

2012•2013  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur: operationeel management en logistiek*

Masterproef  
Corporate Social Responsibility

Promotor :  
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Copromotor :  
De heer Wouter FAES

Inge Biesmans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting operationeel management en logistiek*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur: operationeel management en logistiek*

Masterproef

Corporate Social Responsibility

Promotor :  
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Copromotor :  
De heer Wouter FAES

Inge Biesmans

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting operationeel management  
en logistiek*



# **Voorwoord**

Deze masterproef vormt het finale werk voor mijn opleiding als Handelsingenieur, Operationeel Management en Logistiek, aan de Universiteit Hasselt. Het vervolledigen van dit werk zou niet gelukt zijn zonder de steun en de hulp van anderen. Vandaar maak ik gebruik van deze gelegenheid om hen te bedanken.

Ten eerste wil ik graag mijn dank uitdrukken aan mijn ouders, aangezien zij mij de kans hebben gegeven om deze opleiding te volgen. Ze hebben mij steeds gesteund tijdens de lange en zware weg van deze thesis.

Daarnaast gaat mijn dank ook naar mijn vriend, die altijd mijn vaste steun is geweest. In harde tijden heeft hij me continu aangespoord om door te blijven gaan.

Ik wil bovendien mijn oprechte dank uiten aan mijn promotor Prof. Dr. Gilbert Swinnen en copromotor Dhr. Wouter Faes voor hun professionele begeleiding, ondersteuning en enthousiasme. De vragen die door mij gesteld werden, werden altijd goed ontvangen.

Vervolgens een speciaal woord van dank aan Delhaize België, meer bepaald Mevr. Anaïs Pauwels en Dhr. Julien Mahieu. Zij hebben hun volledige medewerking gegeven aan deze eindverhandeling door alle nodige informatie te bezorgen, door middel van interviews.

Tenslotte wil ik nog graag alle professoren en docenten bedanken die tijdens de gehele opleiding hun tijd en geduld in mij gestoken hebben om me te voorzien van de nodige achtergrondinformatie voor deze thesis. Daarnaast hebben zij mij voorbereid op mijn nabije toekomst in de praktijk.

Allen Bedankt!

II

# **Samenvatting**

Het thema 'Corporate Social Responsibility' (CSR) is dezer dagen een onderwerp dat veel op de voorgrond treedt. Bedrijven pronken ermee dat ze duurzaam ondernemen om zo te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de klanten. De klanten rekenen er niet alleen op dat een bedrijf zelf duurzaam is, maar ook dat de leveranciers ervan duurzaam handelen. Dit wordt voor de organisatie zelf steeds duidelijker, aangezien zij afgestraft worden voor malafide praktijken bij hun leveranciers (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

Deze masterproef heeft als doel te verduidelijken op welke verschillende manieren CSR geïmplementeerd kan worden binnen een bedrijf en meer bepaald binnen de aankoopafdeling. Naast mogelijke wijzen van implementatie wordt ook onderzocht of de klant dit belangrijk vindt. Als CSR bekeken wordt binnen de aankoop, dan wordt echter niet meer over CSR gesproken, maar over 'Purchasing Social Responsibility' (PSR).

In de literatuurstudie wordt ten eerste een korte geschiedenis geschetst over de concepten CSR en PSR. Dit dient om een duidelijker beeld te krijgen over de verschillende dimensies waaruit beide concepten bestaan. Daarna wordt PSR verder uitgediept. Verschillende elementen komen hier aan bod, zoals welke factoren bepalen hoe PSR toegepast wordt binnen een bedrijf en welke barrières een organisatie kan ondervinden bij de implementatie ervan. Vervolgens wordt verklaard waarom bedrijven PSR toepassen, met andere woorden wat de gevolgen ervan zijn. Een ander deel binnen de literatuurstudie gaat over twee verschillende stappenplannen die bedrijven kunnen volgen om PSR te integreren. Het eerste plan begint bij het opstellen van een intern beleid omtrent PSR en verloopt verder tot uiteindelijk een intern PSR-management. De eerste stap bij het tweede stappenplan is de opstelling van 'sociaal verantwoordelijke' doelen, terwijl in de laatste stap ten slotte feedback van de stakeholders ontvangen dient te worden. Vervolgens wordt een concrete implementatiemanier besproken, namelijk een 'Code of conduct', een gedragscode voor de leveranciers van een organisatie. Ten slotte wordt besproken bij welke instanties een bedrijf eventueel te rade kan gaan om hulp te verkrijgen bij duurzaam ondernemen binnen de aankoopafdeling. Een voorbeeld van dergelijke instantie is CSR Europe.

Het belangrijkste deel van de masterproef is logischerwijs het praktijkonderzoek. In dit gedeelte wordt een grondige analyse uitgevoerd over hoe Delhaize België CSR implementeert binnen hun aankoopafdeling, en nog meer specifiek voor de productgroep verse vis. Voor deze productgroep is namelijk een duurzaam visbeleid opgesteld. Om deze analyse te kunnen verrichten, zijn twee interviews afgenomen, waarvan één met de verantwoordelijke voor duurzame projecten binnen de aankoopafdeling, Mevr. Anaïs Pauwels, en één met de enige aankoper van verse vis, Mr. Julien Mahieu.

De inhoud van de interviews, samen met informatie uit jaarverslagen, een duurzaamheidsrapport en het internet geven gebundeld een goede en uitgebreide weergave over de werk- en denkwijze binnen Delhaize België over duurzaam ondernemen. In het praktijkgedeelte wordt ter inleiding verder extra informatie gegeven over de geschiedenis van Delhaize, de functie van de Delhaize Group, de

verschillende winkelformules zoals de grote supermarkten en AD Delhaize-winkels,... Daarna wordt geanalyseerd hoe duurzaamheid, of CSR met andere woorden, behandeld wordt binnen de strategie van de Delhaize Group. Als afsluiter volgt dan de uitwerking van de twee afgenomen interviews, met bijvoorbeeld vragen omtrent hoe Delhaize België onderzoekt of de klant, de consument, het belangrijk vindt dat duurzame vis aangeboden wordt.

Een eerste conclusie die uit deze masterproef getrokken kan worden, is dat duurzaam ondernemen niet meer te verwaarlozen valt. Bedrijven die niet duurzaam handelen, worden gestraft, niet enkel door klanten, maar ook door media en andere stakeholders. Bij Delhaize België is dit niet anders. Zij streven zodoende ernaar om pionier te blijven op vlak van duurzaamheid. Vandaar dat zij de enige supermarkt zijn waarvan het assortiment van verse vis 100 procent duurzaam is. Daarnaast is duurzaamheid zeer geïntegreerd in Delhaize. Sinds 2010 is dit zelfs een apart element in de strategie geworden. Deze strategie noemt het 'New Game Plan'.

Een tweede conclusie is dat Delhaize zich volledig inzet om duurzaamheid te integreren in haar supply chain. Leveranciers moeten aan bepaalde selectiecriteria voldoen vooraleer de eventuele samenwerking nog maar overwogen wordt. Verder hecht Delhaize veel belang aan lange termijn partnerships. Deze verdragen worden opgesteld om leveranciers waarmee Delhaize al geruime tijd samenwerkt of leveranciers die vooral afhankelijk zijn van Delhaize veilig te stellen. Op deze manier houdt Delhaize rekening met zijn sociale impact: Delhaize kan geen onverwachte stop inlassen, waardoor geen werknemers bij leveranciers in problemen komen.

Daarnaast kan een besluit getrokken worden over de samenwerking van Delhaize met andere instanties. Delhaize heeft, om het duurzaam visbeleid op te stellen, samengewerkt met WWF en Stichting de Noordzee. Deze twee organisaties zijn zeer gespecialiseerd en hebben een uitgebreide kennis over het visbestand, vangstmethodes en dergelijke meer. Vandaar dat zij de geschikte partners zijn voor Delhaize. De samenwerking is bovendien bekroond met een 'Sustainable Partnerships Award' uitgegeven door MVO Vlaanderen.

Vervolgens kan besloten worden dat Delhaize duurzaam is op veel meer gebieden dan enkel verse vis. Zo heeft Delhaize België bijvoorbeeld een nieuw assortiment 'Delhaize Kids' op de markt gebracht met verlaagd suiker- en natriumgehalte. Op deze manier wilt Delhaize haar verantwoordelijkheid nemen voor de gezondheid van de jongste generaties. Een ander voorbeeld is het verlagen van het energieverbruik door nieuwe koelkasten te installeren in winkels. Buiten de voorbeelden die hier aangehaald worden, zijn er nog vele meer.

Ten slotte kan geconcludeerd worden dat Delhaize, door PSR toe te passen binnen de aankoopafdeling, regelmatig dilemma's ondervindt. Hoe met deze dilemma's omgegaan wordt, door de aankoper van verse vis, is afhankelijk van het soort vis, het vangstgebied en de vangstmethode. Factoren zoals winstmarge of aantrekkelijkheid op de markt hebben echter geen invloed op de oplossingen van dergelijke dilemma's.

# **Inhoudsopgave**

Voorwoord.....	I
Samenvatting .....	III
Inhoudsopgave .....	V
Lijst met figuren.....	VIII
Deel 1: Probleemstelling .....	1
1    Situering van het praktijkprobleem.....	1
2    Onderzoeksvragen .....	3
2.1    Centrale onderzoeksvraag.....	3
2.2    Deelvragen .....	3
Deel 2: Literatuurstudie .....	5
1    CSR en PSR: geschiedenis van beide concepten .....	5
2    Drijfveren Purchasing Social Responsibility .....	10
3    Barrières Purchasing Social Responsibility .....	13
4    Waarom aan PSR doen? .....	14
5    Stappenplan om PSR te implementeren .....	17
5.1    Eerste methode .....	17
5.2    Tweede methode .....	19
6    Code of conduct .....	20
7    Externe instanties .....	22
7.1    CSR Europe.....	22
7.2    Business & Society Belgium .....	24
7.3    MVO Vlaanderen .....	25
Deel 3: Praktijkonderzoek .....	27
1    Inleiding .....	27
2    Verloop van het onderzoek.....	28
2.1    Kwalitatief onderzoek .....	28
2.2    Het expertinterview.....	28
3    Geschiedenis Delhaize .....	29
3.1    Van 1867 tot 1900.....	29
3.2    Van 1901 tot 1999 .....	29



3.3	Van 1999 tot heden .....	31
4	Delhaize Group .....	32
4.1	Geografisch .....	32
4.2	Inhoudelijk .....	32
5	Delhaize België .....	33
5.1	Algemeen .....	33
5.2	Winkelformules en overzicht .....	34
6	Duurzaamheid binnen Delhaize Group .....	38
7	Duurzaamheid binnen Delhaize België .....	41
7.1	Producten .....	41
7.2	Mensen .....	43
7.3	Planeet .....	44
8	Interview Mevr. Anais Pauwels .....	46
8.1	Functie .....	46
8.2	Kennis CSR en PSR .....	47
8.3	Structuur Delhaize .....	48
8.4	Samenwerkingen .....	48
9	Interview Mr. Julien Mahieu .....	49
9.1	Functie .....	49
9.2	Duurzaam visbeleid .....	50
9.3	Belang voor de klanten .....	53
9.4	Dilemma's .....	54
	Conclusies .....	57
	Lijst van geraadpleegde werken .....	61
	Artikels .....	61
	Websites .....	66
	Bijlagen .....	71
1	Brochure Duurzaam Aankopen (MVO Vlaanderen) .....	71
2	Verdeling winkels Delhaize Group .....	83
2.1	Amerika .....	83
2.2	België .....	83
2.3	Zuidoost-Europa en Azië .....	84
3	Managementstructuur Delhaize Group .....	85

4	Overzicht Verenigde Staten en Zuidoost-Europa en Azië .....	86
5	Vragenlijst Mevr. Anais Pauwels .....	87
6	Vragenlijst Mr. Julien Mahieu .....	89
7	BSCI-code .....	91
8	Viswijzer Delhaize .....	98

## **Lijst met figuren**

Figuur 1: Hiërarchie van sociale verantwoordelijkheden volgens Carroll.....	7
Figuur 2: Drivers PSR .....	12
Figuur 3: Barrières PSR.....	15
Figuur 4: Voordelen CSR .....	16
Figuur 5: Implementatie PSR .....	18
Figuur 6: Logo Delhaize supermarkt .....	34
Figuur 7: Logo AD Delhaize .....	35
Figuur 8: Logo City Delhaize .....	35
Figuur 9: Logo Proxy Delhaize.....	35
Figuur 10: Logo Shop & Go Delhaize.....	35
Figuur 11: Logo Red Market.....	36
Figuur 12: Logo Tom & Co.....	36
Figuur 13: Waardeketen Delhaize.....	38
Figuur 14: New Game Plan .....	39
Figuur 15: Overzicht pijler duurzaamheid .....	39
Figuur 16: Label Bio-producten .....	42
Figuur 17: Label Biogarantie .....	42
Figuur 18: Logo Fairtrade-producten.....	42
Figuur 19: Logo MSC-keurmerk.....	53
Figuur 20: Logo ASC-keurmerk. ....	53

# **Deel 1: Probleemstelling**

## **1 Situering van het praktijkprobleem**

Op dit moment is 'Corporate Social Responsibility', oftewel duurzaam ondernemen, nog nooit zo belangrijk geweest. Dit komt doordat het thema 'Duurzaamheid' steeds belangrijker wordt. In de media verschijnt niets anders dan dat de fossiele brandstoffen niet oneindig zijn, dat andere natuurlijke grondstoffen significant aan het reduceren zijn, dat de Aarde aan het opwarmen is,... Op industrieel niveau kan de impact van het bedrijfsleven op het milieu aanzienlijk verminderd worden. De initiatieven hiervoor ondernomen door bedrijven vallen onder de term Corporate Social Responsibility (CSR). Bedrijven zijn zich zodoende bewust van hun rol in dit mediaverhaal en willen zich hiervoor inzetten. De voordelen voor ondernemingen die duurzaam handelen zijn dat ze een goed imago krijgen en/of zelfs een competitief voordeel behalen (Miles & Munilla, 2004).

