

Arbeiders in de managementlaag, een actieve foundation gelinkt aan het bedrijf en een gemeenschap die echt iets in te brengen heeft. De Zuid-Afrikaanse rooibosproducent Carmiën Tea is een schoolvoorbeeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het betrekken van de gemeenschap zit zo diep geworteld in de ziel van de onderneming, dat corporate social responsibility manager Madelé Mouton tot tranen toe geroerd raakt wanneer ze erover spreekt. "Ik zou willen dat niet ik hier zat, maar onze medewerkers."

Door haar achtergrond in natuurbehoud belandde Madelé Mouton ongepland bij Carmiën Tea, het familiebedrijf van haar man. Altijd bezocht ze de velden of de fabriek met haar ogen open en haar oren gespits: zijn we hier de besten in? Kan de productie verbeterd worden, met meer oog voor het milieu? Inmiddels is ze de corporate social responsibility manager van zowel de rooibos- als de citrustak van de Mouton Holding en is het bedrijf de regionale koploper in duurzaam en sociaal ondernemen.

Eind jaren negentig richtte haar schoonmoeder Mientjie Mouton Carmiën Tea op. De Zuid-Afrikaanse bracht haar jeugd door op een boerderij waar rooibos werd geproduceerd, in de vallei aan de voet van de Cederberg Mountains. Hoewel het bedrijf zich met name

richtte op de export van citrusfruit en rooibos in bulk, zag Mientjie dat in de theetak veel meer potentie school. Ze besloot, naast de productie van bulk, een eigen merk op te zetten. Twintig jaar later wordt dat merk afgenomen in Japan, de Verenigde Staten en natuurlijk Zuid-Afrika. "Ik hoop dat rooibos in nog meer landen populair wordt, want het is een exceptioneel product", zegt Madelé, die op uitnodiging van UTZ naar Amsterdam afreisde.

Carmiën Tea lijkt een typisch familiebedrijf. Is dat ook zo?

"We zijn inderdaad een familiebedrijf, een boerenbedrijf, maar anders dan andere. Een groot deel van ons bedrijf is in handen van onze medewerkers: het landbouwgedeelte van de holding is voor 12 procent in handen van



onze arbeiders, terwijl dit bij de verwerkingsfaciliteit zelfs de helft is. Daarnaast gaan we partnerschappen aan met verschillende, kleine lokale ondernemingen. Deze constructie is uniek in Zuid-Afrika: de meeste familiebedrijven houden krampachtig vast aan hun aandelen. Dus ja, we zijn óók een familiebedrijf, maar dat is ondergeschikt aan het welzijn en de gezondheid van onze medewerkers."

Was dit al zo sinds de start van het bedrijf, of sinds je bent aangesteld als corporate social responsibility manager?

"De familie Mouton heeft het bedrijf vanaf dag één met een scherpe visie geleid. Begin jaren '80 gingen mijn schoonouders al samenwerkingen aan met boeren en arbeiders, om hen op te leiden tot leidinggevend. Hierdoor hebben we vandaag de dag uitmuntende leiders, die binnen het bedrijf zijn opgeklommen. Zuid-Afrika is enorm veranderd sinds 1994 (de verkiezingsoverwinning van het Afrikaans Nationaal Congres van Nelson Mandela, die een einde maakte aan de Apartheid, red.), maar mensen empoweren, gaat niet zomaar. Historisch gezien zijn langetermijninvesteringen nodig geweest om te komen waar we nu zijn. Ik zou willen dat niet ik hier zat, maar onze medewerkers. Zij zijn de geweldige mensen die het bedrijf hebben groot gemaakt." →



"Het is fantastisch om te zien dat het landschap je toelacht, als je er mee weet samen te werken"

“Boeren zijn veel bewuster met het land en het milieu bezig dan mensen zich vaak realiseren”



