwerken, zorgen niet enkel voor een betere toegang tot diensten. Ze stuwten ook innovatie vooruit, door samen te werken aan de optimalisatie van processen en nieuwe technologieën te implementeren. Bij inclusief zakendoen worden **innovaties ontwikkeld mét de boeren, in plaats van voor hen**. De boeren voelen zich betrokken waardoor de innovaties breed gedragen worden binnen de coöperatie. **Inclusieve innovatie biedt op die manier ook de kans om concurrentieel te blijven** op dynamische markten, om de commerciële waarde van goederen en diensten te verbeteren en om de innovatiewinst te delen met de partners. In Kivu investeerden de boeren mee in micro washing stations voor de koffie, een succesvolle innovatie want tot dan bestonden er enkel grote centrale wasstations. Door de kleinschaligheid van het project was het haalbaar voor de boeren om

mede-eigenaar te worden. Dit vergrootte hun eigenaarschap. In Benin konden boeren door weegschalen aan te schaffen het gewicht van hun rijst controleren en zo garanderen dat ze werkelijk voor de hoeveelheid geleverde rijst betaald werden en niet voor een "inschatting".

Innovatie zit niet alleen in nieuwe technieken en technologieën. Het zit ook verweven in **het proces van samenwerking** en in de tools die daarbij gebruikt worden. Denk aan het stappenplan dat Rikolto en Colruyt Group ontwikkelden om een inclusieve keten op te zetten, de screeningtool of het toepassen van de LINK-methodologie ... Stuk voor stuk grote vernieuwingen.

Wat leerden we:

- Technologie en innovatie moeten gedragen worden door alle partijen. De boeren willen daarbij hun eigenaarschap opnemen. Op die manier wordt de innovatie ook effectief toegepast.
- Jongeren zijn een potentieel kanaal voor innovaties en nieuwe technieken, o.a. via opleidingstrajecten. Jongeren staan 'van nature' meer open voor vernieuwing.



Meten van resultaten

"En? Werkt het?" Dat is de vraag waarop we op het einde van de rit het antwoord willen kennen. Wat je niet meet, kun je niet beheren of bijsturen. Daarom is het bij inclusief zakendoen van belang om geschikte **indicatoren** vast te leggen en meetinstrumenten toe te passen die de effectiviteit van de handelsrelatie in kaart brengen. **Maakt de ketensamenwerking haar doelstellingen waar? En zorgt ze daadwerkelijk voor betere ontwikkelingskansen in de gemeenschap? Welke nieuwe kennis wordt gegeneerd? En verandert die kennis ook de dagelijkse praktijk van die organisaties?**

Om de vooruitgang van boerenorganisaties op een gestandaardiseerde wijze in kaart te brengen, gebruikt Rikolto al enkele jaren de SCOPE Insight-tool, ontwikkeld door NewForesight. Deze tool probeert over verschillende contexten heen te bepalen in welk stadium een boerenorganisatie zich bevindt: is ze klaar om formele markten te betreden? Om een certificatie aan te vragen? Is de organisatie financieel gezond en dus klaar om een lening aan te gaan?

De finale impact van een ketenproject wordt in grote mate al in de beginfase bepaald. Enerzijds is het belangrijk producten te kiezen met voldoende verkoopvolume, die een significant aandeel hebben in het inkomen van de producenten. Het product moet ook passen binnen de merkenstrategie van de retailer. Anderzijds is het belangrijk om te vermijden dat een boerenorganisatie te afhankelijk wordt van één koper. Dat zou de kwetsbaarheid net verhogen in plaats van verkleinen. Daarom verkopen de ketenpartners bewust een maximumpercentage van 20-30% van hun productie aan Colruyt Group.

Omdat de ketenprojecten in de meeste gevallen ingebed zijn in de meerjarenprogramma's van Rikolto, worden de producenten en hun organisaties doorgaans meegenomen in de vierjaarlijkse impactmeting. Om de inclusie van kleine producenten meetbaar te maken, ontwikkelde Rikolto enkele jaren geleden de Inclusive Business Scan. Op basis van een aantal verzamelde micro-ervaringen bij boeren, kan nagegaan worden in welke mate zij zich mede-eigenaar voelen van de keten.

Omdat we negatieve milieueffecten te allen tijde willen vermijden, worden een aantal ecologische risicopunten gescand met een speciaal ontwikkelde template voor voorstudies. Denk aan bodem, water, natuurlijke hulpbronnen, klimaatimpact, biodiversiteit en landschap.



Wat leerden we:

- De methodologie "Scope Insight" brengt sterke punten en verbeterpunten van de coöperaties in kaart zodat de ondersteuning beter afgestemd kan worden. Scope Insight analyseert (1) externe risico's zoals weeromstandigheden en kans op plagen, (2) de productiebasis, (3) de interne werking van de coöperatie, (4) de marktomstandigheden en (5) de al dan niet aanwezigheid van een ondersteunende omgeving.
- Via de door Rikolto ontwikkelde Inclusive Business Scan, geïnspireerd op de methodologie Sensemaker, kan op basis van een groot aantal verzamelde microverhalen van de boeren nagegaan worden in welke mate zij zich mede-eigenaar voelen van de keten.
- Verzamelen van (harde) data kan ons helpen om zowel verbeterpunten als de impact beter in kaart te brengen

10 lessen die de partners trokken uit de ketenprojecten

1. **Het project moet een meerwaarde bieden voor elke ketenpartner.** Dit hoeft niet voor iedere partner dezelfde te zijn. Voor de ene zit de meerwaarde in het leren, voor de andere in een stabiel afzetkanaal. Maar zonder heldere 'win' is er geen motivatie om grotere risico's te nemen of buiten de traditionele rol te treden. Beiden zijn noodzakelijk voor succes.
2. **Eigenaarschap en leiderschap moeten aanwezig zijn op alle niveaus.** Van de retailer tot de boerenorganisatie: je hebt mensen nodig die autoriteit hebben binnen hun organisatie en beslissingen durven nemen. Vermijd dat het project slechts van 1 of 2 mensen afhangt.
3. **Coördinatie en uitwisseling zijn cruciaal.** Het bepaalt in grote mate de dynamiek van het project. Het is aangewezen om de coördinatie in de keten aan de retailer toe te wijzen. Bij de start van het project, ligt die rol beter bij de partij die de ondersteuning aan de boerenorganisatie biedt (Rikolto, Solid, Enabel ...) aangezien de focus in die fase nog vaak op de productie ligt. Eens het project lopende is en de nadruk meer op ketencoördinatie ligt, is de (commerciële) eindklant het beste geplaatst om het overleg te coördineren.
4. **De producentenorganisatie moet sterk in zijn schoenen staan voor export.** En des te meer als het gaat over verse producten zoals bananen of passiefruit. Dat vraagt bij de opstart een grondige analyse van de sterke en zwakke punten van de coöperatie. De drive om een nieuw verkoopkanaal te aan te snijden, leidt soms tot overmoed en de neiging om de zaken te rooskleurig voor te stellen aan de kant van de producenten of de retailer. In sommige gevallen is het voor de producentenorganisatie beter om zich te focussen op de lokale markt, eerder dan in een meer risicovol exportproject te stappen.
5. **Zorg voor gedeeld begrip over de positionering en de meerwaarde van het product.** Boeren en facilitators moeten begrijpen welke weg hun product aflegt vooraleer het bij de eindklant terecht komt. Voor de aankopers is het dan weer belangrijk om een idee te hebben van de omstandigheden waarin boeren werken.
6. **Bouw voortdurend aan wederzijds vertrouwen en openheid.** Persoonlijke contacten zijn de motor voor een samenwerking in vertrouwen. Een fysiek kick-offmoment met de partners versnelt dit proces aanzienlijk. Naast de vele informele contacten, leg je best op voorhand ook een aantal formele meetings per jaar vast om de grote lijnen te evalueren. De coördinatie door een neutrale coördinator die aanwezig is, kan het vertrouwen van producentenorganisaties ook vergroten.
7. **Start met een heldere business case.** Een grondige voorstudie die op een systematische manier sterktes en pijnpunten in kaart brengt, vermijdt dat je louter vanuit overtuiging aan een wankele onderneming begint. Hou in die voorstudie rekening met ecologische, economische en sociale factoren. Dit dient als business case voor alle partners. Investeren in een grondige voorstudie vraagt extra tijd en geld, maar het is de investering waard.
8. **Leer werken met externe financiering om innovatie mogelijk te maken.** Heel wat 'precompetitieve' investeringen laten zich niet vanuit de markt financieren. Gelukkig zijn er verschillende instanties zoals de Koning Boudewijnstichting, Initiatief Duurzame Handel, de Belgische ontwikkelingssamenwerking, Enabel of Kampani die financieel kunnen bijspringen. Ook fondsen die een link hebben met een van de ketenpartners, zoals de Efico Foundation kunnen deze rol opnemen.
9. **Investeer in training en capacity building.** Het eerste ketenproject ontstaat uit een vormingsproject van Collibri Foundation en heeft ons geïnspireerd om commerciële ketens vorm te geven. Het commerciële en educatieve luik kunnen elkaar versterken om zo bij te dragen tot de socio-economische ontwikkeling van de regio. Het is ook een manier om de vergrijzing in de landbouw tegen te gaan en de landbouwsector opnieuw aantrekkelijk te maken voor jongeren.
10. **Werk stap voor stap aan opschaling.** We leerden van keten tot keten, want er is geen kant-en-klaarrecept. Begin met kleine volumes. Loopt dat vlot en zit het vertrouwen goed, dan kan het snel gaan. Bij de quinoa uit Peru vervijfoudigde het volume na amper twee jaar.