Buiten de onderneming zelf zijn het ook de klanten die steeds meer belang hechten aan dit onderwerp. De verwachtingen van de klanten zijn zelfs zo veranderd dat klanten nu graag willen investeren in aandelen van bedrijven die zorgzaam zijn voor het milieu of dat klanten liever aankopen bij dergelijke bedrijven dan bij de goedkopere concurrenten (Gildia, 1995; Maignan, 2001; Bhattacharya & Sen, 2004). Maar duurzaam ondernemen gaat verder dan alleen de zorg voor het milieu. Het bestaat ook uit zorg voor de mens, zoals het respecteren van de mensenrechten en het opstellen van veiligheidsvoorschriften voor de werknemers (Carter & Jennings, 2000).

De actieradius van het nemen van duurzame initiatieven is echter niet beperkt tot binnen een onderneming. Ondernemingen implementeren dergelijke initiatieven meer en meer binnen hun 'supply chain' (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009). Een opmerkelijk element hierbij is dat vooral op de grootste bedrijven uit een supply chain druk wordt uitgeoefend om meer sociaal verantwoordelijk te zijn. Deze druk kan komen van klanten, werknemers, vakbonden, aandeelhouders, overheid en media die meer en meer bezorgd zijn over de sociale en de milieusituatie bij overzeese productiefaciliteiten van de grote bedrijven, vooral in ontwikkelingslanden (Welford, 2000; Maloni & Brown, 2006; Barrientos, 2002). Vele grote multinationals hebben ondertussen beantwoord aan de druk door 'Codes of conduct'<sup>1</sup> te ontwikkelen en in te voeren. Deze codes zorgen ervoor dat de leveranciers van deze multinationals sociaal verantwoordelijk handelen (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

De literatuur toont bovendien aan dat de grote ondernemingen, door hun dominante posities in een supply chain, invloed kunnen uitoefenen op hun kleinere leveranciers of logistieke partners. Hoewel deze grotere ondernemingen geen eigenaars zijn van deze kleinere ondernemingen, worden zij verantwoordelijk gehouden voor de eventuele slechte arbeidsomstandigheden of andere praktijken

---

<sup>1</sup> Een 'Code of conduct' is een gedragscode, een document waarin zowel sociale als milieustandaarden worden opgenomen en die het aankoopbedrijf oplegt aan zijn leveranciers. De leveranciers worden geacht zich aan deze code te houden (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

bij hun leveranciers (Jenkins, 2001; Maloni & Brown, 2006; Business for social responsibility education fund, 2001; Jørgensen & Nielsen, 2001; Roberts, 2003). Voor dergelijke bedrijven is het zodoende zeer belangrijk dat zowel zichzelf als hun leveranciers duurzaam ondernemen (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

Corporate Social Responsibility kan verder gespecificeerd worden naar de aankoopafdeling. Dan krijgt het concept de benaming 'Purchasing Social Responsibility' (Carter & Jennings, 2004). De aankoopafdeling van een onderneming hoeft niet alleen rekening te houden met economische factoren als een beslissing genomen moet worden omtrent een nieuw product. Daarnaast zijn er ecologische en maatschappelijke factoren die door kunnen wegen in het nemen van beslissingen. Bovendien staat de aankoopafdeling in het nauwste contact met de leveranciers en kunnen duurzame initiatieven zo het makkelijkst doorgevoerd worden naar de rest van de supply chain. Het doorvoeren van de initiatieven zorgt ervoor dat de impact ervan en de voordelen voor de maatschappij vergroten (Green, Morton, & New, 1996; Preuss, 2000).

Het doel van deze thesis is om te onderzoeken hoe Purchasing Social Responsibility (PSR) toegepast kan worden in een onderneming. Daarnaast wordt onderzocht of de klant het belangrijk vindt dat de onderneming PSR toepast. Dit laatste wordt echter bekeken vanuit het standpunt van de onderneming zelf. Verder wordt het precieze onderscheid tussen CSR en PSR besproken, samen met de drijfveren en de barrières die gekoppeld zijn aan PSR. De voor- en nadelen van PSR worden daarna behandeld. Om PSR grondig te kunnen implementeren moet eerst een stappenplan doorlopen worden. Dit wordt logischerwijs dan ook besproken in de masterproef, samen met de manieren waarop, zoals bijvoorbeeld een code of conduct. Ten slotte kan een bedrijf hulp inroepen van externe instanties om onder andere opleidingen te krijgen in verband met dit onderwerp, om seminars te volgen en dergelijke meer. De mate waarin bedrijven deze hulp inroepen wordt zodoende ook onderzocht. Deze eindverhandeling kan bijgevolg als leidraad dienen voor ondernemingen die zich bewust zijn dat duurzaam ondernemen niet langer genegeerd kan worden. Bedrijven die echter al CSR toepassen kunnen, na het nalezen van dit werk, op een gemakkelijker manier de overstap maken naar het invoeren van CSR specifiek in de aankoopafdeling. Voor ondernemingen die al volledig toegespitst zijn op PSR kan deze thesis antwoorden geven over de manier waarop zij dit eventueel efficiënter kunnen toepassen.

## 2 Onderzoeksvragen

### 2.1 Centrale onderzoeksvraag

“Hoe kunnen bedrijven momenteel Purchasing Social Responsibility implementeren in hun aankoopafdeling en vindt de klant dit belangrijk?”

Het beantwoorden van deze centrale onderzoeksvraag zal verduidelijken in welke mate dat bedrijven PSR kunnen toepassen. Bovendien wordt onderzocht of de klant dit belangrijk vindt, er vanuit gaande dat de klant de keuze heeft tussen twee leveranciers, waarvan de ene wel aan PSR doet en de andere niet. Het doel van deze vraag is om een uitgebreide kennis te verschaffen over dit concept en om na te gaan of dit waarde oplevert voor de klant zelf.

### 2.2 Deelvragen

Door volgende deelvragen te stellen wordt geprobeerd een globaal antwoord te geven op bovenvermelde centrale onderzoeksvraag.

“Wat betekenen de concepten Corporate Social Responsibility en Purchasing Social Responsibility en uit welke dimensies bestaan beide?”

Door deze deelvraag te beantwoorden gaan de betekenissen van de concepten verduidelijkt worden. Het doel van deze vraag is om een inzicht te geven in de geschiedenis van beide concepten, om de verschillende drijfveren en barrières van PSR te bespreken en om de voor- en nadelen van PSR aan te halen.

“Op welke verschillende manieren kan Purchasing Social Responsibility geïmplementeerd worden binnen een bedrijf?”

Het beantwoorden van deze onderzoeksvraag zal een beeld geven over de mogelijkheden waarop PSR toegepast kan worden. Door deze mogelijkheden reeds te verklaren kan de zoektocht voor bedrijven vergemakkelijkt worden. Zo kunnen deze bedrijven zich beter focussen op de correcte manier van implementeren, in plaats van naar het zoeken van mogelijkheden.

“Zijn de verschillende PSR-initiatieven van een bedrijf even belangrijk voor de klant?”

Het antwoord op deze deelvraag zal verklaren welke initiatieven eventueel belangrijker zijn voor de klant en welke minder belangrijk. Dit wordt wel bekeken vanuit het standpunt van het bedrijf zelf. Het doel is te onderzoeken of het voor de eindklant gemakkelijk is om de efficiëntie van de initiatieven, genomen door het bedrijf, te beoordelen. Daarnaast wordt de relatie van de klant met de onderneming onderzocht, namelijk of de klant al lang aankoopt bij de onderneming of niet.

Gaande weg is echter een aanpassing doorgevoerd in het methodologisch schema. Hierdoor is er niet de mogelijkheid geweest om deze deelvraag uit te werken. Dit is bijgevolg een beperking van dit onderzoek die open blijft voor verdere analyse.

“Bestaan externe instanties die helpen bij het implementeren van Purchasing Social Responsibility?”

Deze onderzoeksvraag heeft als doel te controleren of er externe instanties zijn die ondernemingen kunnen helpen. Op deze manier wordt het voor ondernemingen gemakkelijker om de stap te zetten naar duurzaam ondernemen binnen de aankoopafdeling.

# **Deel 2: Literatuurstudie**

## 1 CSR en PSR: geschiedenis van beide concepten

Het idee dat bedrijven, naast het hoofddoel om winst te maken, ook een verantwoordelijkheid dragen tegenover de maatschappij, bestaat al decennia lang. Door de jaren heen is het concept Corporate Social Responsibility steeds gegroeid in belang en betekenis (Carroll & Shabana, 2010). Zo zijn verschillende definities voor dit onderwerp ontwikkeld, maar tot op heden is er echter geen eenduidigheid over dit concept. Dit heeft diverse oorzaken. Volgens Carroll en Buchholtz (2000) is één van deze oorzaken het feit dat het moeilijk is om de bestuursimplicaties van een definitie te bepalen. Dit houdt in dat de implicaties afhankelijk zijn van de grootte van het bedrijf, de producten die het verkoopt, de winstgevendheid, de grondstoffen die gebruikt worden, ... Een tweede oorzaak die opgegeven wordt betreft het in overmaat aanwezig zijn van verschillende definities om hetzelfde fenomeen te verklaren (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

In de volgende paragrafen wordt de geschiedenis van de term Corporate Social Responsibility in het kort besproken. Dit laat toe een beter beeld te vormen over het concept en hoe het is veranderd en uitgebreid.

In de jaren '30 en '40 werd al gesproken over de sociale verantwoordelijkheden van een onderneming (Dodd, 1932), maar het was slechts in de 50er jaren dat de term Corporate Social Responsibility echt ingang vond. Vandaar dat de evolutie van het concept vanaf dat ogenblik zal besproken worden. De eerste concrete definitie over de sociale verantwoordelijkheden van de ondernemers werd ontwikkeld door Bowen (1953) in zijn boek 'Social Responsibilities of the Businessman'. Hij beweerde dat bedrijven de verplichting hadden om een beleid uit te voeren, de beslissingen te nemen of de acties te ondernemen die wenselijk waren in termen van de doelstellingen en waarden van onze samenleving. De verschijning van het boek kenmerkte het begin van een periode waarin veel literatuurstudies uitgevoerd werden naar CSR (Carroll, 1999).

In 1960 definieerde Davis, één van de eerste en belangrijkste schrijvers rond CSR het concept nader. Hij breidde het in 1973 verder uit. Zijn oorspronkelijke definitie luidde: 'De sociale verantwoordelijkheden van een ondernemer verwijzen naar de beslissingen en acties die hij onderneemt omwille van redenen die gedeeltelijk buiten de directe economische en technische interesses van de onderneming liggen'. Bovendien stelde Davis de alom bekende 'IJzeren wet van verantwoordelijkheden'<sup>2</sup> op. Hierin verklaarde hij dat de sociale verantwoordelijkheden van een bedrijf evenredig moesten zijn aan de macht van het bedrijf. Hoe machtiger een bedrijf was, hoe meer sociale verantwoordelijkheden het bedrijf had waaraan voldaan moest worden (Carroll, 1999).

---

<sup>2</sup> 'Ijzeren wet van verantwoordelijkheden': wie zijn macht niet gebruikt op een manier die de samenleving als verantwoordelijk beschouwt, zal deze macht verliezen (Moratis & van der Veen, 2010).



Friedman (1962) daarentegen bekeek de sociale verantwoordelijkheden van een onderneming op een totaal andere manier. Hij bekritiseerde de anderen met zijn volgende standpunt: 'De enige sociale verantwoordelijkheid van een bedrijf is de maximalisatie van de winst binnen de regels van het spel'. Volgens hem waren de enige belanghebbenden van het bedrijf de aandeelhouders en de enige zorg van deze aandeelhouders was de financiële opbrengst. Dit kan gezien worden als de 'Shareholder approach': er wordt enkel belang gehecht aan de interesses en belangen van de aandeelhouders. De sociaal verantwoorde activiteiten behoren tot het takenpakket van de overheid. (van Marrewijk, 2003).

McGuire (1963) definieerde de sociale verantwoordelijk van een bedrijf als volgt: 'Het idee van sociale verantwoordelijkheden veronderstelt dat het bedrijf niet alleen economische en wettelijke verplichtingen heeft, maar ook bepaalde verantwoordelijkheden ten opzichte van de maatschappij die verder gaan dan andere verplichtingen'. McGuire's definitie was de meest precieze tot nu toe. Later verduidelijkte hij deze sociale verantwoordelijkheden nog meer. Zo moest het bedrijf interesse hebben in de politiek, in de welvaart van de gemeenschap, in het onderwijs, in de tevredenheid van de werknemers en alles hier rondom (Carroll, 1999).

Davis verbeterde in 1973 zijn definitie van CSR, die hij poneerde in 1960. Naar zijn mening was CSR de denkwijze van het bedrijf en de reactie op problemen verder dan de 'enge' economische, technische en legale vereisten van de onderneming. Het was de verplichting van het bedrijf om met de gevolgen van hun beslissingen op het externe sociale systeem rekening te houden. Dit alles moest op een dergelijke manier uitgevoerd worden dat sociale voordelen bekomen werden samen met traditionele economische winsten die het bedrijf zocht. Dit betekende dat de sociale verantwoordelijkheid van het bedrijf begon waar de wet stopte (Carroll, 1999).