→ **Wat is aan deze visie veranderd sinds jouw aanstelling?**

“Mijn achtergrond ligt in natuurbehoud, ik heb een master in *conservation ecology*. Voor mij zijn duurzaamheid en natuurbehoud belangrijke pijlers. Naast de sociale aspecten ben ik daar meer nadruk op gaan leggen. Aanvankelijk was dat moeilijk in een boerenbedrijf, maar tegelijkertijd heel spannend. Wat enorm hielp, was de professionele houding op de werkvloer. Ik zette me bijvoorbeeld in om allerlei certificeringen rond te krijgen, zoals die van UTZ en Rainforest Alliance. Dit hielp in de interne communicatie: door de certificeringen en de bijbehorende eisen kon ik mijn plannen goed onderbouwen. De certificeringen werken eerlijkheid in de hand: als een auditor langskomt, wil ik niet de schone schijn ophouden. Het moet écht zijn.”

Was het moeilijk om de rest van het management aan boord te krijgen?

“Nee. De intentie om maatschappelijk verantwoord en duurzaam te ondernemen was er altijd al. Dat maakte het gemakkelijker om over concrete zaken te praten, zoals de certificeringen. Bovenal probeerde ik in mogelijkheden en kansen te denken, zonder te vingerwijzen. Natuurlijk krijgen medewerkers weleens een rare blik van me, als iets even niet

helemaal gaat zoals het hoort. Daar worden dan vooral grapjes over gemaakt: mijn collega's noemen me wel 'het geweten van het bedrijf'.”

Had je geen gewetensbezwaren toen je net begon, als ecooloog bij een groot landbouwbedrijf?

“Niet zoveel als je misschien zou denken. Boeren zijn veel bewuster met het land en het milieu bezig dan mensen zich vaak realiseren. Omdat ze bijna de hele dag in het landschap werken, maken ze er letterlijk deel van uit. Ze werken met de bodem en kunnen direct zien wat wel en niet goed is voor hun oogst. In het geval van rooibos houdt dit in dat we werken met *minimum tillage* van het land. Dit betekent dat we de bodem zoveel mogelijk met rust laten, dus wordt er niet geploegd. Daarnaast stoppen we meer biologisch materiaal terug in de grond en werken we met dekgewassen. Het is heel spannend voor ons om dit soort nieuwe technieken toe te passen.”

Is er verschil zichtbaar met eerdere jaren?

“Momenteel kampen we met een van de ergste droogtes uit onze geschiedenis. Veel boeren in de regio ondervinden daar schade van: rooibosplanten zijn vernietigd door zandstormen. Onze planten doen het echter boven verwachting goed.

De combinatie van niet meer ploegen en de dekgewassen werpt haar vruchten af. Het is fantastisch om te zien dat het landschap je toelacht, als je er mee weet samen te werken.”

Zijn dit geen traditionele technieken? Lokale boeren moeten immers al eeuwenlang bekend zijn met rooibos?

“De rooibosindustrie is merkwaardig, omdat het een hele kleine industrie is. Hierdoor is er nauwelijks wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het verbouwen van rooibos, van nature een inheemse plant. Dat maakt het lastig voor boeren: er is geen recept voor succes. Hoewel rooibos een hele robuuste plant is, is het lastig het zaadje te laten ontkiemen. Daarom zijn we zelf gaan kijken naar andere landbouwindustrieën, om elementen te integreren waarvan we denken dat die ook voor rooibos werken.”

Wat betekent rooibos voor Zuid-Afrika?

“Iedereen in Zuid-Afrika is grootgebracht met rooibos. Al van jongs af aan krijgen baby's koude rooibosthee te drinken. Bovendien is rooibos goed voor je huid: mijn man zegt als baby altijd in badwater met rooibos te zijn gewassen. In ieder huishouden staan er kannen koude rooibosthee klaar. Het is echt een product van het volk.”



Hoe komt het dat rooibos zo populair is geworden in andere landen?

"Rooibos is een perfect alternatief voor koffie of thee, het bevat immers geen cafeïne en heeft een aangename smaak. Bijna iedereen die voor het eerst rooibos proeft, vindt het lekker, ook al zit er geen suiker in. Dat maakt het ook een ideaal alternatief voor frisdrank. Bovendien mengt rooibos heel goed met andere smaken. Een combinatie van rooibos en honing, fruit of andere kruiden is nog een reden waarom de drank zo populair is."