Onze ketenprojecten



De grondstoffen uit de 7 ketenprojecten vind je terug in 40-tal producten in de Colruyt Group winkels.

In wat volgt, krijg je per keten een overzicht van wie de partners waren, welk resultaat we bereikten, waarover het ketenproject precies gaat, waarover het vormingsproject (collibri) gaat, welke producten je in de winkelrekken vindt en wat we uit de samenwerking hebben onthouden. Tot slot lichten we nog een tipje van de sluier op over de toekomst van deze ketenprojecten.

Product	Status	Collibri project?
Koffie uit Colombia (Efico)	Actief	
Rijst uit Benin (Rikolto)	Afgerond	
Asperges uit Peru (Rikolto)	Afgerond	
Bananen uit Senegal (Rikolto)	Stopgezet	
Passiefruit uit Tanzania (Rikolto)	Stopgezet	
Rijst uit India (Reismuehle en Helvetas)	Actief	
Koffie uit Burundi (Efico)	Actief	
Chocolade uit Nicaragua (Rikolto)	Actief	
Koffie uit Kivu (Rikolto)	Actief	
Quinoa uit Peru (Solid)	Actief	
Cashewnoten uit Benin (Enabel)	Actief	
Chocolade uit Ivoorkust (Rikolto)	In opstart	

Meer informatie over de collibri projecten vind je op: www.collibrifoundation.org

1. Koffie uit Colombia

ACTIEF

Wie zijn de partners?	Colruyt Group, Efico, Efico Foundation, Nationale Koffie federatie Colombia
Van wanneer tot wanneer?	2004 – vandaag
Wat is de impact?	Van 14 koffieboeren naar 78 rechtstreeks betrokken boeren en 63 ton groene koffiebonen afgenomen in 2019. Aantal betrokken boeren: 78 direct betrokken en 6.600 leden van Santander coffee community (50% slachtoffers FARC) Rainforest Alliance en bio-certificatie Goede prijs, bovenop de marktprijs Educatieprojecten voor de jonge koffieboeren
 Collibri Foundation	Efico Foundation en Collibri Foundation versterken al 15 jaar lang de Colombiaanse koffiegemeenschap in de Kachalú streek, Santander. "Een nieuwe generatie koffieondernemers" is het vierde gezamenlijke project en wil 150 jongeren (sommigen met een FARC verleden) toegang geven tot innovatieve technologieën voor koffieteelt.
Welke producten in de rekken?	Originekoffie Kachalú, met 5 referenties onder Boni Selection Bio (koffiepaden en gemalen koffie)



Kachalú is eigenlijk een schoolvoorbeeld van hoe een ketenproject een katalysator kan zijn in het gebied waar het product aangekocht wordt. We kunnen terugblikken op 15 jaar positieve impact in de keten. De koffie ligt sinds 2004 bij Colruyt in de rekken en gelijklopend is er ook vanaf 2004 projectondersteuning. Bij de start van het project was Kachalú quasi onbekend. Vandaag kunnen we met trots zeggen dat de productie en export bijna 10 keer meer bedraagt. Kachalú in de koffiemarkt internationaal gekend is en de boeren diverse afzetkanalen hebben uitgebouwd.

Hoop

In 1999 besloten 14 koffieboeren om een vereniging op te richten om meer milieuvriendelijke koffie te verbouwen. Ze noemden zichzelf 'Kachalú', wat zoveel betekent als 'hoop'. In het verleden was er in de regio rond Santander veel ontbost, om plaats te ruimen voor tabakspiantages. De boeren besloten om de heuvels opnieuw te bebossen en er koffie te kweken.

Eind 2003 bezocht een delegatie van Colruyt Group en Efico de koffieboeren in Colombia. Het ontbrak de gemeenschap aan basisvorming, werkgelegenheid en werkzekerheid. Samen zochten Colruyt Group en Efico naar een duurzame manier om deze boeren te ondersteunen. In 2004 begon Colruyt Group met het aankopen van Kachalú-koffie binnen de Collibri range. Een 100% Arabica koffie, biologisch en Rainforest Alliance gecertificeerd. Dat betekende een stabiele afzetmarkt



voor de Colombiaanse koffieproducenten en een duurzame handelsrelatie die tot op vandaag standhoudt. Bovenop de vastgelegde prijs, hebben de Colombiaanse koffieboeren het voordeel dat hun koffie op een duurzame manier geteeld en verhandeld wordt.

Brede ondersteuning

De Kachalú-koffie uit dit ketenproject is terug te vinden in vijf Boni-producten: in 2019 kocht Colruyt Group 63 ton groene bonen aan. De aankoop van de koffie aan een goede prijs, boven de marktprijs, wordt aangevuld met vormingsprojecten van Collibri Foundation. Sinds 2004 realiseerden Efico en Colruyt Group samen meerdere projecten in de Kachalú-streek:



Katrien Delaet,
Quality & sustainability
expert bij Efico.


"Kachalú is een perfect voorbeeld van een succesvolle samenwerking waarbij verschillende partners samenwerkten om tot structurele veranderingen te komen. Dat de initiële groep van 14 boeren is uitgegroeid tot een volledige regio die vandaag Bio & Rainforest Alliance gecertificeerde koffie (internationaal bekend als een kwaliteits- en duurzame koffie) produceert, bevestigt dat succes."

een eerste rond duurzame ontwikkeling en een tweede met focus op IT. Het derde project, 'Education for the Future', startte in 2014 op en begeleidt een honderdtal studenten tussen 15 en 25 jaar van de Florentino Gonzales Rural School. De studenten worden er ingewijd in de praktijk en theorie van de koffieproductie, met een grote focus op IT, ondernemerschap en zelfvertrouwen. Los van de afzetmarkt

voor de specifieke boeren in de keten, ondersteunt Colruyt Group de koffiesector in de streek dus ook op een veel bredere manier. De instroom van hoogopgeleide jonge koffieboeren uit het vormingstraject versterkt de koffieproductie. Het sociale en economische aspect versterken elkaar hier in een verrijkende wisselwerking.

2. Rijst uit Benin

AFGEROND

Wie zijn de partners?	Colruyt Group, Rikolto, UNIRIZ-C, Kpataba, Tchetti, Boost
Van wanneer tot wanneer?	2006-2015
Wat is de impact?	De oefening leidde tot een betere positionering van de Beninse rijst op de lokale markt.
 Collibri Foundation	Vormingsproject « Jeunes du Bénin, agriculteurs de demain »: van 75 jongeren tot landbouwondernemer.



Het rijstproject in de Beninse 'Collines' werd in 2006 opgestart, als samenwerking tussen Colruyt Group, Rikolto (toen nog Vredeseilanden), UNIRIZ-C en de boerenorganisaties Kpataba en Tchetti. Het werd het allereerste ketenproject van Colruyt Group en Rikolto. Met een duidelijk doel: de positie van de Beninse rijst op de lokale markt versterken, door export naar een grote Europese retailer, met name Colruyt Group. Zo'n symbolische exportketen van rijst zou in Benin aantonen dat de lokale rijst kwaliteitsvol is. De West-Afrikaanse rijst werd immers op de lokale markt als minder kwaliteitsvol aanzien dan de geïmporteerde rijst uit Vietnam. Via het exportverhaal, kon de Beninse rijst ook succesvol gepromoot worden op de lokale en regionale markt.

Van opleiding tot export

"Dit was in een eerste fase een vormingsproject waarbij de vraag voor export van de boeren zelf kwam. Dat omdat ze niet beschikten over de kennis om aan de kwaliteitseisen te voldoen", legt Mieke Vercaeren van Colruyt Group uit. "Het was eerder ad hoc zoeken naar hoe we opleidingsmogelijkheden konden voorzien. Een Beniner die op het rijstproject in Benin werkte, kon zo een opleiding rond duurzame landbouw volgen aan de Universiteit van Gembloux. Gaandeweg zijn we opleidingen structureel gaan inbedden via Collibri Foundation, met bijzondere aandacht voor jongeren. 30 jongeren volgden in Benin een opleiding aan de landbouwschool Songhai en deden nadien ervaring op in de modelboerderij 'Ferme Sain'.