In de jaren '70 werd daarnaast voor het eerst geschreven over 'Corporate Social Performance', CSP, een alternatief begrip naast CSR. Sethi (1975) behandelde het begrip CSP, maar verloor CSR niet uit het oog. Hij beschreef dat CSP uit verschillende afzonderlijke dimensies bestond, namelijk de sociale verplichtingen, sociale verantwoordelijkheden en sociale beantwoording. De sociale verplichtingen hielden in dat het bedrijf handelde in reactie op de markt en volgens de wettelijke verplichtingen. Hier werd zodoende gekeken naar de economische en wettelijke aspecten. De sociale verantwoordelijkheden waren breder. Deze hielden in dat het gedrag van de onderneming tot op een bepaald niveau werd gebracht dat overeenkwam met de gangbare sociale normen, waarden en verwachtingen. De derde dimensie was de sociale beantwoording. Dit omvatte de aanpassing van het gedrag van het bedrijf aan de sociale noden. De laatste twee dimensies komen in grote lijnen overeen met de ethische en vrijwillige verwachtingen van Carroll, later in 1979. CSP integreerde zodoende de economische verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid voor een goed publiek beleid in een definitie van sociale verantwoordelijkheid. CSP werd op dat moment nog gezien als een alternatief voor CSR, maar dit zal in de tijd nog veranderen.

In 1979 beschreef Carroll CSR als: 'De sociale verantwoordelijkheid van een bedrijf houdt verschillende aspecten in. Deze aspecten zijn: de economische, legale, ethische en vrijwillige verwachtingen die de maatschappij heeft van een bedrijf op een gegeven moment'. Volgens zijn

definitie was er een hiërarchie aanwezig in de sociale verantwoordelijkheden van een onderneming. De basis van deze hiërarchie werd gevormd door de economische verantwoordelijkheid ten opzichte van de aandeelhouders. Zo moest een bedrijf goederen en diensten produceren en deze verkopen met winst. Een niveau hoger bevond zich de legale verantwoordelijkheid. Deze werd opgelegd door de overheid en andere regelgevende instanties. Vervolgens volgen er nog twee niveaus van verantwoordelijkheden hoger dan de reeds vermelde. Het eerste van deze niveaus is het niveau van de ethische verantwoordelijkheid. Hieronder vielen die activiteiten die verwacht werden door sociale normen, maar die niet waren vastgelegd door de wet. Dit waren bijvoorbeeld verwachtingen zoals 'niet liegen' en 'niet omkopen'. Op het tweede bijkomende en hoogste niveau stonden de handelingen die naar eigen goedvinden van de onderneming uitgevoerd werden en verder gingen dan de legale en ethische normen (Carter, 2004). Daarnaast heeft Carroll ook over Corporate Social Performance geschreven zoals Sethi in 1975. Carroll beschreef de drie dimensies van CSP echter iets anders. Volgens hem ging het om Corporate Social Responsibility, 'Corporate Social Responsiveness' en sociale kwesties. Volgens Carroll is CSR bijgevolg een onderdeel van CSP.



*Figuur 1: Hiërarchie van sociale verantwoordelijkheden volgens Carroll (Carter, 2004).*

In 1983 breidde ook Carroll zijn definitie rond Corporate Social Responsibility uit: een bedrijf is maar sociaal verantwoordelijk als het winstgevend is, de wet gehoorzaamt, ethisch handelt en de maatschappij ondersteunt met tijd, geld en talent. Deze vier elementen zijn zodoende nodig om nog maar van CSR te spreken. Carroll lag met andere woorden meer nadruk op de samenhang tussen de vier dimensies en op het vrijwillige aspect (Carroll, 1999).

Freeman (1984) bekeek CSR vanuit het standpunt van allen die belang hebben bij de goede werking en het goede imago van het bedrijf, de 'stakeholders'. Naar zijn mening was het bedrijf niet alleen aansprakelijk voor aandeelhouders, maar ook voor klanten, leveranciers, werknemers, concurrenten, regelgevende instanties, consument-beschermende groepen en de media. Hier werd dus ook rekening gehouden met de belangen van andere groepen, namelijk de 'stakeholders'. Vandaar dat dit gezien wordt als de 'Stakeholder approach' (van Marrewijk, 2003).

Aupperle, Carroll en Hatfield (1985) deden een empirisch onderzoek naar de relatie tussen CSR en winstgevendheid. In hun onderzoek bevestigden ze de, al eerder aangehaalde, vier componenten van CSR, namelijk het economische, legale, ethische en vrijwillige aspect. In het onderzoek werden deze componenten echter in twee groepen verdeeld. Het economische aspect werd geplaatst ten opzichte van de legale, ethische en vrijwillige aspecten. De eerste groep werd 'de zorg voor de economische prestaties' genoemd en de tweede groep 'de zorg voor de maatschappij'. Zo kon de sociale oriëntatie van een bedrijf beoordeeld worden door het belang dat het bedrijf hechtte aan de drie niet-economische componenten, te plaatsen tegenover het belang voor de economische component.

In 1985 kwam het concept Corporate Social Performance weer ter sprake. Wartick en Cochran (1985) werkten verder op de eerdere definitie van Carroll (1979). Zij bekeken de vermelde dimensies niet afzonderlijk, maar volgens hen was er een interactie tussen de principes van sociale verantwoordelijkheid, het proces van sociale beantwoording en het beleid uitgevoerd om sociale kwesties te beantwoorden. De nieuwe definitie van CSP werd zodoende omschreven als de principe/proces/beleid-aanpak. De sociale verantwoordelijkheid van een bedrijf moest met andere woorden gezien worden als de principes waaraan het bedrijf zich moest houden. De sociale beantwoording werd dan gezien als een proces om het gedrag van het bedrijf telkens aan te passen aan de sociale noden. Als laatste moest om de sociale kwesties te behandelen een aangepast beleid opgesteld worden op verschillende bedrijfsgebieden. De sociale verantwoordelijkheid blijft wel het uitgangspunt voor en een onderdeel van CSP. Zo waren Wartick en Cochran het met Carroll eens dat CSR een onderdeel was van CSP.

In 1987 publiceerde de 'World Commission on Environment and Development' (WCED)<sup>3</sup> het rapport 'Our Common Future'. Dit rapport staat beter bekend als het 'Brundtland Rapport', genoemd naar de voorzitter van de commissie<sup>4</sup>. In dit rapport werden onder andere lange termijn strategieën besproken om een meer duurzame ontwikkeling te bekomen tegen het jaar 2000. Hierin werd de milieu- en omgevingsproblematiek aangehaald met de nodige maatregelen die genomen konden worden om de negatieve effecten te verminderen en zonder de middelen van toekomstige generaties

---

<sup>3</sup> Het 'World Commission on Environment and Development' werd in 1983 opgericht. In 1984 handelde het als een onafhankelijke commissie, apart van de 'United Nations General Assembly' (<http://www.uncsd2012.org/history.html>).

<sup>4</sup> De voorzitter was Mevr. Gro Harlem Brundtland, de toenmalige eerste minister van Noorwegen (United Nations, 1987).

in het gedrang te brengen. Zo kwamen de termen 'duurzaamheid' en 'duurzame ontwikkeling' meer en meer in de belangstelling.

Carter (2004) baseerde zich op de definities van Carroll (1979, 1991) en Wartick en Cochran (1985) om zijn definitie te ontwikkelen: 'CSR houdt in dat een bedrijf tegemoetkomt aan de verwachtingen van de maatschappij. De initiatieven die de bedrijven ondernemen om aan deze verwachtingen te voldoen, kunnen onderverdeeld worden in vijf dimensies. Deze zijn diversiteit, milieu en omgeving, mensenrechten, filantropie<sup>5</sup> en als laatste veiligheid'.

In 2004 brachten Carter en Jennings een artikel uit dat handelde over 'PSR', dat staat voor 'Purchasing Social Responsibility'. PSR lijkt op CSR, maar het verschil zit erin dat bij PSR de focus enkel ligt op de aankoopfunctie. De dimensies binnen PSR zijn zodoende hetzelfde als de dimensies binnen CSR, maar de initiatieven ondernomen bij PSR zijn gericht naar enkel de aankoop en 'supply chain management'<sup>6</sup>. Zodoende speelt de aankoopfunctie een meer belangrijke rol in het coördineren van maatschappelijk verantwoord gedrag binnen de relaties van het bedrijf met veel van de verschillende stakeholders. De vijf dimensies van PSR zijn, zoals al eerder aangehaald, diversiteit, milieu en omgeving, mensenrechten, filantropie en veiligheid. Een activiteit als voorbeeld binnen de dimensie diversiteit is dat een bedrijf aankopen doet bij een minderheidsleverancier<sup>7</sup> (Carter, 2004).

ISO, het 'International Organization for Standardization', lanceerde in 2010 een nieuwe ISO-standaard, de ISO 26000. Deze standaard definieert de sociale verantwoordelijkheid van een bedrijf als de verantwoording voor de impact van de genomen beslissingen en activiteiten op de maatschappij en de omgeving. De verantwoording manifesteert zich in transparant en ethisch gedrag dat de duurzame ontwikkeling bevordert, waaronder de gezondheid en de welvaart van de maatschappij. De verantwoording stimuleert daarenboven dat rekening moet gehouden worden met de verwachtingen van de stakeholders, dit terwijl de naleving van de wet en de internationale normen gecontroleerd wordt. Alle handelingen hieromtrent moeten geïntegreerd zijn in de organisatie en uitgeoefend worden in alle functies van het bedrijf<sup>8</sup>.

In 2011 schreef 'CSR Europe', het grootste Europese netwerk rond Corporate Social Responsibility, een nieuwe definitie van CSR die de verwachtingen voor het jaar 2020 weerspiegelt. Bij dit netwerk zijn 70 multinationals en 37 nationale partners aangesloten. Dit zijn zowel bedrijven als andere organisaties die samenwerken om CSR te integreren in een strategie en zodoende toe te passen in de praktijk<sup>9</sup>. De definitie ontwikkeld door CSR Europe: 'CSR is de verantwoordelijkheid van een bedrijf voor hun impact op de maatschappij. Om aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheden te voldoen, moeten bedrijven een proces opstellen dat het mogelijk maakt om zorgen betreffende

---

<sup>5</sup> Filantropie of liefdadigheid kan worden omschreven als het vrijwillig geven van geld, goederen of inspanning door individuen, fondsen en bedrijven primair ten behoeve van algemeen nuttige doelen (<http://www.verenigingvanfondsen.nl/viewer/file.aspx?fileinfoID=151>).

<sup>6</sup> 'Supply chain management' is het management van op- en neerwaartse relaties met leveranciers en klanten om superieure klantenwaarde aan lagere kosten te kunnen leveren aan de totale keten (Martin, 2005).

<sup>7</sup> Een minderheidsleverancier is een leverancier waarvan minimum 51 procent bezit wordt door een minderheidspersoon, zoals een Hispanic of een donkergekleurd persoon (Krause, Ragatz, & Hughley, 1999).

<sup>8</sup> Bron: <http://www.businessandsociety.be/nl/Knowledge-center/Wat-is-MVO>.

<sup>9</sup> Bron: [http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html).

elementen zoals het sociale, de omgeving, de ethiek en mensenrechten te integreren in hun bedrijfshandelingen en in hun kernstrategie, dit in nauwe samenwerking met hun stakeholders' (CSR Europe, 2011).

Zoals al af te leiden valt uit de korte geschiedenis van CSR, kan dit concept heel algemeen bekeken worden of op meer specifieke deelgebieden. In het verdere verloop van deze thesis gaat vooral toegespitst worden op CSR binnen de aankoopfunctie van een bedrijf, ook al aangehaald als Purchasing Social Responsibility (Carter & Jennings, 2004). Een tweede limiet die gesteld wordt voor deze masterproef is het geografisch gebied. In het praktijkgedeelte wordt een uitgebreide gevalstudie van Delhaize België besproken, vandaar dat het geografisch gebied beperkt is tot België zelf.

## 2 Drijfveren Purchasing Social Responsibility

Nu een duidelijk beeld gegeven is over hoe PSR ontstaan en geëvolueerd is, wordt dieper ingegaan op de elementen die bepalen of PSR al dan niet wordt toegepast binnen een organisatie. Als specifiek gekeken wordt naar de literatuur omtrent het deelgebied PSR, dan kunnen verschillende factoren onderscheiden worden die bepalen in welke mate PSR toegepast wordt. Deze factoren worden ook wel 'drivers' of drijfveren genoemd. Verschillende auteurs schrijven hierover, maar de meningen over de drivers komen in bijna alle gevallen overeen. Desalniettemin is er een klein verschil voor één bepaalde driver en deze zal verduidelijkt worden in dit deel van de masterproef.

De eerste driver is de cultuur binnen de organisatie (Carter & Jennings, 2004). Dit kan beschreven worden als de waarden en de filosofie die de werknemers van het bedrijf delen met elkaar. Deze cultuur wordt bovendien bijgebracht aan nieuwe werknemers (Barney, 1986; Chatman & Jehn, 1994; Smircich, 1983; Wiener, 1988). De cultuur van het bedrijf heeft een invloed op het werkgedrag van de werknemers. In het algemeen wordt aangenomen dat de cultuur uit verschillende dimensies bestaat waaronder innovatie, stabiliteit en 'people orientation'. Deze laatste dimensie houdt in dat het bedrijf rekening houdt met de mensen, hen betreft bij het nemen van beslissingen en dat op een eerlijke en ondersteunende manier met de mensen wordt omgegaan. Huidige onderzoeken tonen zelfs aan dat de dimensie van people orientation zelfs de belangrijkste is binnen de cultuur van het bedrijf om PSR mee te bepalen. Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat de bedrijfscultuur kan leiden tot het behalen van specifieke doelen en het uitvoeren van activiteiten die in lijn liggen met de waarden van de cultuur. (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Kotter & Heskett, 1992; O'Reilly, 1989). Zo is het dat een cultuur gericht naar de mensen een positief effect heeft op de mate waarin sociaal verantwoordelijke activiteiten en programma's gestart worden, waaronder ook activiteiten binnen PSR.

