



**Partnerschaft für
Nachhaltigen Orangensaft**

Roadmap

1. Zielsetzung und Meilensteine

Die Partnerschaft für nachhaltigen Orangensaft (PANAÖ) ist eine Multi-Akteurs-Partnerschaft aus Unternehmen, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften und der öffentlichen Hand mit dem Ziel die Lebens- und Arbeitsbedingungen für die Arbeiter*innen sowie die Produzent*innen in der Orangensaftlieferkette¹ in Brasilien zu verbessern und langfristig den Anteil an nachhaltigem Orangensaft² im deutschen Markt zu erhöhen. Ein wichtiges Thema bei der Umsetzung menschenwürdiger Arbeits- und Lebensbedingungen ist, dass die Arbeiter*innen und Produzent*innen mit ihrer Arbeit Löhne bzw. Einkommen erzielen können, die für sie und ihre Familien existenzsichernd sind.

Gründungsmitglieder in Deutschland sind die Christliche Initiative Romero (CIR), TransFair, TIE internationales Bildungswerk (Zivilgesellschaft), ver.di (Gewerkschaft), Beckers Bester, REWE Group und Kaufland (Wirtschaft) und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (öffentliche Hand). In Brasilien waren während der ersten Aufbauphase Vertreter verschiedener Organisationen aus Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Forschungsinstituten und Produzentenverbänden über die Arbeit der CIR involviert, um die Themen und mögliche Umsetzungsmaßnahmen der Partnerschaft vor Ort zu diskutieren. Weitere Formalisierungen sowie die Etablierung einer Kommunikations- und Dialogstruktur werden in der neuen Projektstruktur über die GIZ seit Mai 2020 umgesetzt.

In PANAÖ arbeiten die Mitglieder gemeinsam auf Orangensaftlieferketten hin, in denen

- alle Akteure entlang der Wertschöpfungskette so wirtschaften und handeln, dass die Einhaltung von Arbeits- und Menschenrechten sowie menschenwürdige Arbeitsbedingungen gewährleistet sind,
- den Arbeiter*innen ein existenzsichernder Lohn und den Produzent*innen ein existenzsicherndes Einkommen ermöglicht wird,
- die natürlichen Ressourcen geschont und erhalten bleiben,
- der Anbau und die Vermarktung nachhaltig erzeugten Orangensafts die Norm ist.

Zur Zielerreichung wird die Arbeit im Rahmen der PANAÖ in zwei Phasen untergliedert:

In Phase 1 wird ein gemeinsames Verständnis zwischen den Partnern entwickelt hinsichtlich der Relevanz und der Herausforderungen, die Lebens- und Arbeitsbedingungen in der Lieferkette zu verbessern und somit auch die Löhne und Einkommen zu erhöhen. Für die Arbeit mit lohnabhängig Beschäftigten ist es dabei besonders wichtig, die Zusammenhänge zwischen Löhnen, Arbeitsbedingungen, bestehenden oder fehlenden Kollektivverträgen und industriellen Beziehungen zu verstehen. Für die Arbeit mit Kleinbauernbetrieben und Kooperativen³ sind insbesondere Themen wie Produktivität und Marktzugang mitzudenken.

Für die unterschiedlichen Szenarien werden Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen einschließlich der Erhöhung der Löhne und Einkommen entwickelt und in verschiedenen Pilotprojekten in Brasilien getestet. Bereits existierende Maßnahmen von Akteuren in Brasilien werden aufgenommen und gestärkt.

In Phase 2 wird dann eine Skalierung der in Phase 1 pilotierten Ansätze angestrebt, um die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette flächendeckend zu verbessern und den Anteil nachhaltigen Orangensafts auf dem (deutschen) Markt zu erhöhen.

1 In PANAÖ wird sowohl die Lieferkette (Versorgungskette bzw. Warenfluss) als auch die Wertschöpfungskette (Veränderungsprozess und Wertzuwachs) von Orangensaft betrachtet. In diesem Dokument wird der Begriff (Orangensaft-) Lieferkette als übergreifender Begriff genutzt.