De export ging vlot, maar had eerder een symbolische waarde voor de boeren, als visitekaartje voor de lokale markt. "Op hun vraag zijn we ook gestopt met het exportproject omdat de lokale markt groeide en de kost van Fairtrade op het kleine exportvolume te zwaar doorwoog in hun kostenstructuur", vertelt Joris Aertsens van Rikolto.

Belang van uitwisseling

Voor de rijst uit Benin vonden enkele uitwisselingsreizen plaats waardoor het project in stroomversnelling ging. "Een collega van Rikolto in Benin deed samen met een landbouwexpert van UNIRIZ-C een korte stage bij Colruyt Group om vertrouwd te raken met de werking van een retailer: van product en verpakking tot marketing", vertelt Mieke. "Omgekeerd trok een aankoper van Colruyt Group naar Benin om de omstandigheden en de uitdagingen van de producenten beter te begrijpen. Toen de rijst in de winkels lag, bezocht Jef Colruyt - CEO van Colruyt Group - samen met een Belgische delegatie de rijstboeren op hun velden. Hij feliciteerde de producenten met de certificatie en moedigde hen aan, met de garantie dat Colruyt Group de rijst zou afnemen. Dit bezoek gaf de producenten een geweldige boost."

Startpunt: van Fairtrade naar eigen merk

Jan Schockaert, afdelingshoofd aankoop fruit: "We kozen bij het begin heel bewust voor een Fairtrade-certificatie. Het voordeel van zo'n gevestigde waarde als 'Fairtrade' is dat je kan vertrekken van een gedetailleerd draaiboek, ook als het gaat

"Ketenproducten krijgen zeker de nodige aandacht in onze klantencommunicaties. Regelmatig brengen we het hele verhaal rond de duurzame samenwerking met boeren in het zuiden. Maar we plaatsen het product op zichzelf soms ook in de kijker en geven daarbij toelichting over de smaak en de kwaliteit. Of we delen receptideetjes om het product uit te proberen."



Anita Devos
Marketeer (Colruyt Group)

over de minimumprijs die de boeren krijgen. Het nadeel was dat de auditkosten hoog lagen voor een relatief klein volume (ongeveer 12 ton per jaar). Daarom kozen we in overleg met alle partners om de certificatie niet te vernieuwen. Voor ons was het project hoe dan ook geslaagd. De export diende als ingang om een betere positionering en prijs te krijgen op de lokale markt. De coöperatie ontwikkelde later een eigen high quality brand 'Saveur' dat nog steeds in big bags wordt verkocht op de lokale markt."

3. Asperges uit Peru

AFGEROND

Wie zijn de partners?	Colruyt Group, Rikolto, Greenyard Prepared (vroeger Scana Noliko), Gandules (verwerker), REOPA (coöperatie)
Van wanneer tot wanneer?	2014-2015
Wat is de impact?	De asperges werden gedurende twee jaar verkocht. De boeren kregen er een goede prijs voor. Via deze case hebben we zelf veel bijgeleerd, o.a. over (1) de SA 8000-methodologie, die een voorloper is van de aanpak rond "Living Income", (2) het belang van een grondige voorstudie en (3) het belang van de intrinsieke motivatie van alle ketenactoren.



Onze ambitie met het ketenproject 'Asperges uit Peru' was, in tegenstelling tot 'Rijst uit Benin', niet om een nieuw product te introduceren, maar wel om een bestaand product in de rekken van Colruyt Group onder de loep te nemen en te verbeteren. De ecologische, sociale en economische duurzaamheid kregen bijzondere aandacht. De asperges werden verkocht bij Colruyt Laagste Prijzen in 2014 en 2015.

Een goede les

Het doel was helder: de restfractie valoriseren die anders gecomposteerd of aan dieren gevoerd werd. Van de asperges geproduceerd door REOPA, kon ongeveer 61% verkocht worden op de versmarkt. Voor de andere asperges kregen de boeren dankzij het project een prijs die vier keer hoger lag dan gewoonlijk. De restfractie werd verkocht aan 0,12 à 0,15 USD/

kg (vnl. voor diervoeder). Door de verwerking en bewaring in glazen bokalen kregen de boeren van REOPA er gemiddeld 0,70 USD/kg voor. Het jaarlijkse droge gewicht van de asperges verkocht bij Colruyt Group via deze keten bedroeg ongeveer 9 ton in de periode 2011 tot 2015, waardoor er jaarlijks een 75 à 90.000 bokalen verkocht werden.

Toch kregen we het verhaal moeilijk verkocht. Asperges uit Peru: hoe kan dat duurzaam zijn? "Die perceptie was moeilijk te keren", herinnert Joris Aertsens zich. "We stelden ook vast dat de exporteur minder bereid was om te investeren in dit ketenproject: dit project was relatief onbelangrijk in hun omzet. Ze wilden wel meewerken als gunst naar hun klant toe, in dit geval de Belgische importeur. Maar in de praktijk bleek dat onvoldoende." Daar kwam nog eens bij dat de boerencoöperatie een vertrouwenscrisis doormaakte, waardoor een aantal leden de organisatie verlieten. "Dan stopt

het natuurlijk", vult Philippe Toussaint aan. "Toch heeft het als onderzoekscase geloond. We hebben zeer veel bijgeleerd over de randvoorwaarden om een keten te doen slagen."

"Achteraf bekeken, was de vooranalyse bij de boerenorganisatie REOPA onvoldoende grondig uitgewerkt en kwamen onderliggende spanningen binnen de organisatie pas later naar boven", beseft Joris. "De organisatie was weinig stabiel omdat er cohesie ontbrak tussen de leden onderling. We overlegden wel regelmatig, maar één persoon binnen de organisatie had zo'n cruciale rol dat alles binnen de organisatie op de helling kwam te staan toen die vertrok. Sterk leiderschap is belangrijk voor het vertrouwen, maar als het te geconcentreerd is, brengt het de hele onderneming aan het wankelen."

4. Bananen uit Senegal

STOPGEZET

Wie zijn de partners?	Colruyt Group, Rikolto, AgroFair en Aprovag
Van wanneer tot wanneer?	2014 - 2017
Wat is de impact?	Nooit producten verkocht in de winkel. Mede dankzij dit (export)project en partner AgroFair is ter plaatse heel wat geïnvesteerd in o.a. irrigatie, kabelbanen, mechanisatie van de compostering. De producenten verwierven meer kennis in goede landbouwpraktijken, wat de kwaliteit van de bananen ten goede kwam. Deze vooruitgang is voor hen ook belangrijk bij verkoop op de lokale markten.
 Collibri Foundation	Een tijdelijk vormingsproject in de Tambacounda-regio in Senegal om de capaciteiten van de actoren in het onderwijs te versterken, meisjes op school te houden en schoolresultaten te verbeteren. Betrokken jongeren: een 100-tal meisjes.



"We krijgen veel meer opleiding van echte experts. Vroeger wist ik zelfs niet hoe ik moest snoeien. Dankzij de opbrengst van de banaan, kan ik mijn gezin onderhouden. Met kwaliteit, winnen we altijd."

Germaine Dione, bananenproducente.

Eind 2013 werd het startschot gegeven van dit project van Colruyt Group, Rikolto, importeur AgroFair en boerencoöperatie Aprovag. De doelstelling? Een efficiënte en stabiele keten van biologische Fairtrade bananen opzetten van Senegal tot in België, waar elke schakel in de keten baat bij heeft. Dit was voordelig voor Colruyt Group vanuit het oogpunt van risicobeheer, omdat de aangekochte bananen toen allemaal uit Latijns-Amerika kwamen. Op die manier legden de bananen zo minder kilometers af. Voor de boeren was er het vooruitzicht op een stabiel inkomen dankzij export. Via dit exportproject, is er – mede dankzij AgroFair – financiering gekomen vanuit de fondsen van IDH en AECF, die resulteerden in technische assistentie, trainingen, een

sprinkler irrigatiesystemen, motorpompen, een tractor met compost turner en trailer. Deze investeringen verhoogden de productiviteit en kwaliteit van de bananen aanzienlijk. Maar na een mislukte test met een container in 2015, werd besloten dat export voor Aprovag te risicovol was. Zeker omdat de lokale markt ook interessante afzetmogelijkheden bood.