Een tweede bepalende factor die Carter en Jennings (2004) beschrijven is het topmanagement. Lambert, Stock en Ellram (1998) bemerken dat steun van het topmanagement, leiderschap en hun verbintenis aan veranderingen belangrijke voorwaarden zijn opdat activiteiten en programma's gestart worden binnen de supply chain. Het topmanagement heeft zodoende een direct effect op het uitoefenen van PSR. Het leiderschap heeft echter ook een indirect effect op PSR, via de bedrijfscultuur die gericht is naar de mensen. Men stelt vast dat de voorbeelden die het topmanagement stelt een impact kunnen hebben op het gedrag en op de handelingen van werknemers als zij zich in een ethisch onzekere en dubbelzinnige situatie bevinden, die niet verduidelijkt kan worden door het organisatiebeleid (Chonko, Tanner, & Weeks, 1996; Turner, Taylor, & Hartley, 1994). Doordat het topmanagement niet alleen doet aan 'talking the talk', maar ook aan 'walking the walk' dienen zij als voorbeeld voor de medewerkers en veranderen zij zodoende de bedrijfscultuur.

De initiatieven genomen door werknemers worden gezien als de derde driver van PSR (Carter & Jennings, 2004). Drumwright (1994) besloot dat de initiële drijfveer voor 'Environmental Purchasing'<sup>10</sup> het personeel was dat persoonlijk belang hechtte aan de omgeving en het milieu. In 1998, konden Carter, Ellram en Ready empirisch bewijs aan Drumwright's bevindingen toevoegen. Zij toonden aan dat een significante relatie bestond tussen initiatieven van de werknemers en het groen aankopen van het bedrijf. De genomen initiatieven kunnen echter ook als een driver gezien worden van het bredere PSR-concept, niet alleen van het deelgebied Environmental Purchasing.

Volgens Carter en Jennings (2004) is er geen direct verband tussen PSR en de individuele waarden van medewerkers. Deze individuele waarden hebben echter wel een indirecte positieve invloed op PSR via de initiatieven van de werknemers. Zo kan het zijn dat werknemers bepaalde initiatieven ondernemen omdat ze zich er verantwoordelijk voor voelen, of omdat dit het juiste is om te doen. Doordat geen directe relatie bestaat, zou kunnen beweerd worden dat het niet belangrijk is dat de persoonlijke waarden overeenstemmen met de PSR-initiatieven. Desondanks spelen deze waarden wel een voorname rol wanneer werknemers beslissen om acties op hun eigen te ondernemen of wanneer werknemers geselecteerd worden om een bepaald PSR-initiatief uit te werken. Als managers op een bepaald moment moeten selecteren welke mensen een bepaald project moeten uitwerken, is het zodoende belangrijk dat de persoonlijke waarden van deze medewerkers met het project overeenstemmen. Het onderzoek van Carter en Jennings in 2004 bevestigd hun reeds uitgevoerde onderzoek in 2000 (Carter & Jennings, 2000).

Een andere belangrijke drijfveer van PSR is de klant (Carter & Jennings, 2000). Het bedrijf moet voldoen aan de wensen en verzoeken van de klant, dit dan wel gericht naar de sociale verantwoordelijkheid. Een klantenverzoek voor een product in een andere kleur valt hier niet onder, maar wel een verzoek voor een product dat niet gemaakt is met behulp van kinderarbeid. Doordat klanten een druk kunnen uitoefenen op de onderneming is het zeer belangrijk dat de communicatie tussen managers van verschillende afdelingen vlot en gestructureerd verloopt. Zo is het nodig dat

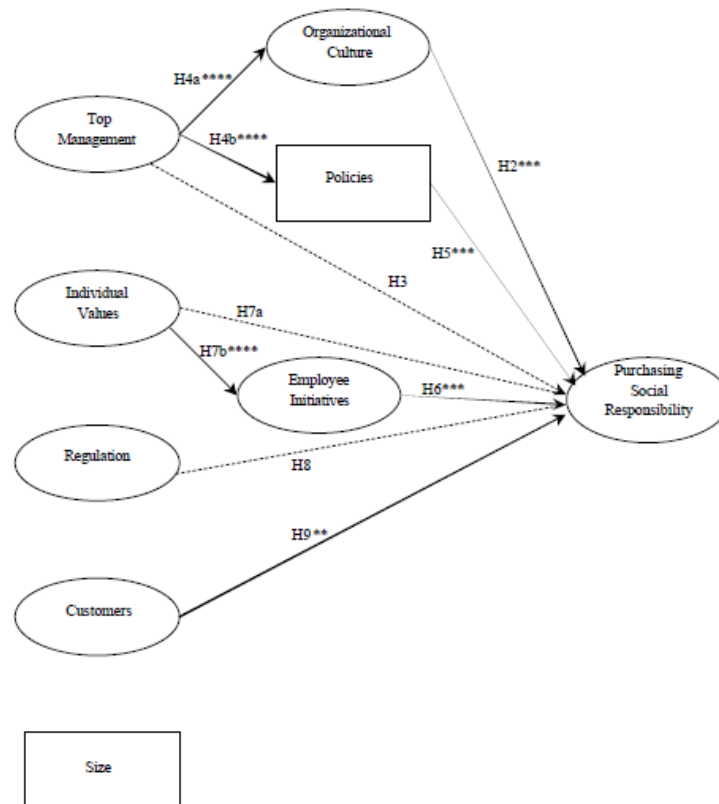
---

<sup>10</sup> Environmental purchasing is hetzelfde als 'green purchasing' of 'groen aankopen'. Deze term duidt op de aankoop en het gebruik van milieuvriendelijke producten (Wilms, 2011).

de aankoopmanagers hun activiteiten coördineren met de marketing- en distributiemanagers, omdat deze laatste in nauw contact staan met de klanten (Webster, 1992).

De literatuur omtrent de verschillende drijfveren van PSR toont aan dat er meerdere meningen zijn over de rol van de overheid. Volgens Carter en Jennings (2000) is de overheidsregulering geen significante driver. De bevindingen van deze auteurs stemmen bijgevolg overeen met die van voorafgaande onderzoeken naar enkele van de alleenstaande delen van PSR (Carter & Carter, 1998; Carter, Auskalmis, & Ketchum, 1999). Salam heeft in 2008 echter aangetoond dat de overheidsregulering wel een significante driver is van PSR. Het verschil in bevindingen kan volgens Salam deels verklaard worden door de bedrijfscultuur in Azië, waar Salam zijn onderzoek heeft uitgevoerd. Dit betekent dat de implementatie van PSR daar grotendeels gedreven wordt door de overheid.

In de onderzoeken van Carter en Jennings in 2000 en 2004 wordt een extra variabele mee opgenomen, namelijk de grootte van het bedrijf. Murphy, Smith en Daley (1992) bewezen dat de grootte van een bedrijf een significante invloed heeft op het ethisch gedrag. Het zou dan kunnen dat de bedrijfsgrootte de variantie in de verschillende initiatieven van verschillende ondernemingen verklaart. Dit is zodoende de reden waarom de extra variabele mee werd opgenomen in de onderzoeken.



*Figuur 2: Drivers PSR (Carter & Jennings, 2000)*

Een duidelijk grafisch overzicht van de verschillende drijfveren wordt in de vorige figuur gegeven.

### 3 Barrières Purchasing Social Responsibility

Hoewel meer en meer bedrijven PSR toepassen, verloopt de toepassing niet altijd zonder problemen. Bij het opstarten van verschillende initiatieven kunnen er bepaalde belemmeringen of barrières optreden. Deze barrières kunnen teruggevonden worden bij de diverse dimensies van PSR. De identificatie van de meest belangrijke barrières kan managers helpen om de schaarse middelen, nodig om de barrières te overwinnen, optimaal te verdelen. De methoden nodig om de barrières te overwinnen, zullen in het merendeel van de gevallen gelijkaardig zijn voor de verschillende activiteiten binnen PSR. De aankoopmanagers zouden zodoende hun ervaringen binnen één dimensie van PSR moeten delen en hierop verder bouwen om de overige barrières te overwinnen binnen andere dimensies van PSR (Carter & Jennings, 2000)

Een vaak terugkerende barrière is het feit dat het moeilijk is om de activiteiten en de objectieven van interne functies of leden van de supply chain te coördineren (Carter & Jennings, 2000). Deze barrière kan echter overwonnen worden door het ontwikkelen of 'openen' van communicatielijnen, door trainingen te voorzien, door een duidelijk en expliciet beleid op te stellen of door het verhogen van formele coördinatie tussen de verschillende functies of organisaties in de supply chain.

Het implementeren van PSR-activiteiten kan bemoeilijkt worden door een tweede barrière. Deze is de weerstand van de werknemers of van leden van de supply chain. Managers kunnen deze barrière wegwerken door ofwel formele of informele trainingen te geven ofwel door meer te communiceren. Verhoogde communicatie omvat meer en duidelijke uitleg omtrent de redenen van de PSR-activiteiten en het vragen van de meningen van de medewerkers omtrent PSR (Carter & Jennings, 2000).

Ten derde kan een tekort aan een product of dienst als barrière optreden om PSR-initiatieven in te voeren. Aankoopbedrijven die moeilijkheden ervaren om voorzieningen voor de PSR-initiatieven te vinden, kunnen de voorraad door bepaalde ontwikkelingsactiviteiten toe te passen toch verhogen. Dit kan gebeuren door bijvoorbeeld hun expertise te delen, door een startkapitaal met een lage interest te verschaffen of zelfs door nieuwe dochterondernemingen op te richten. Met andere woorden worden de middelen op dergelijke manier gebruikt dat nieuwe bronnen van voorraad gecreëerd of uitgebreid worden (Carter & Jennings, 2000).

Bepaalde auteurs, namelijk Dean en Brown (1995) en Carter en Carter (1998) zijn van mening dat de overheidsregulering ook een barrière kan vormen om bepaalde sociaal verantwoordelijke activiteiten te integreren, vooral als de regulering niet aangepast is aan de specifieke industrieën (Carter & Jennings, 2000).

Na de drijfveren en barrières te hebben besproken, is het duidelijk waarom sommige bedrijven moeilijkheden ondervinden om PSR te implementeren. Om bedrijven toch te kunnen overtuigen worden in het volgende deel de gevolgen van PSR behandeld. Deze gevolgen tonen aan waarom een bedrijf Purchasing Social Responsibility zou toepassen.



## 4      Waarom aan PSR doen?

Het toepassen van PSR en het erkennen dat de aankoopafdeling een belangrijke rol speelt binnen het bedrijf, leidt tot positieve uitkomsten voor het bedrijf. Deze gevolgen zullen hier kort besproken worden.

Doordat de aankoopafdeling beslist over het merendeel van het budget van een onderneming, kan deze afdeling grote besparingen doorvoeren door de samenwerking tussen leveranciers te optimaliseren. Bovendien levert de aankoopafdeling grote waarde, daar zij veel kennis hebben over het aanbod van de verschillende leveranciers en over de wensen van de klant. Het optimaliseren van de samenwerking zorgt ervoor dat nauwe banden tussen verschillende stakeholders ontstaan. Dit wordt bovendien steeds belangrijker aangezien competitie tussen bedrijven verandert in competitie tussen supply chains (Christopher, 2005). De nauwere samenwerking tussen bedrijven en zijn leden uit de supply chain leidt daarnaast tot een goede reputatie van het bedrijf en kan zelfs leiden tot meer kwalitatieve producten en een hogere verkoop (Business & Society Belgium, 2012).

In het boek dat Carter en Jennings in 2000 geschreven hebben, worden de gevolgen van PSR besproken. Het eerste gevolg dat besproken wordt is 'Commitment'<sup>11</sup>, verbondenheid. Na het onderzoek van Anderson en Weitz in 1992 kon besloten worden dat een partij zich verbonden kan voelen tot een relatie als deze partij ervaart dat de andere partij hem met eerlijkheid behandelt. De hypothese die hierrond gevormd wordt is dat het toepassen van PSR in een bedrijf een positieve invloed heeft op de verbondenheid van dat bedrijf tot zijn leveranciers en diens sociaal verantwoorde initiatieven. De toepassing van PSR binnen een onderneming heeft bovendien ook een positieve invloed op het vertrouwen dat de onderneming heeft in zijn leveranciers voor diens sociale initiatieven. Verbondenheid en vertrouwen in leveranciers zijn bijgevolg twee gevolgen van PSR die daarenboven nog een onderlinge relatie hebben. Het vertrouwen van een bedrijf in zijn leveranciers heeft een positieve invloed op de verbondenheid van dat bedrijf tot zijn leveranciers. Vertrouwen in een leverancier heeft nochtans een belangrijk antecedent, namelijk communicatie<sup>12</sup>. Zo kan communicatie helpen om vertrouwen te ontwikkelen door het oplossen van problemen en het laten overeenstemmen van percepties en verwachtingen. Een gebrek aan communicatie omtrent de activiteiten rond PSR heeft zodoende een negatieve impact op vertrouwen. Een besluit dat hieruit getrokken kan worden is dat het zeer belangrijk is voor ondernemingen om hun verwachtingen te communiceren naar hun leveranciers en dat de leveranciers op hun beurt de bedrijven geïnformeerd houden over allerlei zaken zoals nieuwe producten, kwaliteit en voorraad. Binnen het aankoopbedrijf zelf moeten de communicatielijnen ook voldoende duidelijk zijn opdat de communicatie vlot verloopt.