2 PANAÖ definiert nachhaltigen Orangensaft als Saft, der nach Prinzipien sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit produziert wird. Das heißt, dass seine Produktion wirtschaftlich, umweltfreundlich und sozialverantwortlich erfolgt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

3 Kooperativen sind in diesem Fall definiert als Zusammenschluss von Kleinbauer*innen oder Betrieben der kleinbäuerlichen Familienlandwirtschaft (ausführliche Definition der Begriffe im brasilianischen Gesetz N.11.326 und Dekret N.9.064).

Im Rahmen der Partnerschaft engagieren sich Unternehmen, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft und die öffentliche Hand gemeinsam, so dass die Perspektiven verschiedener gesellschaftlicher Akteure in einen gemeinsam getragenen Lösungsansatz einfließen. Gleichzeitig kann durch die Beteiligung von Vorreiterunternehmen, die sich mit Unterschrift des Memorandum of Understanding (MoU) zur Umsetzung der in dieser Roadmap festgelegten Zielsetzung bekennen, in der Pilotphase schnell in die Umsetzung geschritten werden.

Im Rahmen von PANAÖ wird eine enge Anbindung an die deutsche Entwicklungszusammenarbeit gewährleistet, insbesondere durch die Ansiedlung des Sekretariats im vom BMZ-geförderten Programm „Nachhaltige Agrarlieferketten und Standards“. Teil des Programms ist auch die Initiative für nachhaltige Agrarlieferketten (INA), ein Zusammenschluss von Akteuren aus Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik, die gemeinsam mehr Nachhaltigkeit in globalen Agrarlieferketten erreichen wollen. Die INA versteht sich als offene Plattform und Experimentierfeld und arbeitet unabhängig von einzelnen Rohstoffen. Um Synergieeffekte und Lernerfahrungen aus den verschiedenen Initiativen zu nutzen und Dopplungen weitestgehend zu vermeiden, ist hier eine enge Zusammenarbeit geplant.

Auch ein enger Austausch mit Netzwerken wie der Juice CSR Platform der European Fruit Juice Association (AIJN), der Arbeitsgruppe des Einzelhandels zu existenzsichernden Einkommen und Löhnen im Rahmen der INA sowie der Living Income Community of Practice, der Global Living Wage Coalition, dem Sustainable Juice Covenant (SJC) und der niederländischen sustainable trade initiative (idh) soll dazu führen, Synergien herzustellen, Wissen zu teilen und Mitglieder zu akquirieren.

2. Umsetzungsstrategie

Im Folgenden werden die verschiedenen Aktivitäten insbesondere in Phase 1 dargestellt. Weitere Details und eine klare Zuordnung welche Akteursgruppe für die entsprechenden Aktivitäten verantwortlich ist, finden sich im Operationsplan.

Phase 1: Entwicklung und Pilotierung von Ansätzen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Erhöhung der Löhne und Einkommen

Nach dem Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses für die Problemstellungen hinsichtlich der Arbeits- und Lebensbedingungen in der Orangensaftlieferkette sowie der Verständigung der Mitglieder auf Zielsetzungen und Governance-Strukturen, soll in Phase 1 die operative Arbeit im Rahmen der Projekt- und Maßnahmenentwicklung sowie Pilotierungen im Fokus stehen. Um Synergien zwischen PANAIO und bestehenden Projekten und Strukturen herzustellen, wird die Arbeit so gestaltet, dass die spezifischen Aktivitäten der PANAIO in der Orangensaftlieferkette kohärent mit der produktübergreifenden Arbeit der INA und weiterer relevanter Projekte und Strukturen sind.

Dazu werden unterschiedliche Aktivitäten im Rahmen eines Stufenplans umgesetzt. Die Stufen folgen nicht notwendigerweise chronologisch aufeinander, sondern können und müssen teilweise auch parallel zueinander implementiert werden.