Tussenhandelaars

Al snel doken tegenstrijdige belangen op, voornamelijk vanuit de hoek van de tussenhandelaars. "Zij (ver)kopen redelijk grote volumes bananen als hele tros, die ze in cash betalen. Daardoor waren er onvoldoende bananen beschikbaar voor de bananencoöperatie om te wassen en plakken als



“Alles begint bij het erkennen dat je als partners afhankelijk bent van elkaar. Het gemeenschappelijk delen van commerciële risico's wordt vaak genoemd als het cement van succesvolle relaties. Met vallen en opstaan hebben we die principes in onze ketenprojecten naar de praktijk proberen vertalen.”



Joris Aertsens, Sustainable Supply Chain Manager (Rikolto)

“Zakendoen is vooral een kwestie van vertrouwen. Je kan niet alles op papier zetten. Als er een probleem opduikt, zoeken we altijd samen naar een oplossing. Laat de juiste personen met elkaar spreken en je krijgt een manier van werken waar alle partijen zich in kunnen vinden. Dat geeft je de meer garantie dat iedereen het contract ook effectief naleeft.”



Philippe Toussaint, Expert Sustainable Sourcing (Colruyt Group)

kwaliteitsbanaan”, vertelt Leo Ghysels, die toen voor Rikolto het project opvolgde.

“Volgens de inschatting van exporteur AgroFair lag het breakevenpunt bij een verkoop van 400 ton in bananendozen gepakte bananen per jaar (zo'n 22 duizend dozen), maar haalden we in de praktijk maar een 250 ton. “Engagement van boeren is in een situatie van armoede niet makkelijk te realiseren”, benadrukt Leo. “In Tambacounda verkopen boeren graag ‘bord champ’ – aan de rand van hun veld – omdat het hen snel cash oplevert.”

Het begon nochtans veelbelovend. Het bezoek van Colruyt Group bij de bananenboeren bleek cruciaal om het vertrouwen te verankeren. “Het toonde de indruk van: we mean business”, glimlacht Luud Clercx van AgroFair. “Er werd meteen een gezamenlijk actieplan opgesteld met vijf kernpunten. Ook daarna was er regelmatig overleg, gefaciliteerd door Rikolto. Maar achteraf gezien hadden we te weinig contact met de individuele producenten.”

Business vs. subsidie

De boerenorganisatie en hun coöperatie stonden op veel vlakken nog niet sterk genoeg in hun schoenen. “We merkten voortdurend een botsing tussen bedrijfs- en subsidieloga”, blikt Leo terug. De coöperatie kreeg veel geld van externe ‘sponsors’, maar hun betrokkenheid om de investeringen te onderhouden ontbrak.

Keuze voor de lokale markt

“De logistieke risico's om bananen in een containerschip te vervoeren en alles wat daarbij komt kijken, werd serieus onderschat. Bij de eerste testcontainer verliep alles relatief vlot, maar bij de tweede waren de bananen onverkoopbaar bij aankomst.” Gevolg: een verlies van 20.000 euro. “We hebben dat verlies toen in onderling overleg verdeeld onder alle ketenpartners, maar dat wil je geen tweede keer meemaken. Vandaar de beslissing om eerst te focussen op de binnenlandse markt,” aldus Philippe Toussaint van Colruyt Group.

“We gingen er te makkelijk vanuit dat boerenorganisatie Aprovag de producenten vertegenwoordigde, wat in de praktijk slechts deels klopte. De tussenhandelaars hadden beter ook aan tafel gezeten.”



Luud Clercx, AgroFair

5. Passiefruit uit Tanzania

STOPGEZET

Wie zijn de partners?	Colruyt Group, Rikolto, Special Fruit
Van wanneer tot wanneer?	2014 - 2017
Wat is de impact?	Introductie van een nieuw, interessant product bij boerengroepen in Tanzania. Uiteindelijk niet verkocht bij Colruyt Group maar wel op de aantrekkelijke lokale en regionale markten.



“Voor het succes van een ketenproject is het belangrijk dat het project een duidelijke meerwaarde betekent voor elke partner en dat partners dezelfde visie en ambitie delen.”



Koen Maes, Business Development Manager

In Tanzania en Kenia hadden Colruyt Group, Rikolto en Special Fruit de ambitie om een duurzame, inclusieve exportketen van passiefruit op te zetten. Bovendien bekeken de partners de piste om passiefruit (en andere producten) per boot te laten exporteren vanuit deze regio. Dat zou op het vlak van CO2-voetafdruk een aanzienlijke verbetering zijn.

Prijstransparantie

Prijstransparantie blijft cruciaal om het vertrouwen in de keten te bewerkstelligen. In Tanzania en Kenia, gingen we aan de slag met Special Fruit om de prijsbepaling voor passiefruit volledig transparant te krijgen. Zo werkten we aan een interessante prijs voor de producenten en werd duidelijk dat het verschil tussen producentenprijs en winkelprijs perfect te rechtvaardigen is. Dat schept vertrouwen. Voor Colruyt Group is het ook belangrijk dat een partner ter plaatse de correctheid van de prijs kan nakijken.

Voorbeeldboerderij

In Kenia werkten we samen met een exporteur die een voorbeeldboerderij bezat die we als nucleus farm gebruikten. Daar kunnen kleine producenten uit de buurt goede landbouwpraktijken observeren en aanleren. Innovaties kunnen er eerst getest worden, vooraleer ze te promoten bij de producenten. “Zo'n model laat toe om een stabiele ‘kernproductie’ aan te vullen met een groeiende groep kleine producenten die volgens dezelfde praktijken leren produceren.


Ook betaalbare technologie zoals houtskoolkoeling introduceerden we via deze weg”, licht Koen Maes van Special Fruit toe. Maar de introductie van een nieuwe passiefruitvariëteit in Tanzania daarentegen verliep stroef. “Deze werd te eenzijdig doorgedruwd door de exporteur zonder overleg met de boeren en de andere ketenactoren. De ondersteuning en de visie van die lokale exportpartner sloot niet aan bij de doelstelling van het ketenproject.

Interessantere voorwaarden

In Tanzania moesten de boerengroepen nog van nul opgestart worden. Dat maakte stabiele leveringen van grote volumes passiefruit conform de normen bijzonder uitdagend. Omdat de producenten zich te weinig engageerden om de hoge normen te halen, onder meer op vlak van pesticidenresidu's (zeer belangrijk voor de Europese markt), verloor de exporteur het vertrouwen.

Maar het was de evolutie op de regionale markt die de perspectieven van het ketenproject finaal veranderde. “De regionale vraag naar passiefruit steeg, waardoor die interessanter werd, ten opzichte van de risicovolle en gecompliceerde export”, legt Joris Aertsens van Rikolto uit. “In overleg met Colruyt Group en Special Fruit werd besloten om niet meer te exporteren. Onze teams ondersteunen de boerengroepen nu verder om zich op de regionale markt te focussen.”

6. Rijst uit India

ACTIEF	
Wie zijn de partners?	3 lokale coöperaties, Colruyt Group, Reismühle Brunnen, Coop Foundation, Helvetas en Intercooperation
Van wanneer tot wanneer?	2016 - vandaag
Wat is de impact?	136 ton basmati per jaar 55 ton gemengde rijst per jaar De coöperatie Fair Farming Foundation (regio Uttarakhand) heeft 4.500 leden. Een 150 tal boeren zijn rechtstreeks betrokken in het ketenproject. Bio-certificatie en Fairtrade-certificatie behaald. Inkomensverhoging: toename met 20-30% (onder andere omwille van Fairtrade- en SRI-premie) Meer diversificatie (gewas rotatie) doet risico voor boer dalen.
 Colibri Foundation	Twee vormingsprojecten. 1) "Digital skills for everyone": ondersteuning van jongeren in moeilijke socio-economische situaties om een praktijkgerichte IT-opleiding te volgen. Samenwerking met Nasscom Foundation en Colruyt Group India. 2) "Vocational Skill Development of Youth in organic farming": in Noord-India investeren we in praktische opleidingen rond biolandbouw die de vakbekwaamheid en het ondernemerschap van lokale jongeren uit landbouwfamilies wil verhogen. Samenwerking met Partners in Prosperity. Betrokken jongeren: een 100-tal jongeren per project
Welke producten in de rekken?	2 referenties onder Boni Selection Bio



Voor deze keten sloot Colruyt Group aan bij het project 'Fair and Good' dat in 2011 werd opgestart door Reismühle Brunnen, Coop Foundation, Helvetas en Intercooperation. De opzet van het project was om verschillende problemen waar de Indiase rijstsector mee kampt, aan te pakken. Denk aan armoede, overmatig gebruik van chemicaliën, plattelandsvlucht en vergrijzing.

Er wordt ingezet op o.a. certificatie (Fairtrade, bio), opleiding van de boeren in good agricultural practices, SRI-methode, ondersteuning van experts (agronomen) en leadfarmers (rolmodellen die anderen inspireren met voorbeeldboerderijen). De boeren worden ook gemotiveerd om meerdere gewassen te verbouwen en zo de risico's te spreiden of om andere business opportuniteiten aan te gaan (bv. waterwinning).