---

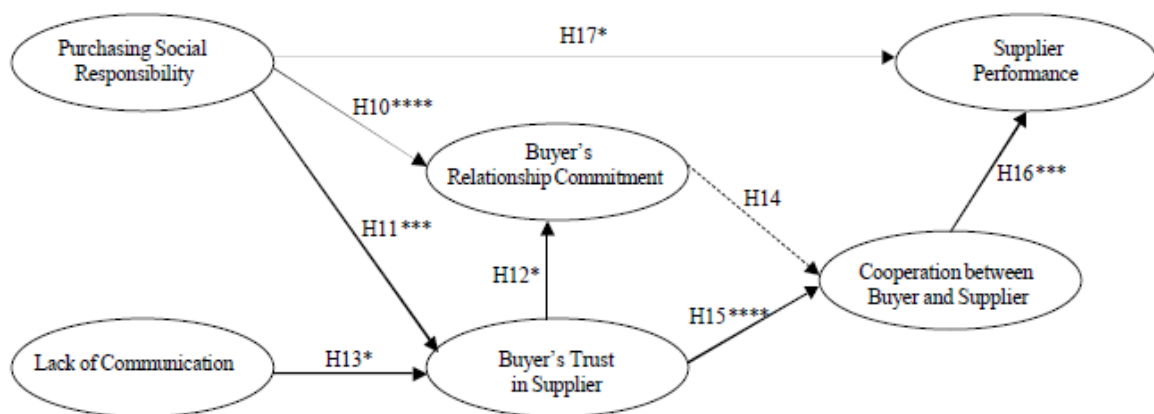
<sup>11</sup> 'Commitment': verbondenheid: het sterke verlangen van het aankoopbedrijf om een lange termijn relatie te onderhouden met leveranciers (Carter & Jennings, 2000).

<sup>12</sup> Communicatie: het openlijk delen van informatie (Carter & Jennings, 2000).

Als een bedrijf vertrouwen heeft in zijn leveranciers dan heeft dit op zijn beurt een effect op een ander element, namelijk de coöperatie<sup>13</sup>. Stijgt het vertrouwen in de leveranciers, dan wordt meer coöperatie of samenwerking bereikt tussen de twee partijen. Zo zal het aankoopbedrijf samenwerken door de leveranciers te ondersteunen waar nodig en door samen naar oplossingen te zoeken als zich problemen voordoen. De verbondenheid van het bedrijf met zijn leveranciers heeft echter geen significante invloed op de coöperatie (Carter & Jennings, 2000).

Een laatste gevolg volgens Carter en Jennings (2000) is 'Supplier Performance'<sup>14</sup>, met andere woorden de prestaties van de leverancier. De auteurs besluiten dat de PSR-activiteiten van een aankoopbedrijf een positieve impact hebben op de prestaties van diens leveranciers. De Supplier Performance wordt echter ook beïnvloed door de coöperatie tussen de twee partijen. De relatie tussen coöperatie en Supplier Performance is positief. Dit houdt in dat bijvoorbeeld de aankoopmanager, door een betere samenwerking, producten met een hogere kwaliteit kan aankopen bij deze leverancier.

De gevolgen die Carter en Jennings (2000) bespreken worden in onderstaande figuur weergegeven.



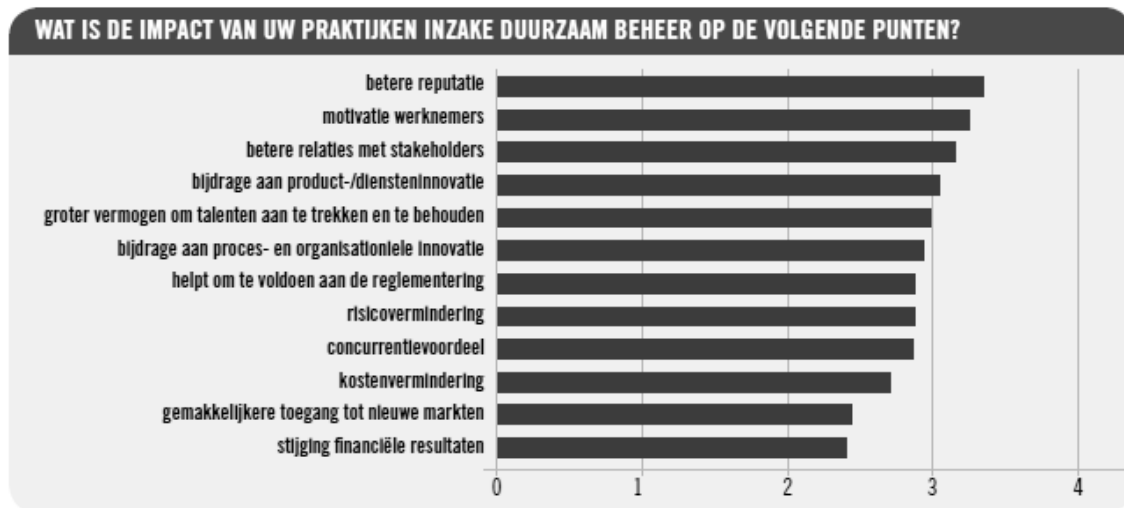
Note: Ovals represent latent constructs measured by multiple indicators. Dashed lines indicate no significant relationship.  
 \* p<0.05, \*\*\* p<0.001, \*\*\*\* p<0.0001.

*Figuur 3: Barrières PSR (Carter & Jennings, 2000)*

<sup>13</sup> Coöperatie: dit ontstaat wanneer beide partijen van een relatie samenwerken om problemen op te lossen en gemeenschappelijke doelen bereiken (Carter & Jennings, 2000).

<sup>14</sup> 'Supplier Performance': de prestaties van een leverancier: het vermogen van een leverancier om goederen en diensten aan te bieden opdat het aankoopbedrijf een groter competitief voordeel behaalt, verder gaande dan de aankoopprijs (Carter & Jennings, 2000).

Het bedrijfsnetwerk Business & Society Belgium somt nog enkele voordelen op van maatschappelijk verantwoord ondernemen, die afgebeeld worden op figuur 4. De voordelen zijn zodoende niet specifiek gericht naar PSR, maar wel naar CSR. Deze voordelen worden aangehaald in de praktijkgids (Business & Society, 2012). De werking van Business & Society Belgium wordt bovendien later in de thesis uitgelegd.



Bron: Barometer 2011 van de Maatschappelijke Verantwoordelijkheid: Duurzame ontwikkeling resoluut verankerd in ondernemingen in België, Business & Society, Vlerick Leuven Gent Management School, Louvain School of Management, VBO-FEB.

Figuur 4: Voordelen CSR (Business & Society Belgium, 2012)

Tate, Dooley en Ellram (2011) beschrijven ten slotte nog een ander voordeel dat behaald kan worden uit het integreren van PSR binnen de aankoopafdeling. Het voordeel is een vermindering van de milieu-impact. De impact van de totale supply chain op het milieu vermindert, hierdoor wordt het duurzaamheidsprofiel van het product dat verkocht wordt ook direct verbeterd (Matos & Hall, 2007). Dit komt doordat een reductie van de milieu-impact geassocieerd wordt met afvalvermindering, verbeterde procesefficiëntie en verlaagde kosten (Handfield, Sroufe, & Walton, 2005; Darnall, Jolley, & Handfield, 2008). Dit heeft dan weer tot gevolg dat er een positieve reputatie opgebouwd wordt door het bedrijf (Weber, 2008).

Aan PSR zijn volgens Friedman (1962) ook nadelen verbonden. In het eerste deel van de literatuurstudie, de geschiedenis van CSR en PSR, staat reeds vermeld dat Friedman in 1962 de sociale verantwoordelijkheden van een onderneming beziet als de maximalisatie van de winst. Er moet zodoende enkel rekening gehouden worden met de aandeelhouders en niet met andere stakeholders. Binnen deze redenering kan een mogelijk nadeel van CSR en PSR benoemd worden. De initiatieven die ondernomen worden om een bedrijf meer duurzaam te maken zorgen volgens Ullman (1985) en Vance (1975) voor additionele kosten. Door deze extra kosten hebben bedrijven die meer duurzaam zijn een economisch nadeel ten opzichte van bedrijven die niet of minder duurzaam zijn. De additionele kosten kunnen bijvoorbeeld veroorzaakt worden door liefdadigheidsacties of het opmaken van een duurzaam aankoopbeleid (Carter, 2005).

## 5 Stappenplan om PSR te implementeren

In de literatuur zijn talloze methoden terug te vinden die voorschrijven hoe PSR geïmplementeerd kan worden. Binnen deze masterproef worden twee methoden uitschreven. Een eerste methode werd onderzocht door Leire en Mont in 2010. In hun onderzoek werden 20 Zweedse bedrijven geïnterviewd en daaruit is een stappenplan ontwikkeld. De tweede methode die beschreven wordt, is ontwikkeld door Maignan, Hillebrand en McAlister in 2002. In hun onderzoek wordt verklaard dat er verschillende strategieën zijn die een bedrijf kan volgen om PSR te integreren binnen de bedrijfsvoering. Van één van de door hun benoemde strategieën worden de verschillende stappen uitgelegd. Nu volgt de eerste methode.

### 5.1 Eerste methode

Opdat bedrijven verschillende PSR-activiteiten kunnen implementeren, is het noodzakelijk dat er een stappenplan doorlopen wordt (Leire & Mont, 2010). Dit stappenplan is hieronder afgebeeld in figuur 5. Ten eerste moet een duidelijk intern beleid opgesteld worden omtrent PSR. Om dit beleid te verduidelijken worden beleidsdocumenten opgesteld die bepaalde sociale aspecten bevatten zoals het aankoopbeleid en/of een 'Code of conduct'. Bedrijven gebruiken, voor het opstellen van de documenten, verschillende bronnen van informatie, zoals (inter)nationale standaarden en richtlijnen, andere bedrijven die hun al zijn voorgegaan of seminaries en opleidingen. Een bekend voorbeeld van een internationale standaard is de 'Social Accountability' standaard, namelijk SA 8000 (Leire & Mont, 2010). Deze standaard staat garant voor de bescherming van de rechten van de werknemers en is ontwikkeld door de 'Social Accountability International' (SAI)<sup>15</sup>. Deze standaard handelt over kinderarbeid, arbeidsomstandigheden, loon en collectieve onderhandelingen (Emmelhainz & Adams, 1999). Daarnaast worden de doelen van een beleid meestal uitgedrukt in kwalitatieve termen, zoals bijvoorbeeld het opnemen van sociale aspecten in de aankoopcriteria voor leveranciers.

---

<sup>15</sup> SAI is een private organisatie met als doel de mensenrechten van werknemers over de hele wereld te verbeteren (<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1365>).



*Figuur 5: Implementatie PSR (Leire & Mont, 2010)*

De volgende stap is het opstellen en integreren van aankoopcriteria (Leire & Mont, 2010). Veel bedrijven gebruiken het intern beleid als startpunt voor de communicatie naar leveranciers toe. Wat veel toegepast wordt binnen organisaties is het toevoegen van dit beleid aan contracten met leveranciers. Binnen contracten kunnen clausules opgenomen worden die handelen over sociale kwesties. Een andere veel gebruikte toepassing is dat een gemeenschappelijk set van waarden en sociale kwesties afgeleid wordt uit het intern beleid en dan beschouwd wordt als aankoopcriterium. Het toevoegen van de code of conduct aan de aankoopcontracten is een alternatieve praktische manier. Deze code of conduct moet echter nog ondertekend worden door de leveranciers. In het merendeel van de onderzochte bedrijven worden met elementen zoals arbeidsomstandigheden, kinderarbeid en gedwongen arbeid reeds rekening gehouden binnen de aankoopcriteria. Andere bedrijven houden met meer elementen rekening, waaronder gezondheid, veiligheid, opleiding, discriminatie en arbeidsrelaties. Het omzetten van het intern beleid naar aankoopcriteria wordt door veel bedrijven gezien als een problematische stap (Leire & Mont, 2010). Hiervoor kunnen bedrijven wel te rade gaan bij externe organisaties. Voorbeelden van dergelijke organisaties worden later in deze eindverhandeling verschaft.

Ten derde, volgens Leire en Mont (2010), moeten bedrijven die aankoopcriteria hanteren kunnen nagaan dat de leveranciers zich hieraan houden. Soms worden bijna alle leveranciers gecontroleerd en soms enkel maar de grote leveranciers. Bij de Zweedse gigant IKEA wordt, bij alle 1300 leveranciers, jaarlijks minimum één audit uitgevoerd. Bovendien is het de taak van de aankoopmanager, die reeds verantwoordelijk is voor de audits en opvolgingen van de leveranciers, om eventuele nieuwe leveranciers te vinden en/of de samenwerking met bestaande leveranciers stop te zetten.

De volgende stap is het onderhouden van relaties met leveranciers. Dit is belangrijk in het opzicht van lange termijn partnerships. Doordat sommige bedrijven liever lange termijn partnerships aangaan met hun leveranciers, kan het zijn dat de sancties bij niet-naleving van de criteria significant kunnen verschillen van bedrijf tot bedrijf. Sommige organisaties beslissen resoluut om de

samenwerking stop te zetten, terwijl andere organisaties hun leveranciers extra tijd geven om de nodige aanpassingen door te voeren en nog een andere groep werkt zelfs actief samen met de leveranciers om de problemen op te lossen. Deze actieve samenwerking komt vooral voor bij bedrijven die gericht zijn op de lange termijn partnerships (Leire & Mont, 2010).

De laatste stap is het opbouwen van een intern PSR-management. Bedrijven kunnen plannen hebben om de PSR-activiteiten uit te breiden in de toekomst of om meer sociale onderwerpen op te nemen binnen de criteria. Het steeds uitbreiden van aankoopcriteria moet echter met voorzichtigheid behandeld worden. Bedrijven moeten opletten dat de steeds strengere criteria die zij opleggen er niet voor zorgen dat de leveranciers er niet meer aan kunnen voldoen. Met andere woorden ligt de verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld slechte arbeidsomstandigheden niet enkel bij de leverancier, maar ook bij het aankoopbedrijf dat steeds strengere voorwaarden oplegt. Vandaar dat een intern management opgesteld moet worden om de aankoopcriteria telkens te evalueren en zo nodig aan te passen (Leire & Mont, 2010).