Wat zijn de toekomstplannen voor Carmién Tea?

"Rooibos heeft nog veel meer potentie, ook internationaal. Ik zou graag zien dat het op grotere schaal geproduceerd wordt, tot nu toe is het niemand gelukt de plant buiten Zuid-Afrika te verbouwen. We zien onze burens die rooibos produceren ook niet als directe concurrentie, we concurreren met muntthee of ceylonthee. Het zou fantastisch zijn als rooibos in de schappen bij de thee terecht komt, in plaats van bij de kruidenthee. In Nederland en Duitsland wordt onze rooibosthee vooral in bulk afgenomen, maar in Japan zijn ze dol op ons merk. Het zou fantastisch zijn als steeds meer mensen bekend raken met ons eigen merk, omdat zowel de boerderij als de

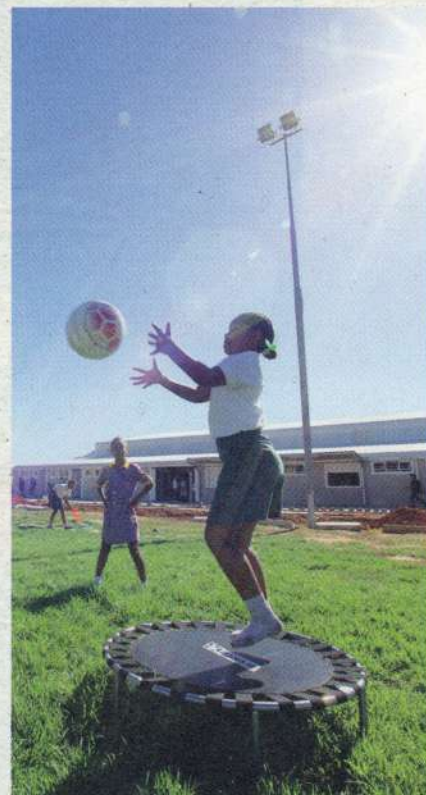
medewerkers daar economisch voordeel van hebben. Hoe meer de boerderij oplevert, hoe meer we kunnen betekenen voor onze boeren en arbeiders."

Dragen jullie ook op andere manieren bij aan de gemeenschap?

"Naast winstdeling met medewerkers richten we ons met de Mouton Foundation ook op educatie, gezondheid en ontwikkeling binnen de gemeenschap van de Citrusdal-vallei, waar onze boerderij deel van uitmaakt. We hebben bijvoorbeeld buurtcentra opgericht, waar kinderopvang wordt geregeld en een kleine kliniek gevestigd is - naast de mobiele kliniek die door de regio rijdt. De ruimte kan ook gebruikt worden als feestzaal. Dat is voor ons misschien nietszeggend, maar een fatsoenlijke plek om een bruiloft te vieren is voor de meeste mensen hier iets nieuws."

Worden deze projecten uitgevoerd op jullie initiatief of komt er input vanuit de gemeenschap?

"We hebben een speciale commissie, die bestaat uit zo'n vijftien democratisch gekozen medewerkers en twee managementleden. Op die manier zorgen we ervoor dat we input krijgen vanuit de gemeenschap, om projecten te realiseren die er voor iedereen toe doen."



Krijgen jullie nooit input waarvan het management denkt: Dat is echt geen goed idee?

Mouton raakt zichtbaar geëmotioneerd. "We hebben echt fantastische commissieleden en het is prachtig om te zien hoe ze zijn gegroeid. Het is geweldig om te zien dat een medewerker of iemand uit de gemeenschap tegen iemand van het management ingaat. Dat is namelijk niet hoe ze zijn opgegroeid, het is tegengesteld aan wat ze jarenlang van huis uit hebben meegekregen. Het doet me zoveel plezier als iemand tegen me zegt: 'Ik denk dat mijn idee beter is dan dat van jou.' Dat is een groot voorrecht." ■

"We zijn óók een familiebedrijf, maar dat is ondergeschikt aan het welzijn en de gezondheid van onze medewerkers"