Hier werd voortgebouwd op een bestaande keten. Colruyt Group biedt een meerwaarde door een stabiele exportmarkt aan te bieden en extra te investeren in opleiding van jongeren in organic farming.

"Als een product niet goed verkoopt, blijft de impact ervan beperkt. Voor de boeren is het vaak interessanter om grotere volumes te verkopen dan de allerbeste prijs te krijgen. Die volumes naar omhoog krijgen, dat is de grootste uitdaging."



Karen Janssens, Expert Sustainable Sourcing (Colruyt Group)

7. Koffie uit Congo (Kivu)

ACTIEF	
Wie zijn de partners?	Kawa Kabuya (coöperatie), Colruyt Group, Rikolto, Sopen
Van wanneer tot wanneer?	2016 - vandaag
Wat is de impact?	Collibri Foundation zet in op specifieke scholingsprojecten in Oost-Congo (Kivu) om de competenties voor jongeren in de koffie en andere landbouwgewassen te versterken. Er is extra ondersteuning en aandacht voor jonge vrouwen. Betrokken jongeren: 200
 Collibri Foundation	Grote opschaling door coöperatie: Export is gestegen van 5 containers in 2016 naar 13 containers (132 ton) in 2018 (niet al deze export is voor Colruyt Group bestemd) Colruyt Group koopt ongeveer 30 ton op jaarbasis Bio-certificatie en C.A.F.E. Practices certificatie va Starbucks Kawa Kabuya telt 2.498 leden en er zijn ongeveer 230 boeren rechtstreeks betrokken bij het ketenproject
Welke producten in de rekken?	Originekoffie onder Graindor en Spar



Colruyt Group en Rikolto ondersteunen samen de koffieboeren van coöperatie Kawa Kabuya in Noord-Kivu (Congo). Rikolto begeleidt de koffiencoöperatie bij hun professionalisering. Colruyt Group geeft afnamegarantie over meerdere jaren en biedt de koffie in verschillende winkelformules aan. Er is ook een minimumprijs vastgelegd en er wordt een extra premie betaald t.o.v. de marktprijs. De koffie heeft al enkele prijzen gewonnen omwille van de hoogwaardige kwaliteit. De productietoename en de verhoogde verkoopcijfers bewijzen het succes van dit ketenproject. De boeren hadden geen mogelijkheid om bij (lokale) banken te lenen tegen acceptabele voorwaarden. Daarom besloot de retailer om de koffie te 'prefinancieren'. Voor Colruyt Group was deze beslissing een berekend, maar noodzakelijk risico. Iets waar de betrokken medewerkers sterk voor gepleit hebben omdat ze het volste vertrouwen hadden in het lokale Rikolto-team.

Snelle samenwerking

Ondanks – of net dankzij – het feit dat de coöperatie nog in zijn kinderschoenen stond, werden in sneltempo grote stappen gezet. "De mix tussen investeringen en giften zat van bij het begin al goed," zegt Joris Aertsens van Rikolto. Jo Vandorpe van Rikolto: "Boeren investeren mee in hun wasstation, waardoor ze zich meer betrokken voelen. De jonge maar sterk ontwikkelende coöperatie Kawa Kabuya krijgt in ruil verschillende coachingsessies van het lokale Rikolto-team."

Ondersteuning ter plaatse is bij alle ketenprojecten, maar in het bijzonder voor dit project, enorm bepalend geweest. Door de veiligheidssituatie in Oost-Congo kwam er een negatief reisadvies van België en kon er nog geen veldbezoek georganiseerd worden. Skype doet zijn werk, maar toch ervaart meester-koffiebrander Kris Durant van Colruyt Group fysieke interactie als een gemis: "Dankzij het ketenproject weet ik hoe groot de meerwaarde van zo'n veldbezoek kan zijn. Je ontdekt opportuniteiten voor nieuwe producten of projecten waar Collibri Foundation een rol in kan spelen."

"De opschaling die de boerencoöperatie leverde is indrukwekkend: "In 2016 realiseerden ze de eerste export met Colruyt Group. Snel nadien waren er steeds meer geïnteresseerde kopers, waaronder grote spelers als Starbucks. Op 4 jaar tijd verdrievoudigden ze hun exportvolume. Dat is op zijn minst indrukwekkend te noemen."



Leopold Mumbere, Rikolto

De opschaling van de boerencoöperatie is op zijn minst indrukwekkend te noemen: "In 2016 realiseerden ze de eerste export met Colruyt Group. Vrij snel kwam er interesse van andere kopers, waaronder grote spelers als Starbucks. Op 4 jaar tijd verdrievoudigden ze hun exportvolume."

Fijnmazig prijsmechanisme

Voor de koffie uit Congo werd een fijnmazig prijsmechanisme uitgewerkt. Het is een specialiteitskoffie, dus dan speel je in een andere klasse dan de bulkkoffie die op de beurs verhandeld wordt. Daarom nemen we de prijs van de koffiebeurs in New York als vertrekpunt en tellen we er altijd een premie bij," legt Karen Janssens van Colruyt Group uit. "We zetten daarbij een ondergrens, die een flink stuk boven de huidige marktprijs ligt. Boeren weten dus dat ze nooit minder dan een bepaald bedrag mogen verwachten. Ook wij spraken een bovengrens af. Het biedt zekerheid voor beide partijen. Het voordeel van zo'n mechanisme is dat je geen last hebt



“Je kan de koffieprijzen natuurlijk niet helemaal loskoppelen van de wereldmarktprijs, maar door te werken met bijkomende premies per kg en een prijsmechanisme dat door de boeren zelf wordt voorgesteld, komen we tot een eerlijke handelsrelatie en geven we de coöperatie kans om te groeien.”

Carine Decock, Aankoper (Colruyt Group)

van de volatiliteit van de koffiemarkt, maar wel de structurele signalen uit de markt laat insijpelen.”

De economische meerwaarde voor boeren zit in een goede prijs – dat spreekt voor zich. Een stabiele prijs biedt meerwaarde omdat die toelaat vooruit te plannen. Maar in een fluctuerende markt gebeurt het soms dat de prijs de hoogte inschiet, waardoor die op de lokale markt plots hoger ligt dan de overeengekomen prijs binnen het ketenproject. Jo Vandorpe legt uit: “Zo waren er opkopers die op een bepaald moment bereid waren om een betere prijs te betalen aan de coöperatie. Zo'n situatie vraagt veel discipline van de boeren om niet in te gaan op zo'n aanbod.”

Obstakels

“De veiligheidssituatie in Oost-Congo is vrij onstabiel,” vertelt Karen Janssens. “Dat betekent dat containers regelmatig worden tegengehouden of lang vastzitten bij controleposten. Voor een single origin specialiteitskoffie is dat problematisch, want de kwaliteit vermindert na verloop van tijd. Bovendien dreigt de beschikbaarheid van het product in gedrang te komen. Bij een koffieblend, zoals die uit ons ketenproject rond koffie uit Burundi, kunnen we er in het slechtste geval nog andere koffie aan toevoegen. Bij een single origin gaat dat niet.”

Colruyt Group hoopte vanaf het begin al op een certificatie. Maar na overleg met de boerenorganisatie bleek dat een certificatie een te grote inspanning zou zijn voor een relatief kleine meerwaarde. Colruyt Group stemde in om af te wachten. “Kawa Kabuya koos voor een certificatie die hun positie ook naar andere potentiële afnemers versterkt. Want als elke individuele koper een andere certificatie oplegt, wordt het onwerkbaar. Ondertussen zijn de volumes van Kawa Kabuya gestegen, wat een certificatie met Colruyt Group mogelijk maakt. Ondertussen behaalde de coöperatie haar biolabel,” vertelt Lydie Kasonia van Rikolto.

Technologie als missing link

In Congo bleek technologie van microwasstations de missing link om de productie van kwaliteitskoffie op gang te trekken. Rond een wasstation worden 100 boeren samengebracht in een coöperatie. Ze zijn makkelijk bereikbaar voor de producenten en verschaffen lokale werkgelegenheid. Dit is een mooi voorbeeld van een innovatie die samen met boeren getest en geoptimaliseerd werd.

En de coöperatie zet resoluut verder met innoveren: Kawa Kabuya opent binnenkort een labo voor kwaliteitscontrole in Butembo en zal zo korter op de bal kunnen spelen op het vlak van kwaliteitsbewaking.



“De Boni-chocolade uit Nicaragua is een product met verschillende facetten: UTZ-certificering, financiële stabiliteit voor de koffieboeren én investeringen van Colibri Foundation in de vorming van de boeren ... De kers op de taart: hij is superlekker!”