1. Stufe: Grundlagen schaffen

- *Relevanz des Themas bei den Mitgliedern*
Die Mitglieder schaffen Relevanz für die Themen Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen sowie existenzsichernde Löhne und Einkommen in der Orangensaftlieferkette in ihren Organisationen. Löhne und Einkommen sind ein elementarer Baustein im Themenfeld menschenwürdige Arbeit und müssen daher immer im Gesamtkontext thematisiert und bearbeitet werden.
- *Verankerung in der Unternehmens- bzw. Organisationsstrategie*
Das Bekenntnis zu menschenwürdigen Arbeitsbedingungen in den Lieferketten einschließlich existenzsichernder Löhne und Einkommen wird in die (Nachhaltigkeits-)Strategie der beteiligten Unternehmen und Organisationen integriert, um erfolgreich in die Umsetzung geführt zu werden. Die konkrete Verpflichtung zur Mitarbeit in der PANAIO gehen die Mitglieder mit der Unterzeichnung des MoU ein.

2. Stufe: Analyse der Lieferkette und Entwicklung des Projektdesigns

- *Analyse der Lieferketten hinsichtlich Arbeitsbedingungen, Löhnen und Einkommen*
Die Mitgliedsunternehmen analysieren ihre Lieferketten, um mehr Transparenz über Warenströme und den Ursprung der Ware herzustellen.
Allgemeine soziale und ökologische Herausforderungen werden beispielsweise durch ein Human Rights Impact Assessment im Rahmen der Partnerschaft gemeinschaftlich identifiziert. Dabei werden Ergebnisse aufgenommen, die Akteure in Brasilien bereits mit Beschäftigten erarbeitet haben. Zusätzlich werden regionale Benchmarks zu Arbeitsbedingungen, existenzsichernden Löhnen und Einkommen erhoben (z. B. Anker Studie im Bundesstaat São Paulo), um nachfolgend die diesen Modellen entsprechende Lohn- bzw. Einkommenslücke¹ in den ausgewählten Produktionsstandorten zu berechnen (z. B. mit idh Salary Matrix).
- *Projektentwicklung*
Bestehende Ansätze werden analysiert und bewertet, um darauf aufbauend für PANAIO Pilotprojekte und Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen sowie zur Erhöhung der Löhne und Einkommen zu entwickeln. Dabei werden bereits existierende Maßnahmen von Akteuren in Brasilien berücksichtigt und gestärkt. Durch die gemeinsame Entwicklung des jeweiligen Projekts mit zivilgesellschaftlichen und gewerkschaftlichen Akteuren in Brasilien wird die Machbarkeit und Akzeptanz vor Ort sichergestellt.

3. Stufe: Implementierung der Pilotprojekte und vereinbarten Maßnahmen

- *Lieferanten einbinden*
Basierend auf in PANA O abgestimmten Kriterien binden die Unternehmen ihre Lieferkettenpartner ein, um eine Strategie für die Umsetzung von Pilotmaßnahmen auf ausgewählten Plantagen zu erarbeiten.
- *Rahmenbedingungen verbessern*
Anhand der durchgeführten Analysen werden gemeinsam mit den Lieferkettenpartnern und lokalen Stakeholdern weitere Aktivitäten zur Verbesserung der sozialen und ökologischen Bedingungen sowie Stärkung der Gewerkschaften oder Kooperativen vor Ort abgeleitet.
- *Implementierung der Aktivitäten*
Anschließend beginnt die Umsetzung der Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen, zur Erhöhung der Löhne- bzw. Einkommen sowie weiterer bedarfsorientierter Maßnahmen zur Reduzierung der sozialen und ökologischen Risiken auf den Pilotplantagen. Die Stärkung der Interessensvertretungen von Arbeiter*innen, Kleinbäuer*innen und anderer relevanter zivilgesellschaftlicher Akteure in Brasilien ist fundamentaler Bestandteil aller Pilotprojekte.