## 5.2 Tweede methode

Maignan, Hillebrand en McAlister (2002) tonen in hun onderzoek aan dat er verschillende strategieën zijn in verband met PSR. Er zijn vier soorten strategieën, namelijk een reactieve, een defensieve, een geacommodeerde en een proactieve strategie. Bij een reactieve strategie ontkent het bedrijf dat het verantwoordelijkheden heeft ten opzichte van de verschillende stakeholders. Bij een proactieve strategie daarentegen gaat het bedrijf anticiperen door op regelmatige basis onderzoeken uit te voeren naar de vragen van stakeholders en door hierop in te spelen. De proactieve strategie is zodoende de beste strategie die een bedrijf kan volgen. Hierdoor wordt de bespreking beperkt tot de verschillende stappen van deze laatste strategie. De stappen binnen de proactieve strategie zijn: het opstellen van 'sociaal verantwoordelijke' doelen, werknemers aanstellen, opleiding geven aan leveranciers, controle uitvoeren op leveranciers, sancties opleggen, prestaties communiceren naar stakeholders en feedback ontvangen van stakeholders.

Eerst moeten er 'sociaal verantwoordelijke' doelen opgesteld worden voor de aankoopafdeling. Een voorbeeld hiervan is dat minimum een bepaald percentage van het jaarlijks aankoopbedrag aangekocht moet worden bij minderheidsleveranciers. Ten tweede moeten één of enkele medewerkers aangesteld worden die verantwoordelijk zijn voor de behaalde vooruitgang van de aankoopafdeling. Ter illustratie: Nike stelde in 1998 een vicepresident aan voor CSR (Maignan et al., 2002).

De volgende stap is het opleiden van de leveranciers door middel van scholingen en trainingen. Hoewel dit misschien niet altijd noodzakelijk is, kan het aanbieden van deze opleidingen beslissend zijn om de steun en toewijding van leveranciers te winnen en zo de PSR-activiteiten doorheen de hele supply chain door te kunnen voeren. Opleiden is echter niet voldoende. De leveranciers moeten daarnaast gecontroleerd worden om zeker te zijn dat de sociale doelen behaald worden. De controle

kan gebeuren door auditeurs, het aankoopbedrijf zelf of andere stakeholders. Opdat de verschillende initiatieven serieus worden genomen, moeten goed gedefinieerde sancties opgesteld worden voor als de leverancier zich niet aan de vooropgestelde criteria kan houden (Maignan et al., 2002).

Ten zesde moeten de verschillende handelingen en prestaties binnen de aankoopafdeling gecommuniceerd worden naar de stakeholders. Dit kan door middel van verschillende methoden, waarvan één het behalen is van een certificaat. Dit certificaat wordt gegeven door een erkende instantie en wordt enkel gegeven als de prestaties van de afdeling als sociaal verantwoordelijk gezien worden. Zo heeft de speelgoedketen Toys R' Us een 'Social Accountability 8000' certificaat verkregen dat garandeert dat het bedrijf én zijn leveranciers aan meetbare standaarden voldoen op gebied van werkrechten en discriminatie. Andere methodes zijn het toevoegen van een label aan een product, dat bijvoorbeeld weergeeft dat het product niet geproduceerd is in slechte werkomstandigheden, of het publiceren van evaluaties van de handelingen van de aankoopafdeling, uitgevoerd door onafhankelijke auditeurs (Maignan et al., 2002).

De laatste stap die Maignan et al.(2002) voorschrijven van de proactieve strategie is het ontvangen van feedback van stakeholders. Bedrijven die een proactieve strategie volgen moeten proberen feedback te krijgen van hun stakeholders gaande over de vooruitgang van het bedrijf op specifieke gebieden. Het verzamelen van de feedback kan bijvoorbeeld door een kleine online vragenlijst bij een bezoek aan de bedrijfswebsite of via tweejaarlijkse conferenties waar alle verschillende stakeholders samenkomen.

## 6 Code of conduct

Een 'Code of conduct' of een gedragscode is een officieel document dat opgesteld wordt door het aankoopbedrijf. Hierin worden enkele voorschriften opgenomen waaraan de leveranciers van de onderneming zich moeten houden (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009). Deze voorschriften handelen over zowel sociale als milieustandaarden en principes en worden meer en meer opgenomen in contracten tussen bedrijven en hun leveranciers (Mamic, 2005; Jenkins, 2001; Welford, 2005). In de gedragscode worden doorgaans de waarden opgenomen waarmee het bedrijf geassocieerd wil worden, rekening houdende met de lokale wetgeving en (inter)nationale standaarden. Het is echter wel belangrijk dat de richtlijnen op regelmatige basis herbekeken en indien nodig geherformuleerd worden. Als een managementsysteem voor de revisie is uitgewerkt, dan zal dit proces veel vlotter verlopen (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009). Bovendien moet de code verder gecommuniceerd worden naar de verschillende stakeholders, opdat transparantie bereikt wordt. Een tweede element dat niet mag ontbreken in een gedragscode is een systeem dat uitgewerkt is om na te gaan of de leveranciers zich werkelijk aan de voorgeschreven standaarden houden. In dit systeem kunnen bijvoorbeeld bedrijfsbezoeken en -inspecties opgenomen zijn. Ten slotte moet een beleid opgesteld en opgenomen worden dat bepaalt welke maatregelen genomen zullen worden als een leverancier een inbreuk pleegt op de gedragscode (Emmelhainz & Adams, 1999).

Naast de verschillende gedragscodes van de individuele bedrijven, bestaat er ook een gestandaardiseerde code waar veel bedrijven zich op baseren. Hierna volgt een beschrijving van deze code of conduct die Delhaize ook toepast.

'Business Social Compliance Initiative' (BSCI) is een organisatie die in 2003 opgericht werd door de 'Foreign Trade Association' (FTA)<sup>16</sup>. Voorheen werden arbeidsintensieve producten vooral geproduceerd in ontwikkelingslanden, waar de arbeidsomstandigheden niet overeenstemmen met de internationale standaarden. Om dit probleem aan te pakken hebben talrijke bedrijven zelf individuele gedragscodes opgesteld. Als gevolg werd er een wildgroei aan gedragscodes verkregen met verschillende auditprocedures. Zo kon het zijn dat één leverancier aan meer dan twee verschillende gedragscodes moest voldoen, wat natuurlijk leidde tot verwarring en extra kosten. Om dit probleem aan te pakken werd BSCI opgericht. Het doel van deze organisatie is om consistentie en transparantie te creëren voor bedrijven in hun globale supply chain. Dit wordt bereikt door leden toegang te geven tot één en dezelfde code of conduct, die de leden dan kunnen implementeren in hun supply chain. Bovendien worden de leden ondersteund door middel van een stap-voor-stap ontwikkelings-georiënteerd systeem. Tegenwoordig heeft BSCI meer dan 1000 bedrijven die één en dezelfde code of conduct implementeren<sup>17</sup>.

De BSCI-gedragscode werd gebaseerd op de belangrijkste internationale standaarden en principes ter bescherming van de werknemers. De gedragscode kan onderverdeeld worden in tien verschillende delen. Deze delen zijn naleving van de wet, vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen, verbod op discriminatie, lonen, arbeidsuren, gezondheid en veiligheid op de werkvloer, verbod op kinderarbeid, verbod op gedwongen of verplichte arbeid en disciplinaire maatregelen, omgevings- en veiligheidskwesties en als laatste het managementsysteem om de gedragscode te implementeren. Twee van de tien criteria zullen vervolgens grondiger beschreven worden. Het tweede criteria, zoals hierboven opgesomd, geeft de werknemers de vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen. Dit houdt in dat al het personeel het recht heeft om lid te worden van een vakbond of om een vakbond op te richten naar hun eigen keuze en om collectieve onderhandelingen te houden met het bedrijf in hun eigen belang. Het bedrijf zal dit recht respecteren en moet zelfs het personeel informeel informeren over dit recht. Bovendien moet communicatie plaatsvinden om duidelijk te maken dat geen enkele van deze activiteiten negatieve gevolgen zal hebben voor de specifieke medewerkers. Het laatste criteria is het managementsysteem. Het bedrijf moet zowel een beleid over de sociale verantwoordelijkheid als een managementsysteem opstellen en invoeren. De implementatie hiervan verzekert dat de voorwaarden van de BSCI-gedragscode gehaald worden. Daarnaast moet nog een tweede beleid opgesteld en geïmplementeerd worden dat duidelijkheid stelt over de houding van anti-omkoperij en anti-corruptie. Het management is verantwoordelijk voor de correcte integratie, de continue verbetering door middel van correctieve maatregelen en de regelmatige herziening van de gedragscode en voor de communicatie naar de werknemers toe (Business Social Compliance Initiative, 2009).

---

<sup>16</sup> Bron: <http://www.bsci-intl.org/about-bsci/why-bsci-exists>.

<sup>17</sup> Bron: <http://www.bsci-intl.org/about-bsci>.



Er worden ter controle bedrijfsaudits uitgevoerd. Als na een dergelijke audit aangetoond kan worden dat de leverancier niet volledig voldoet aan de voorwaarden, dan krijgt de leverancier correctieve maatregelen opgelegd die binnen twaalf maanden uitgevoerd moeten zijn. Zo'n audit mag enkel uitgevoerd worden door onafhankelijke externe auditeurs. Als de leverancier later kan aantonen dat de maatregelen uitgevoerd zijn en dat hij zodoende weer voldoet aan de voorwaarden, dan kan de zakelijke relatie terug aangevat worden (Business Social Compliance Initiative, 2011).

In de code staat ten slotte wat er kan gebeuren als een leverancier van een bedrijf zich niet kan houden aan de criteria én als bovendien over geen enkele oplossing een akkoord kan bereikt worden of geïmplementeerd kan worden binnen een redelijke termijn. Het bedrijf dat aangesloten is bij BSCI kan op dat moment dan kiezen om de huidige productie bij de leverancier stil te leggen, het contract op te zeggen, toekomstige contracten te annuleren of om de gehele zakelijke relatie te beëindigen met de leverancier (Business Social Compliance Initiative, 2009).

Zowel de leden van BSCI als hun leveranciers kunnen 'capacity building workshops' volgen, die georganiseerd worden door BSCI zelf. Dit kan gaan van algemene informatiesessies, workshops in de bedrijven zelf tot trainingen over hele specifieke onderwerpen zoals dialoog met werknemers. Het doel van deze workshops is bedrijven en hun leveranciers de nodige kennis te laten verkrijgen om de omstandigheden op de werkvloer te verbeteren (Business Social Compliance Initiative, 2011).

## 7 Externe instanties

De laatste deelvraag die binnen deze masterproef onderzocht wordt handelt over externe instanties waarbij bedrijven hulp kunnen vragen voor de implementatie van Purchasing Social Responsibility. Door bedrijven de mogelijkheid te bieden om eventuele hulp in te schakelen, wordt de drempel naar het invoeren van duurzaamheid binnen de aankoopafdeling verkleind. Vervolgens worden drie organisaties beschreven die deze hulp aanbieden. Voor iedere instantie wordt een korte schets gegeven over de geschiedenis en de verschillende hulpmiddelen die deze organisaties aanbieden.

### 7.1 CSR Europe

CSR Europe is een heel vooraanstaand Europees bedrijfsnetwerk omtrent Corporate Social Responsibility. Bij dit netwerk zijn ongeveer 70 grote multinationals en 37 nationale organisaties aangesloten. De nationale partners komen uit ongeveer 30 verschillende Europese landen, met in totaal bijna 5000 bedrijven doorheen Europa. De leden hierbij aangesloten zijn zowel bedrijven als andere organisaties. CSR Europe wordt aanzien als het grootste Europese netwerk rond CSR<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Bron: [http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html).

De oorsprong van CSR Europe ligt in 1993. De voorzitter van de Europese Commissie, Jacques Delors, lanceert een oproep. Met deze oproep wou hij Europese structurele problemen zoals werkloosheid, herstructureringen en sociale uitsluiting aanpakken. Hij riep bedrijven op om een Europese verklaring tegen sociale uitsluiting te ontwerpen. Een jaar later stelden grote pioniers zoals Levis, BP en Philips samen een eerste ontwerp voor als antwoord op de eerdere oproep. Nog een jaar later, in 1995, stelde Jacques Delors samen met 20 bedrijfsleiders een Europees manifest van het Bedrijfsleven tegen sociale uitsluiting voor. De bedrijven die deze verklaring ondertekenden vroegen naar een Europees netwerk waarbinnen informatie en ervaringen uitgewisseld konden worden. In 1996 ontstaat zo het 'European Business Network for Social Cohesion'. In 2000 wordt dit netwerk vernoemd tot het huidige CSR Europe<sup>19</sup>.

In 2010 heeft CSR Europe een nieuw initiatief gelanceerd, de 'Enterprise 2020'. Via dit initiatief wil het netwerk Europese en globale uitdagingen aankaarten die in toenemende mate onze huidige manieren van leven, werken, leren, communiceren, consumeren en delen van grondstoffen in vraag stellen. De Enterprise 2020 toont aan welke contributies bedrijven kunnen leveren om de EU's 'Europe 2020 Strategy' te behalen. Dit zijn Europese doelstellingen omtrent het bouwen van een slimme, duurzame en betrekken economie met als resultaat hoge niveaus van tewerkstelling, productiviteit en sociale insluiting tegen 2020. Bedrijven die deze doelstellingen hoog in het vaandel dragen gebruiken de Enterprise 2020 van CSR Europe als referentie voor het ideale bedrijf van de toekomst<sup>20</sup>.