Sophie De Beer, Marketeer (Colruyt Group)

8. Chocolade uit Nicaragua

ACTIEF

Wie zijn de partners?	La Campesina, Colruyt Group, Rikolto, Tradin Organic, Puratos
Van wanneer tot wanneer?	2017 - vandaag
Wat is de impact?	Het volume steeg van 12 ton in 2017 tot 16 ton cacao in 2019 La Campesina heeft 255 leden, 117 leden leveren in deze keten voor Colruyt Group. Hiervan zijn er 61 jonge boeren. Hun aandeel neemt sterk toe. Van de 61 zijn er 50 recent in een proces gestapt om lid te worden. Dit zorgt voor een toename van het aantal jonge boeren in de coöperatie van 5% in 2017 tot 24% in 2020. Enten van cacaoplantages wat leidt tot hogere productiviteit en dus een hoger inkomen (innovatie voor Nicaragua). De prijs die de cacao-boeren krijgen, ligt boven de lokale marktprijs, die op zijn beurt hoger ligt dan de wereldmarktprijs.
 Colibri Foundation	Het vormingsproject La Juventud Sí Puede (Yes, Youth Can) motiveert jonge boeren van de Nicaraguaanse coöperatie La Campesina om in de cacao-sector te stappen. Met ondersteuning van Rikolto en in samenwerking met de Hondurese Universiteit bieden we een cacao-trainingprogramma aan voor jongeren in Nicaragua. Betrokken jongeren: 75
Welke producten in de rekken?	2 premium chocoladerepen van Boni Selection



Een samenwerking tussen Colruyt Group, Rikolto, Puratos en de Nicaraguaanse boerencoöperatie La Campesina. Sinds 2018 wordt chocolade van cacao-bonen uit dit ketenproject verkocht in de winkels van Colruyt Group. Doelstellingen van het project: jonge boeren kansen geven om te investeren in duurzame cacao-productie. Dankzij het aankoopengagement van Colruyt Group op lange termijn (vijf jaar) hebben de jongeren voldoende financiële zekerheid om te investeren in een eigen cacao-plantage.

Focus op opleiding

Colruyt Group zocht naar een duurzame chocolade: vrij van kinderarbeid, milieuvriendelijk en economisch rendabel voor alle actoren. Rikolto werkte in Nicaragua al aan een duurzame

cacaoketen in samenwerking met de boerencoöperatie La Campesina. Er liep een project om dochters en zonen van de coöperatieleden perspectief te bieden op een toekomst in de landbouw. Dat programma bestond uit een algemene vorming rond persoonlijke ontwikkeling en een opleiding rond business development. Colruyt Group, Colibri Foundation, La Campesina en Rikolto vonden elkaar in een project waarbij een faire prijs, kwaliteit, behoud van natuurlijke landschappen (via agroforestry) en vorming voor jongeren (via Colibri Foundation en YOUCA) centraal staan.

In Nicaragua zetten we een structureel model op. 70 jongeren krijgen de kans om over een periode van vijf jaar deel te nemen aan het vormingsproject 'La Juventud Sí Puede' (Yes

Youth Can). Daarbij wordt onder meer gefocust op Good Agricultural Practices en het enten van ziektebestendige cacaoplanten. "Het zijn jongeren met een economisch kwetsbare achtergrond, waarvan iets minder dan een kwart meisjes zijn," aldus Jorge Flores van Rikolto. "Zij volgen een opleidingsprogramma van 30 dagen in Honduras, georganiseerd door het onderzoeksinstituut FHIA en de Universiteit CURLA. Jongeren die slagen, geven op hun beurt die kennis door aan andere jongeren in hun gemeenschap." Jongeren zetten op basis van de nieuwe kennis en technieken kleinschalige businessunits op, zoals rond de productie van biologische meststof, die als dienst gelinkt wordt met de cacaoketen. Hun vergaarde kennis zetten ze in voor de creatie van nieuwe cacaoplantages op hun eigen land en die van hun ouders.

Stabiliteit en zelfvertrouwen

De samenwerking met de cacaoboeren in Nicaragua, bewees dat een stabiele handelsrelatie over meerdere jaren een drijfveer is voor boeren. Een cacao plant rendeert pas na 4 of 5 jaar. De return ervan is niet alleen economisch, maar ook psychologisch van belang. Exporteren naar een moderne markt door samen te werken met een grote retailer, is een boost voor het zelfvertrouwen. "De trots die de jongeren voelen omdat ze hun cacao in België verkopen is even belangrijk als het stabiele inkomen die ze uit de verkoop halen," vertelt Jorge Flores van Rikolto in Centraal-Amerika.

Realiteit van de Belgische markt

Het vinden van een handelspartner is onvoldoende om te slagen. Het product moet ook aanslaan op de markt. Het is vaak koffiedikkijken hoe de consument zal reageren. "De chocolade uit Nicaragua zetten we in de markt als een

"Samen met andere jongeren uit Honduras, Nicaragua en Guatemala neem ik deel aan de cursus 'productie van cacao met behulp van agroforestry'. De cursus gaat door aan de Universiteit van Honduras en loopt voor twee maanden. De bedoeling is om jongeren warm te maken voor de cacao teelt. Wij zullen op onze beurt andere jongeren opleiden. Ooit wil ik technicus worden van onze cacaocoöperatie."



Nedelin Mairena, jonge cacaoproducent

originechocolade," vertelt Karen Janssens van Colruyt Group. "Hoewel de chocolade en cacao van topkwaliteit zijn, zien we dat de verkoop niet echt van de grond komt en zelfs lichtjes daalt. Dat betekent niet dat we de coöperatie laten gaan. We streven altijd naar langetermijnrelaties. Maar op het einde van de rit, moeten we resultaten zien in de verkoopcijfers. Meer zelfs, we willen het volume zien groeien. Dat is een doelstelling waar we met z'n allen naar streven."



"Aan het einde van de dag telt er één ding: kunnen de boeren nog van hun teelt leven?"



Hervé Lisoir, Programmacoördinator Koning Boudewijnstichting

9. Koffie uit Burundi

ACTIEF

Wie zijn de partners?	Colruyt Group, Cococa (coöperatie), Koning Boudewijnstichting (KBS), Efico
Van wanneer tot wanneer?	2017 - vandaag
Wat is de impact?	Van 2 containers in 2017 naar 10 containers (of +/-172 ton groene koffiebonen) in 2019. De coöperatie telt meer dan 27.000 leden waarvan er een 700-tal rechtreks betrokken zijn in het ketenproject. Dit is een reguliere koffie die aangekocht wordt aan een zeer correcte prijs (premie bovenop de wereldmarktprijs).
Collibri Foundation	Vormingsproject 'FLAME Jeune' laat jongeren van middelbare scholen op het platteland van Burundi hun talenten ontdekken, zodat ze hun eigen competenties in functie van de koffieteelt kunnen gaan ontwikkelen. In samenwerking met Adisco. Betrokken jongeren: 1.254
Welke producten in de rekken?	De bonen zitten in blends van 24 producten van Graindor en Spar.



Dit is een samenwerkingsverband tussen Cococa, Efico, de Koning Boudewijnstichting en Colruyt Group. De coöperaties die koffie leveren, werden initieel ondersteund door Broederlijk Delen. Ondertussen neemt de Koning Boudewijnstichting de rol op van facilitator. De keten werkt volgens een vaste methode. Colruyt Group koopt sinds 2017 een toenemend volume koffie aan uit Burundi. Omdat het assortiment van Colruyt Group continu aangepast wordt in functie van o.a. optimalisatie, evoluties op de markt en nieuwe trends, fluctueert het aantal referenties met koffie van Burundi. Momenteel vind je de koffie in een 24-tal eindproducten terug.

De volume aangekochte en verwerkte koffie is in de loop der jaren wel sterk toegenomen. En dat is finaal wat telt.

Prijsbepaling

Dit is een reguliere koffie die we in blends verwerken. De prijs van de koffiebonen gebeurde op initiatief van de

boerencoöperatie. We vertrokken van wat zij een acceptabele prijs vonden. Bij de prijsbepaling wordt de fairtrade prijs als referentie genomen. De prijs kwam tot stand na een meeting tussen de coöperatie, de aankopers en KBS in Halle. "Ik stelde hen voor om ons een prijsvoorstel te doen. Dat kwam als een totale verrassing voor hen. Ze zijn het niet gewoon om aan het stuur te zitten als het over prijsbepaling gaat. KBS heeft hen toen begeleid om op basis van een businessplan een voorstel te doen. Het was voor mij én voor hen een unieke ervaring!" herinnert Carine De Cock, aankoper warme dranken bij Colruyt Group zich.