4. Stufe: Monitoring und Evaluierung

- Die Erfahrungen aus der Implementierung der Pilotprojekte und weiterer Maßnahmen werden im Rahmen eines Monitorings kontinuierlich ausgewertet und die Maßnahmen anhand dieser Auswertung entsprechend angepasst. Abgestimmte Indikatoren und eine entsprechend zu erhebende Baseline bilden die Grundlage für das Monitoring in PANA O. Diese Daten dienen der Aufbereitung von Lernerfahrungen und die Erstellung von Best-Practice Beispielen. Eine enge Einbindung der lokalen Akteure in Brasilien muss auch in diesen Prozessen immer gewährleistet werden.

Phase 2: Skalierung des pilotierten Ansatzes und Etablierung im Massenmarkt

Nach der Pilotierung und der eventuellen Anpassung der Maßnahmen wird eine Skalierung der Ansätze und eine Umsetzung im Massenmarkt angestrebt um die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette flächendeckend zu verbessern und den Anteil nachhaltigen Orangensafts auf dem (deutschen und europäischen) Markt zu erhöhen.

Dazu wird eine Strategie entwickelt, wie die Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen sowie zur Erreichung existenzsichernder Löhne und Einkommen schrittweise in die Lieferketten der beteiligten Unternehmen integriert werden können. Die Strategie zur Skalierung soll die Ergebnisse der Pilotierungen berücksichtigen und wird schon parallel zu [Phase 1](#) erarbeitet.

Um den Massenmarkt zu erreichen, wird unter anderem 1) mit Standardsystemen zusammengearbeitet, die sowohl erweiterte Kriterien hinsichtlich menschenwürdiger Arbeitsbedingungen und Vereinigungsfreiheit als auch existenzsichernde Löhne und Einkommen in ihre Systeme integrieren; ist 2) die Akquise weiterer (Handels-) Unternehmen notwendig, um den Anteil an nachhaltigem Orangensaft auf dem (deutschen) Markt zu erhöhen; ist 3) eine engere Zusammenarbeit mit den großen Produzenten von Orangensaftkonzentrat in Brasilien notwendig.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit bestehenden Standardsystemen prüfen und entscheiden die Mitglieder zukünftig, welche Diskussionen spezifisch zu Orangensaft innerhalb der PANA O stattfinden und was produktübergreifend innerhalb der INA, anderer Plattformen oder über die Juice CSR Plattform diskutiert werden sollte.

Begleitende Prozesse:

Parallel zu den oben genannten Stufen und Phasen werden die Prozesse und Strukturen innerhalb der Partnerschaft formalisiert und institutionalisiert. Dies beinhaltet sowohl die Weiterentwicklung von Dialog- und Lernstrukturen zwischen den Akteuren in Deutschland und Brasilien, die Vernetzung und Kooperation mit bestehenden Initiativen im Sektor als auch Prozesse hinsichtlich politischer Rahmenbedingungen und Dialogprozesse mit der brasilianischen Regierung. Es wird regelmäßig überprüft, ob die strategische Richtung sowie die Umsetzungsaktivitäten zielgerichtet sind oder entsprechende Anpassungen notwendig werden.

Hinsichtlich der externen Kommunikation ist geplant, PANAÖ nach der öffentlichen Lancierung in 2020/2021 einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen z. B. durch Vorstellungen bei Fachmessen, öffentlichen Veranstaltungen zum Thema nachhaltige Lieferketten und durch die Vorstellung und Diskussion der Erfahrungen aus den Pilotprojekten. Dadurch werden auch neue Mitglieder gewonnen. Um eine transparente Kommunikation über Fortschritte und Aktivitäten der PANAÖ zu gewährleisten, berichten die Mitglieder regelmäßig öffentlich (z. B. im Nachhaltigkeitsbericht) über ihr Engagement.