Om dergelijke bedrijven te helpen bij het streven naar de Enterprise 2020, biedt CSR Europe hen een uniek dienstenmodel aan. Dit model heeft drie doelen. Het eerste doel is bedrijven ondersteunen bij het bouwen van een duurzaam concurrentievermogen. Dit gebeurt door middel van een platform voor innovatie en uitwisseling van informatie. Ten tweede beoogt het model een hechte samenwerking tussen bedrijven en hun stakeholders door nieuwe manieren van coöperatie te ontdekken en zo een duurzame toekomst op te bouwen. Het laatste doel is het versterken van het Europees leiderschap op vlak van CSR door samen te werken met Europese instituten en door een nog verder uitgebreid aantal internationale spelers bij zich te voegen<sup>21</sup>.

De informatie die specifiek op het platform te verkrijgen is, is afhankelijk van een eventueel lidmaatschap. Gewone individuen en bedrijven die niet ingeschreven zijn bij CSR Europe, krijgen reeds toegang tot het laatste nieuws rond CSR, praktijkvoorbeelden over hoe bedrijven oplossingen geïmplementeerd hebben, informatie omtrent nationale CSR-organisaties en hun initiatieven (voor België is dit Business & Society Belgium)<sup>22</sup>, toekomstige events die georganiseerd worden door CSR Europe, leden of partners enzovoort. Ook al is een bedrijf niet aangesloten, toch kan het al veel informatie terugvinden. Bedrijven en individuen die wel aangesloten zijn kunnen nog verdere, diepgaande informatie verkrijgen zoals rapporten en nieuwe Europese regelgevingen<sup>23</sup>. Informatie die specifiek gelinkt is aan Purchasing Social Responsibility is ook verkrijgbaar voor bedrijven. Zo

---

<sup>19</sup> Bron: <http://www.csreurope.org/pages/en/history.html>.

<sup>20</sup> Bron: <http://www.csreurope.org/pages/en/enterprise2020.html>.

<sup>21</sup> Bron: [http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html).

<sup>22</sup> Bron: <http://www.csreurope.org/pages/en/nationalpartners.html>.

<sup>23</sup> Bron: <http://www.csreurope.org/pages/en/onlineresources.html>.

komen op de website evenementen te staan zoals het 'Sustainable Purchasing & Supply Summit'<sup>24</sup>, dat in 2012 georganiseerd is geweest. Op zo'n conferentie wordt uitgelegd aan bedrijfsleiders hoe duurzaam ondernemen binnen de aankoop een impact heeft op het milieu en op de maatschappij in zijn geheel. Op deze manier kunnen andere bedrijven een beter inzicht verwerven in de mogelijkheden die er zijn om PSR te implementeren. Daarnaast kan men bestanden inzien zoals praktische gidsen om PSR te integreren. Meer informatie over een dergelijke praktische gids kan teruggevonden worden bij het volgende deel, Business & Society Belgium. Deze organisatie heeft een leidraad uitgebracht die bovendien in te zien is via de website van CSR Europe<sup>25</sup>.

## 7.2 Business & Society Belgium

Zoals reeds in het vorig deel aangehaald is Business & Society Belgium een nationale partner van CSR Europe. Business & Society Belgium is hét Belgisch referentienetwerk voor bedrijven die in samenwerking met verschillende stakeholders naar de uitbouw van een duurzame maatschappij streven<sup>26</sup>. Dit netwerk biedt bedrijven een uitwisselingsplatform en een klankbord zodat de maatschappelijke betrokkenheid op alle niveaus van een organisatie leeft en continu verbeterd wordt. De visie van deze organisatie is 'een inclusieve, groene en verantwoordelijke economie co-creëren als onderdeel van een duurzame maatschappij'<sup>27</sup>. Momenteel telt het netwerk meer dan 85 leden, waaronder de Delhaize Group. Deze bedrijven zijn actief in verschillende landen en sectoren, gaande van dienstverlening tot banksector en voedingsindustrie. Andere grote bedrijven die zich aangesloten hebben bij Business & Society Belgium zijn Coca-Cola Belgium, GDF-Suez en Johnson & Johnson<sup>28</sup>.

De oprichting van Business & Society Belgium volgt twee jaar na de oprichting van CSR Europe. CSR Europe zocht namelijk naar nationale partners, waarna Christian Leysen samen met enkele bedrijven het 'BENSC' hebben opgericht. BENSC staat voor 'Belgisch Netwerk voor Sociale Cohesie'. Het doel van de nationale partners is de problematiek rond sociale uitsluiting onder de aandacht brengen van bedrijven gevestigd in het specifieke land. Zo heeft BENSC het doel om dit te doen voor België. Door de aandacht op dit onderwerp te vestigen werden bedrijven gestimuleerd om de kansengroepen op de arbeidsmarkt te integreren. In 2001 werd de naam aangepast naar Business & Society Belgium. Sindsdien wordt resoluut gekozen voor het brede concept CSR, maatschappelijk verantwoord ondernemen, in plaats van enkel sociale uitsluiting. Sinds de naamsverandering heeft het netwerk een stijgende bekendheid en geloofwaardigheid gekend, dit dankzij samenwerkingen met grote

---

<sup>24</sup> Bron: [http://www.csreurope.org/events.php?action=show\\_event&event\\_id=580](http://www.csreurope.org/events.php?action=show_event&event_id=580).

<sup>25</sup> Bron: [http://www.csreurope.org/news.php?type=&action=show\\_news&news\\_id=5248](http://www.csreurope.org/news.php?type=&action=show_news&news_id=5248).

<sup>26</sup> Bron: <http://www.businessandsociety.be/nl/Over-ons/Wie-zijn-we-Vandaag/>.

<sup>27</sup> Bron: <http://www.businessandsociety.be/nl/Over-ons/Wat-doen-we>.

<sup>28</sup> Bronnen: <http://www.businessandsociety.be/nl/Onze-leden> en <http://www.businessandsociety.be/nl/Onze-leden/Lijst-van-de-leden/>.

beroepsfederaties zoals VBO<sup>29</sup> en VOKA<sup>30</sup>. Alle bovenstaande informatie omtrent de geschiedenis van Business & Society Belgium is terug te vinden op de website<sup>31</sup>.

Ten slotte heeft Business & Society Belgium een praktijkgids in mei 2012 uitgebracht. Deze praktijkgids met als titel 'Sustainable purchasing & Supply chain management' is makkelijk te downloaden op de website van Business & Society Belgium<sup>32</sup>. De praktijkgids is bedoeld om aan bedrijven duidelijk te maken welke stappen en methodes toegepast kunnen worden om een succesvol duurzaam aankoopbeleid op te stellen. In het eerste deel van de gids worden vragen behandeld zoals 'Waarom is een duurzaam aankoopbeleid belangrijk' en 'Wat zijn de grote uitdagingen om de duurzaamheid van het aankoopbeleid te waarborgen'. In het tweede deel worden enkele concrete voorbeelden gegeven om tien stappen te verduidelijken waarmee de aankopen op een duurzame manier beheerd kunnen worden (Business & Society Belgium, Praktijkgids 2012).

### 7.3 MVO Vlaanderen

MVO Vlaanderen is opgericht door de Vlaamse overheid, meer bepaald het departement Werk en Sociale Economie. MVO Vlaanderen is een platform voor iedereen die geïnteresseerd is in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) met als doel organisaties helpen MVO toe te passen in praktijk. Deze hulp gebeurt door een ruim aanbod aan instrumenten en informatie aan te bieden. Enkele voorbeelden hiervan zijn duurzaamheidsscans om het MVO-gehalte van een bedrijf te berekenen, praktijkvoorbeelden die helpen om de rest van het bedrijf te overtuigen en verschillende stappenplannen om MVO in praktijk om te zetten<sup>33</sup>.

Ter verduidelijking van wat MVO precies inhoudt, staat op de website<sup>34</sup> een duidelijke definitie. Deze komt zeer sterk overeen met hetgeen reeds besproken is in de geschiedenis van CSR binnen deze masterproef. De definitie luidt: 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen vrijwillig op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen, waarbij overleg met de stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uitmaakt van dit proces'. Binnen deze definitie staat duidelijk vermeld dat duurzaam ondernemen geïntegreerd moet zijn binnen het hele bedrijf, binnen de gehele bedrijfsvoering. Het opnemen van dit aspect in de definitie maakt duidelijk dat MVO meer is dan alleen maar maatschappelijke betrokkenheid of liefdadigheid. Het gaat over het beleid en over duurzaamheid op alle gebieden binnen de bedrijfsvoering. Eén van de vele specifieke gebieden waarbinnen MVO toegepast kan worden is de aankoop, door middel van een duurzaam aankoopbeleid. Deze wordt hier in het bijzonder aangehaald omdat in het

---

<sup>29</sup> VBO: Verbond van Belgische Ondernemingen (<http://www.businessandsociety.be/nl/Over-ons/Wie-zijn-we-Gisteren>).

<sup>30</sup> VOKA: Vlaams netwerk van Ondernemingen (<http://www.voka.be/content/over-voka/>).

<sup>31</sup> Bron: <http://www.businessandsociety.be/nl/Over-ons/Wie-zijn-we-Gisteren>.

<sup>32</sup> Bron: <http://www.businessandsociety.be/nl>.

<sup>33</sup> Bron: <http://www.mvovlaanderen.be/contact/>.

<sup>34</sup> Bron: <http://www.mvovlaanderen.be/over-mvo/wat-is-mvo/>.

praktijkonderzoek verklaard wordt hoe Delhaize België een duurzaam visbeleid heeft opgesteld, wat een voorbeeld is van een dergelijk duurzaam aankoopbeleid. Andere mogelijkheden voor de implementatie van MVO zijn samenwerkingen aangaan met NGO's<sup>35</sup> of andere non-profitorganisaties, aandacht hebben voor diversiteit, werknemersbetrokkenheid, bescherming van het milieu of een veilige en gezonde werkomgeving.

Op de website staan verschillende instrumenten<sup>36</sup>. Enkele zullen kort besproken worden om te verduidelijken dat MVO Vlaanderen veel hulpmiddelen aanbiedt aan bedrijven die CSR willen implementeren. Ten eerste is er de 'MVO Fit-O-Meter'. Dit meetinstrument geeft een inzicht op hoe fit een bedrijf is voor de toekomst. De uitslag wordt bepaald na een aantal korte vragen op de website te beantwoorden. Een bedrijf kan beoordeeld worden als een MVO Atleet, MVO (mee)Loper of MVO Starter. Dit instrument dient vooral ter sensibilisatie. Een tweede hulpmiddel is 'Albatros'. Dit is opnieuw een zelfevaluatie. Aan de hand van een vragenlijst kan nagegaan worden in welke mate de organisatie aandacht besteedt aan economische, sociale en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. Als resultaat wordt er een overzicht verschaft van de sterke en zwakke punten, en waar mogelijk wordt kort uitgelegd hoe verbeteringen aangebracht kunnen worden. Ten slotte biedt MVO Vlaanderen een 'Duurzaamheid-Strategie Scan' aan. Door deze scan uit te voeren krijgt een bedrijf een visie en strategie voor de verdere integratie van duurzaamheidsaspecten binnen het bedrijf. Andere resultaten van de scan zijn ambitieniveaus en concrete actieplannen voor alle relevante afdelingen binnen de organisatie. Deze actieplannen worden afgeleid uit de antwoorden per organisatieonderdeel. De laatste uitkomst is een eerste ontwerp voor het opzetten van een intern en extern stakeholdermanagement en suggesties voor het verdere vervolg.

MVO Vlaanderen heeft ten slotte informatie over verschillende praktijkvoorbeelden, waaronder Delhaize België, publicaties, instrumenten, links en opleidings- en adviesverstrekkers op de website geplaatst die allen gerelateerd zijn aan een duurzaam aankoopbeleid<sup>37</sup>. Een voorbeeld van informatie die specifiek gelinkt is aan PSR is de brochure 'Duurzaam aankopen', terug te vinden in bijlage 1. Deze brochure is bedoeld als aanknopingspunt voor bedrijven die zaken doen met leveranciers en partners in ontwikkelingslanden en opkomende markten. In de gids staan onder meer een stappenplan en een overzicht van aandachtspunten voor een duurzaam aankoopbeleid<sup>38</sup>.

Nu de laatste externe instantie besproken is waar bedrijven hulp kunnen vragen voor de implementatie van PSR, is de literatuurstudie compleet. Vervolgens zal verder gegaan worden met het praktijkonderzoek.

---

<sup>35</sup> NGO is een niet-gouvernementele organisatie (<http://www.encyclo.nl/begrip/Ngo>).

<sup>36</sup> Bron: <http://www.mvovlaanderen.be/aan-de-slag/hoe-mvo-ben-ik/>.

<sup>37</sup> Bron: <http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/t/duurzaam-aankoopbeleid>.

<sup>38</sup> Bron: <http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/publicatie/rapport-verantwoord-aankopen/>.

# **Deel 3: Praktijkonderzoek**

## **1 Inleiding**

In het praktijkgedeelte van deze eindverhandeling wordt een uitgebreide gevalstudie gemaakt van de supermarktketen Delhaize. Delhaize is als enigste gekozen uit een reeks van bedrijven. De eerste selectie van organisaties is gebeurd door middel van zoekingswerken op het internet en bedrijfswebsites. Na contacten gelegd te hebben met verschillende organisaties ging mijn voorkeur toch al uit naar Delhaize, aangezien dit een bedrijf is waar iedere gewone consument mee in contact komt. De initiatieven die Delhaize neemt op vlak van PSR hebben zodoende een gevolg voor alle consumenten. Het contact leggen met Delhaize verliep daarenboven vlot. Ten eerste is er een email gestuurd naar de mensen van de persdienst. Zij hebben de aanvraag voor verdere informatie rechtstreeks doorgestuurd naar Mevr. Anaïs Pauwels, waarmee het eerste interview is afgenomen. Zij heeft daarna de gegevens van Mr. Julien Mahieu doorgegeven. De gegevens van de tweede werknemer van Delhaize zijn pas verkregen nadat bepaald is over welke productgroep er verder in de thesis uitgeweid zou worden. Hier lag de keuze voor verse vis voor de hand, aangezien dit een onderwerp is dat veel media-aandacht krijgt en waar een persoonlijke interesse naar voor komt.