Er vond ook een Zuid-Zuid uitwisseling plaats tussen de coöperaties in Burundi en Colombia. Ook dat is een manier om de kennis die we in ketens opbouwen te laten doorstromen. In het begin kwam maar een deel van de Burundese koffie via de keten (ongeveer 2 containers). Een deel werd elders gekocht. Nu kopen we ongeveer 12 containers bij de coöperatie. Stap voor stap drijven we het volume én onze impact op.





10. Quinoa uit Peru

ACTIEF

Wie zijn de partners?	Colruyt Group, Solid, Rikolto
Van wanneer tot wanneer?	2018 - vandaag
Wat is de impact?	Sterke opschaling: van 20 ton tricolore quinoa in 2018 naar 100 ton quinoa (inclusief 80 ton witte quinoa) in 2020. Meer dan 300 boeren zijn indirect betrokken (mede begunstigden van de investering via de premie, beheerd door Solid) en 30 boeren zijn direct betrokken in dit ketenproject. Boeren ontvangen collectieve premie om te investeren.
 Collibri Foundation	Vormingsproject 'Proyecto Jovem (Jóvenes emprendedores / Jonge ondernemers)'. In de regio Ayacucho in Peru volgen jongeren landbouwopleidingen met als doel hun eigen bedrijf op te richten. Zo verbeteren ze hun levensomstandigheden én die van hun gemeenschap. Uitbreiding van het atelier door de bouw van een middelbare school voor een 130-tal jongeren. In samenwerking met Solid. Betrokken jongeren: 133
Welke producten in de rekken?	2 referenties onder Boni Selection Bio



Project van Colruyt Group, Rikolto en Solid Food. Sinds 2018 verkoopt Colruyt Group een tricolore quinoa uit Peru, afkomstig van producenten die lokaal worden begeleid door Solid Food. Binnen dit project krijgen de quinoaproductanten

een correcte prijs en wordt er met een premie geïnvesteerd in projecten die relevant zijn voor de producenten. De positieve ervaring met de tricolore quinoa heeft ertoe geleid dat Colruyt Group in 2020 ook witte quinoa uit Peru aankoopt,



Joris Smets,
Business Development
Solid Food

"De prijstransparantie in dit ketenproject is echt uniek in zijn soort. Colruyt en Solid Food vinden elkaar in een evenwicht tussen het sociale en commerciële. Als klant van Colruyt Group, vind ik dat de organisatie hier meer mag mee uitpakken. De ketenprojecten verdienen volgens mij nog meer zichtbaarheid in de winkels."

waardoor het volume en dus de premie vervijfvoudigde. Via de samenwerking met Solid en Rikolto is er gewerkt aan een verduurzaming van de keten, o.a. door optimalisatie van de logistiek.

Joris Smets, Business Development Solid Food benadrukt dat dit project een enorm potentieel biedt: "We gebruiken dit project ook als visitekaartje naar andere potentiële partners en/of klanten. Het slaat aan omdat de economische, sociale en ecologische impact hier hand in hand gaan."

Voor- en nadelen

De rechtstreekse relatie met onze lokale partner Solid biedt voor een retailer allerlei voordelen. "De meerwaarde ligt voor ons vooral bij de transparantie en de bio-garantie die de keten ons biedt," zegt Philippe Toussaint van Colruyt Group. "Daarom besloten we al onze Peruaanse quinoa voortaan via deze keten aan te kopen, ook al was er geen direct economisch voordeel." De boeren werken niet via een coöperatie. "Dit is voor ons een nadeel," zegt Philippe Toussaint van Colruyt Group, "want er is geen formeel samenwerkingsverband. De premie wordt nu uitbetaald aan Solid. In dit geval beslist Solid in overleg met de boeren hoe het geld besteed wordt. Zo kochten ze vorig jaar een machine aan. Voor de boeren is de samenwerking met Solid een duidelijk meerwaarde: landbouwingenieurs geven advies, er is dialoog en er worden aantrekkelijke prijzen geboden."

De aanwezigheid van een sterke lokale actor met een welbedacht business voorstel (om te voorkomen dat er aan side silling wordt gedaan), is de doorslaggevende factor om in de samenwerking te stappen.



Foto: Isabel Corthier


"Iedere keer merk ik hoe essentieel menselijk contact is om wederzijds vertrouwen op te bouwen. Uitwisselingen en veldbezoeken zijn een grote meerwaarde."



Hannelore Delaplaecie, Aankoper (Colruyt Group)

11. Cashewnoten uit Benin

ACTIEF

Wie zijn de partners?	Colruyt Group, Enabel, Besana, lokale verwerkers en URCPA-AD (coöperatie)
Van wanneer tot wanneer?	2019 - vandaag
Wat is de impact?	3.750 ton rauwe cashewnoten 300 ton verwerkte cashewnoten 867 boeren direct betrokken
 Collibri Foundation	'Promotion de l'entrepreneuriat des Jeunes et Soutien à la Production du Cajou'. Vormingsproject in samenwerking met Eclasio ter versterking van het ondernemerschap van 30 jongeren en steun aan de productie van cashewnoten. Betrokken jongeren: 30
Welke producten in de rekken?	1 product van Boni Selection



In Benin zetten we samen met Enabel, het Belgische ontwikkelingsagentschap, een nieuwe keten op rond cashewnoten. We werken samen met een bestaande boerencoöperatie: 'Union Régional des coopératives de producteurs d'anacarde des départements de l'Atacora et la Donga' (URCPA-AD). Deze coöperatie telt 2.200 leden uit 116 dorpen in de regio's Atacora en Donga.

Economische meerwaarde

"We vertrokken van een situatie waar we noch de keten, noch de actoren of prijsvormingbepaling kenden", vertelt Philippe Toussaint van Colruyt Group. "Tot maart 2020 kwam het product uit Brazilië, Vietnam of Benin. De eerste verwerking gebeurde in Brazilië of Azië, de finale verwerking en verpakking in Italië." Tot 90 % van de productie van rauwe cashewnoten in Benin wordt vandaag geëxporteerd, zonder verwerking en dus zonder toegevoegde waarde. Door de eerste verwerking in Benin zelf te laten doen, creëren we ter plaatse een economische meerwaarde. Het gevolg: een effectievere waardeketen, want er worden minder voedselkilometers afgelegd. Samen met Enabel zorgen we ervoor dat de coöperatie correcte prijzen krijgt.

Exportproblemen oplossen

Voor de aankoop van de oogst van 2020 ondervonden we problemen tussen de partners op het vlak van vertrouwen, prijzen en capaciteit. Daardoor besloten de boeren hun oogst elders te verkopen en zullen wij nu ook bij een andere Beninse coöperatie aankopen. We willen alles in het werk stellen om tegen de volgende oogst (maart 2021) opnieuw het complete



volume te kunnen aankopen bij de coöperatie en een stabiele keten uit te bouwen.

Concrete plannen

Philippe: "Samen met Enabel gaan we nu verder werken aan de consolidatie van de keten. Voor de boeren betekent dat een verdere productieoptimalisatie, vervanging van de oude bomen en de introductie van good practices om de plantages te onderhouden." Daarnaast wil Enabel hen motiveren om ook op lange termijn in de keten te blijven werken en daarnaast minder te verkopen aan opkopers. Het einddoel is om ook onze biologische cashewnoten van Boni Selection Bio uit dit ketenproject aan te kopen. Daartoe moeten de coöperaties nog een biocertificatie halen. We zetten ook in op een grondige financiële analyse om de prijszetting doorheen de keten transparanter te maken.



Jean Van Wetter
Enabel

"Het ketenproject met Colruyt Group rond de Beninese cashewnoten is een voorbeeld van een 'triple win': een meerwaarde voor zowel de lokale telers en ondernemers, als voor het Belgische bedrijf en de ontwikkelingssamenwerking in het algemeen. Dit soort samenwerkingen passen in de algemene visie en missie van Enabel voor een inclusieve en duurzame ontwikkeling."



Pieterjan Boghe
Aankoper (Colruyt Group)

"De grootste uitdaging? Zorgen voor voldoende rotatie in het product. Wij gaan altijd duurzame relaties aan, maar als het product moeilijk van de grond komt, wordt het een uitdaging om de samenwerking op lange termijn in stand te houden. Vandaar het belang van initiatieven zoals Beyond Chocolate, die de duurzaamheidseisen voor alle Belgische marktspelers naar een hoger niveau tillen."

12. Chocolade uit Ivoorkust

IN OPSTART

Wie zijn de partners?	Colruyt Group, Rikolto, Fairtrade Belgium, Puratos, UGent, Agro-Insight, Access Agriculture, ECSP, IDH
Van wanneer tot wanneer?	In opstart (project binnen Beyond Chocolate is goedgekeurd)
Beoogde impact (nog intentioneel)?	102 boerenfamilies leveren de cacao voor de referentie Boni 72% puur en krijgen daarvoor een living income. Bedoeling is om daarna op te schalen naar het volledige gamma. Boni-chocoladetabletten in kader van Beyond Chocolate.



Na de succesvolle samenwerking met de boerengroepen in Nicaragua, start Colruyt Group nu ook met een project in West-Afrika. Met als doelstelling een leefbaar inkomen te garanderen aan de cacao-boeren die de bonen voor de Boni 72% chocoladetablet leveren. In 2018 ondertekende Colruyt

Group het engagement 'Beyond Chocolate'. Een initiatief van de Belgische chocoladesector om de cacao te verduurzamen, met garanties voor een leefbaar inkomen, geen ontbossing en geen kinderarbeid.



En de toekomst?

1. Lessen voor de toekomst

Naast de concrete resultaten op het niveau van de productketen, is het ook belangrijk om te kijken wat de impact is van de projecten op de betrokken organisaties. Rikolto wil organisaties leren hoe je kwetsbare boeren kan verbinden met moderne markten. Colruyt Group zag de ketenprojecten als labo's, om te onderzoeken hoe ze hun aanvoerketens als hefboom kunnen gebruiken om problemen als armoede, kinderarbeid en milieuproblemen aan te pakken.

Nieuwe kennis

De impact van de samenwerking vertaalt zich ook in nieuwe kennis die bij de betrokken organisaties werd opgebouwd.

"Waar het in 2005 nog heel nieuw was voor Rikolto om überhaupt met een bedrijf samen te werken, is dat vandaag

een evidentie in elk project, voor al onze collega's wereldwijd," vertelt Jan Wyckaert. "Of het nu in België, Vietnam, Nicaragua of Tanzania is, overall hebben we duurzame samenwerkingen lopen met retailers en verwerkende bedrijven. Het pionierswerk met Colruyt Group was het zaadje waaruit die competentie gegroeid is."

"Voor Colruyt Group zijn de ketenprojecten doorheen het traject een volwaardig instrument geworden om producten te verduurzamen, naast certificatiesystemen, lastenboeken en het berekenen van de ecologische voetafdruk," zegt Mieke Vercaeren. "Als je al die producten naast elkaar ziet, en weet dat we hiermee het leven van meer dan 2000 boeren positief beïnvloeden (en indirect van een 40.000 tal boeren), mogen we best trots zijn."

Van informeel naar structureel

In de praktijk gebeurde die kennisopbouw op een informele manier. "We hebben veel al doende geleerd, met vallen en opstaan," zegt Mieke Vercaeren van Colruyt Group. "In het begin was het pionierswerk en was alles heel nieuw. Vandaag hebben we een Proof of Concept op tafel liggen. Ondertussen hebben we ons concept van ketenprojecten gefinetuned en hebben we een gestructureerdere aanpak om een ketenproject op te zetten. We gaan ook bewuster om met de kennis die we opbouwen. We kunnen met de ketenprojecten onze stempel verder drukken door onze good practices breder te delen binnen Colruyt Group. "Nu zit de kennis in de eerste plaats nog bij het team Sustainable Sourcing en bij enkele betrokken aankopers, maar er ligt nog veel onbenut potentieel bij andere producten."

"Tot nu toe hebben we nooit structurele acties opgezet om al onze aankoper-collega's hierbij te betrekken, maar het is wel onze ambitie," beklemtoont Karen Janssens. "Als we onze lessons learned kunnen combineren met de knowhow van onze aankopers, kwaliteitsverantwoordelijken, productgroep managers en marketeers staan we nog maar aan het begin van wat allemaal mogelijk is. Deze reflectie- en documentatie-oefening is alvast een stap in de goede richting."



Stefan Goethaert,
Managing Director Fine
Food, Retail Services,
Private Label and CRU

"De maatschappelijke meerwaarde van de ketenprojecten zit voor Colruyt Group in het bieden van markttoegang. We hebben veel geleerd over hoe we duurzame ketens kunnen uitbouwen. Nu is het tijd om het concept van ketenprojecten open te trekken en met verschillende departementen te bekijken hoe we efficiënt kunnen opschalen. Ik zet hier met veel plezier mijn schouders onder."



Chris Claes,
CEO Rikolto International

"Binnen Rikolto zijn wij constant op zoek naar nieuwe manieren om ontwikkeling vorm te geven. Ontwikkeling die verder gaat dan geldtransfers en vorming, maar voortvloeit uit duurzame samenwerking. Dat doen we nu al 15 jaar in samenwerking met Colruyt Group. Daar zijn veel learnings uit voortgekomen en die vormen voor een groot deel de basis van de successen die we wereldwijd boeken. Alleen hadden we het niet gekund".

2. De weg toont zich door hem te bewandelen

We hopen dat we er met deze publicatie in geslaagd zijn om meer duidelijkheid te scheppen. Bij het lezen werd het je vast duidelijk dat het opzetten van een ketenproject een proces van vallen en opstaan is. Af en toe levert dat een mooi eindresultaat op, af en toe een bluts of een buil.

Een 40-tal producten van Boni, Graindor en Spar helpen ons vandaag dit boeiende verhaal te concretiseren. De projecten helpen ons ook om consumenten meer inzicht te geven in het verhaal achter het product en om duurzaam consumeren in het dagelijkse leven mogelijk en tastbaar te maken.

Via deze publicatie probeerden we zo goed mogelijk de sterke punten, maar ook valkuilen in beeld te brengen. Deze 'geleerde lessen' tonen aan dat een evenwichtige handelsrelatie uitbouwen een haalbare kaart is, maar tegelijk veel inspanningen vraagt van alle partijen. En wat nu? **Onze terugblik is vooral bedoeld om beter vooruit te kunnen kijken.**

De weg toont zich door hem te bewandelen, eerder dan via een vooraf vastgelegd plan. Samen met onze partners willen we in de toekomst via ketenprojecten blijven ontdekken wat wel en niet werkt en hoe we de meeste impact kunnen bereiken. We willen onze visie op ketenprojecten en onze ambities voor de komende vijf jaar graag samen met jullie vernieuwen en verder op scherp stellen. Hierbij alvast een voorzet:

- We zien kansen om **nieuwe ketenprojecten** op te starten in een aantal welgekozen categorieën (zoals gedroogd fruit, scampi, verse groente en fruit, ...). 20 ketens opgezet tegen 2025 lijkt ons haalbaar.
- **We willen ook meer in de diepte en de breedte werken om de impact te vergroten:** focus verschuift naar een groter aandeel (volume) binnen een bepaalde productcategorie. Bijvoorbeeld we sourcen een groter volume binnen de categorie koffie of cacao via ketenprojecten.

- De geleerde lessen vormen handvaten voor de implementatie van lopende en nieuwe ketenprojecten (tegelijktijd beseffen we ten volle dat niet alles toepasbaar is voor elke keten en dat ketens een arbeidsintensief proces zullen blijven). Op basis van deze lessen willen we **onze methodologie verfijnen** om zo tot een snellere doorlooptijd te komen. We willen de lessen ook toepasbaar en beschikbaar maken voor meerdere dienstverleners om zo te inspireren en bij te dragen aan opschaling.
- **Capacity building** als flankerende interventie bij de ketenprojecten versterken. Collibri-projecten en ketenprojecten schalen samen op en we werken er actief aan om de positieve wisselwerking tussen het commerciële en het educatieve maximaal te benutten.
- **Consortia for impact:** ruimere samenwerking met meerdere facilitators op het terrein. Complexe maatschappelijke problemen pak je best aan met verschillende stakeholders.

Zoals het cacao-project in Ivoorkust. We willen ook gericht inspelen op programma's van overheden, zoals Enabel.

- We ondersteunen **breed gedragen multistakeholder initiatieven** zoals 'Beyond Chocolate': dit is een interessante manier om samen met de hele sector onze stempel te drukken door precompetitief samen te werken, bv. in de richting van een 'Living Income' of 'zero deforestation'.
- **Smart data:** Wat we (al dan niet) doen, willen we meer vanuit data sturen. Hiervoor moeten we onze **datacaptatie** harmoniseren en verfijnen.
- **Enthousiasme en passie werkt aanstekelijk:** Aankopers, marketeers en andere collega's gaan met deze lessen aan de slag en dragen de principes van onze ketenprojecten mee verder uit.



Foto: Isabel Corthier

Verantwoordelijke uitgever

Etn. Fr. Colruyt NV
Edingensesteenweg 196, B-1500 Halle

Geboeid door onze ketenprojecten? Zin om samen te werken? Contacteer ons.



Karen Janssens
karen.janssens@colruyt.be
+32 2 363 55 45



Joris Aertsens
joris.aertsens@rikolto.org
+32 16 31 65 80



Met dit initiatief dragen we bij aan het realiseren van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties.

Met grote dank aan onze teams, leveranciers, alle coöperaties, experts en universiteiten.