Het doel van het praktijkgedeelte is te verduidelijken hoe Delhaize duurzaam onderneemt, en meer bepaald binnen de aankoopafdeling. Dit doel is voor een groot deel bereikt, aangezien eerst een algemeen overzicht gegeven wordt over de verschillende doelen die Delhaize vooropstelt op vlak van duurzaamheid, CSR. Daarna wordt specifiek naar PSR gekeken binnen de productgroep verse vis. Het tweede doel van dit deel is om na te gaan of eventuele dilemma's zich voordeden door duurzaam te handelen binnen de aankoopafdeling. Om deze vraag te analyseren zijn in de vragenlijsten verschillende scenario's opgesteld waarbinnen zich een dilemma kan voordoen. Vervolgens is onderzocht hoe Delhaize hiermee omgaat, door de antwoorden op deze vragen te onderzoeken.

Het uitgevoerde onderzoek is kwalitatief van aard. Het onderzoek bestond uit het analyseren van jaarverslagen, een duurzaamheidsrapport, bedrijfswebsites, allerhande documenten en uit het interviewen van twee werknemers van Delhaize. Eén werknemer is de verantwoordelijke voor alle duurzaamheidsprojecten binnen de aankoopafdeling, Mevr. Anaïs Pauwels, en de andere werkt als aankoper van verse vis, Mr. Julien Mahieu. De verkregen informatie heeft geleid tot de uitwerking van deze uitgebreide gevalstudie. Oorspronkelijk was het echter de bedoeling om drie medewerkers van Delhaize te interviewen. De derde persoon zou dan de aankoper van diepvriesvis geweest zijn, maar aangezien zij in zwangerschapsverlof is tot en met begin juni 2013 was er geen mogelijkheid om haar te interviewen. Als alternatief is bekeken of een eventuele vervanger van de aankoper wou meewerken, maar hier zijn geen verdere contactgegevens over vrijgegeven. Zodoende zijn er maar twee werknemers van Delhaize die actief meegewerkt hebben aan dit onderzoek.

## 2 Verloop van het onderzoek

### 2.1 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt om veel en grondige informatie te verkrijgen over een beperkt aantal onderzoekselementen (Fisher & Julsing, 2007). Baarda, de Goede en Teunissen (1995) beschrijven drie verschillende methoden die gebruikt kunnen worden om dergelijke informatie te verzamelen. Deze drie methoden zijn participerende observatie, het afnemen van interviews en het verzamelen van documentatie. Binnen deze masterproef is gebruik gemaakt van twee van de drie technieken. Ten eerste is documentatie verzameld, vooral op de bedrijfswebsites van Delhaize België en de Delhaize Group. De tweede techniek die gebruikt is, is het afnemen van interviews. Deze interviews kunnen bovendien beschouwd worden als expertinterviews. Dit komt doordat de werknemers die geïnterviewd zijn een bepaald niveau van kennis en expertise bevatten over hun bepaald werkgebied (Wilms, 2011).

### 2.2 Het expertinterview

De interviews die afgelegd zijn, zijn gedeeltelijk gestructureerde expertinterviews. In de interviews worden zowel vragen gesteld waarvan de mogelijke antwoorden op voorhand vastliggen als vragen waarvan de mogelijke antwoorden niet vastliggen.

Vooraleer de interviews afgenomen werden, moest een geschatte tijdsduur doorgegeven worden aan diegene die geïnterviewd ging worden. De werknemers vroegen hier expliciet naar omdat zij dit zeer handig vonden, zodat zij hun agenda goed konden inplannen. Het eerste interview, met Mevr. Anaïs Pauwels heeft ongeveer anderhalf uur geduurd, terwijl het tweede interview, met Mr. Julien Mahieu een uur geduurd heeft. De oorzaak hiervan kan gevonden worden bij het vragen naar algemene informatie enkel in het eerste interview. Doordat deze algemene informatie reeds verkregen werd in het eerste interview, kon een grondig, maar korter interview gehouden worden met de aankoper van verse vis. In het tweede interview is zodoende niet meer gevraagd naar algemene informatie.

Nu wordt verder gegaan met de uiteindelijke gevalstudie van Delhaize. Om de analyse te verduidelijken zijn verschillende delen opgesteld, waaronder de Delhaize Group, Delhaize België, Duurzaamheid binnen Delhaize en de interviews. Hieronder begint het eerste deel, namelijk de geschiedenis van Delhaize. De geschiedenis wordt geschetst om een beter idee te krijgen over wat de visie van Delhaize is en hoe dat Delhaize veranderd is doorheen de tijd<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Bronnen: <http://www.delhaizeamerica.com/nl/Home/Onzehistoriek.aspx> en <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/feiten-en-cijfers/onze-geschiedenis>.

## 3 Geschiedenis Delhaize

### 3.1 Van 1867 tot 1900

Het idee rond Delhaize ontstond in 1867. Jules Delhaize, hoogleraar in de handelswetenschappen, wou een netwerk van winkels uitbouwen die allemaal dezelfde prijzen hanteerden en die allemaal bevoorrad werden uit één centrale opslagplaats. Voor de verwezenlijking van het idee werd Jules Delhaize bijgestaan door zijn broer Edouard en door zijn schoonbroer Jules Vieujant. De leeuw, het symbool van België, werd bovendien gekozen als het officiële logo van de nieuwe winkelketen. Het logo symboliseert de kracht en de bijhorende leuze luidt 'Eendracht maakt macht'. De volledige officiële naam is 'Delhaize Frères Le Lion'. Door het snelle succes van het bedrijf verhuisden ze in 1871 al van Charleroi naar Brussel. In 1883, amper 12 jaar later, verhuist het bedrijf opnieuw. De reden hiervoor was dat de mogelijkheid om goederen via het spoor te vervoeren steeds belangrijker werd. Door te verhuizen naar Molenbeek, vlakbij Brussel, kreeg Delhaize een rechtstreekse toegang tot het spoornetwerk met zelfs een eigen laadkade. Hierdoor konden 500 goederenwagons per dag behandeld worden. Voor Delhaize is het daarenboven altijd belangrijk geweest om goedkope producten aan te kunnen bieden. Vandaar dat een aantal eigen fabrieken werden opgericht, waar producten van het eigen merk, zoals koffie en koekjes, zelf geproduceerd konden worden. Buiten de fabrieken en de laadkade omvatte het terrein ook een groot magazijn, kelders, kantoren, een school en zelfs een brandweerbrigade.

### 3.2 Van 1901 tot 1999

In 1914 heeft Delhaize 'De leeuw' al 23 van dergelijke fabrieken. In deze tussenperiode van 30 jaar weet Delhaize het aantal winkels met meer dan 500 te verhogen. Alle vestigingen krijgen hetzelfde uitzicht, namelijk het logo, een aantrekkelijk uitstalraam met aangeduide prijzen, terugkerende reclame en een voorstelling van de beste producten tegen de beste prijzen. De zaakvoerders van de winkels zijn specialisten in de producten. Tijdens de crisis in de jaren '30 verschijnen nieuwe concurrenten zoals de discountwinkels. Delhaize wijzigt haar strategie echter niet, maar voelt zich wel genoodzaakt om het assortiment uit te breiden met een eigen discountmerk. Dit discountmerk werd 'Derby' genoemd. Desalniettemin blijft Delhaize zijn positie als specialist benadrukken.

Kort na de Tweede Wereldoorlog in 1945, kent Delhaize grote problemen. Door de zeer sterke concurrentie en concentratie in de voedingssector, is Delhaize verplicht om de meeste van haar fabrieken te sluiten. De distilleerderij, de koffiebranderij en de drukkerij blijven nochtans geopend. De huismerkproducten zullen vanaf dan geproduceerd en geleverd worden door externe leveranciers, maar wel volgens de kwaliteitsstandaarden van Delhaize zelf.



In 1950 fuseert Delhaize 'De Leeuw' met een netwerk van vestigingen, opgericht door Adolphe Delhaize, een andere broer van Jules Delhaize. Bovendien experimenteert Delhaize met het self-servicesysteem, zoals reeds toegepast in enkele vestigingen in Amerika. 7 jaar later, in 1957, opent Delhaize dan ook haar eerste supermarkt in België, één van de eerste met volledige zelfbediening in Europa. De mensen maken kennis met een nieuwe manier van winkelen: zelfbediening, voorverpakt vlees en diepvriesproducten. De bewuste keuze van Delhaize om moderne methodes naar Europa te brengen en om het imago van pionier te hebben, heeft ertoe geleid dat Delhaize in 1962 tot de Beurs van Brussel toetreedt, onder de naam N.V. Delhaize Frères et Cie 'Le Lion'.

Enkele jaren later, in het jaar 1967, voert Delhaize een aantal vernieuwingen door. Het logo wordt vernieuwd, iedere supermarkt krijgt een nieuw uitzicht, geklimatiseerde depots worden gebouwd voor groenten en fruit, een nieuwe beenhouwerij wordt in gebruik genomen,... Tussen 1963 en 1973 bouwt Delhaize gespecialiseerde distributiecentra in Zellik, met als doel de supermarkten doeltreffend te bevoorraden. Het aantal supermarkten breidt bovendien met een hoge snelheid uit, tot wel 80 supermarkten in 1974. De overheid wilt echter de opening van grootwarenhuizen verminderen en voert een drastische wet door, namelijk de 'Grendelwet'. Hierdoor wordt Delhaize genoodzaakt om nieuwe oplossingen te vinden om te kunnen blijven groeien. Zo start Delhaize haar internationale uitbreiding buiten Europa in de Verenigde Staten. Hier kan Delhaize participeren in de keten 'Food Town Stores', die al 22 supermarkten telt. Binnen Europa heeft Delhaize totaal nieuwe concepten bedacht om zich te kunnen diversifiëren. Zo worden restaurants en wasserettes geopend. Daarnaast worden bestaande supermarkten omgebouwd tot 'Fresh Markets', met een meer uitgebreid assortiment aan verse producten. Een andere manier waarop Delhaize diversifieert in 1981, is de lancering van twee nieuwe ketens. Deze zijn 'AD Delhaize' en 'Delhaize Superette'. Dit zijn respectievelijk grotere supermarkten en mini-winkels.

Amper negen jaar na de uitbreiding naar de Verenigde Staten, wordt de oorspronkelijke Amerikaanse keten omgevormd tot 'Food Lion'. Deze omvorming heeft een groot succes, aangezien het aantal winkels enorm stijgt van 22 tot 226 in minder dan tien jaar. In 1985 gaat de Amerikaanse uitbreiding verder. Delhaize opent de eerste 'Club Food'-winkel in Atlanta. Deze winkel is 24 op 24 uur geopend, 7 dagen op 7 en hanteert zeer competitieve prijzen. 4 jaar later gaat de uitbreiding in België verder. Delhaize ontwikkelt een nieuwe keten, gespecialiseerd in benodigdheden en voeding voor huisdieren. Deze keten noemt 'Tom & Co'. Een thuisleveringsservice wordt gelanceerd die de naam 'Caddy-Home' draagt. Bovendien verkoopt Delhaize België het eerste bio-product ooit en wordt de website [www.delhaize.be](http://www.delhaize.be) bekend gemaakt.

Het 125-jarig bestaan van Delhaize wordt gevierd in 1992. Het bedrijf telt ondertussen 1 021 supermarkten in de Verenigde Staten en 410 winkels in België. Daarbuiten is ze nog actief in Tsjechië en Griekenland. Delhaize is bovendien de eerste keten die een getrouwheidskaart heeft ontwikkeld voor haar klanten, namelijk de 'Plus-Kaart'. Alle bovenstaande informatie omtrent de geschiedenis is verkregen via twee websites<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Bronnen: <http://www.delhaizeamerica.com/nl/Home/Onzehistoriek.aspx> en <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/feiten-en-cijfers/onze-geschiedenis>.

### 3.3 Van 1999 tot heden

Tussen 1999 en 2002 wordt de onderneming omgevormd tot de Delhaize Group, gepaard gaande met dezelfde naamswijziging. In 1996 breidt de Amerikaanse markt van Delhaize zich nog verder uit, als Food Lion de 'Kash N' Karry' overneemt. Dit heeft als gevolg dat het aantal winkels in de Verenigde Staten uitbreidt met ongeveer 100. Een jaar later is de Aziatische markt aan de beurt. De Delhaize Group telt dan 13 vestigingen in Azië. De volgende jaren blijft de Group uitbreiden, zowel in Europa, de Verenigde Staten als in Azië. In 2000 wordt het internetplatform 'WorldWide Retail Exchange' opgericht. Dit is een business-to-business marktplaats via het internet.

De Delhaize Group verwerft in 2001 alle aandelen van de kleinere groep Delhaize America. Deze Amerikaanse aandelen worden genoteerd op de New York Stock Exchange, terwijl de andere aandelen van de Group op de Brusselse beurs genoteerd blijven. Delhaize Group blijft uitbreiden, maar verkoopt of sluit ook vestigingen. Zo desinvesteert ze in 2004 in al haar Thaise activiteiten, 21 winkels worden verkocht en de rest wordt gesloten. Een jaar later neemt de Group in Noord-Oost-België de succesvolle keten 'Cash Fresh' over. Deze keten telde 43 supermarkten. In 2009 verkrijgt de Group het lidmaatschap tot een Europese aankoopalliantie, namelijk AMS. Dit lidmaatschap geeft haar het recht om bepaalde producten, zoals het huismerk, te verkrijgen aan de meest competitieve prijzen. De gegevens voor de twee bovenstaande alinea's zijn bekomen uit twee websites<sup>41</sup>.

Sinds kort, in 2010, werd een nieuwe visie met overeenstemmende waarden ontwikkeld. Deze visie luidt: "Voedzaam, gezond, veilig, betaalbaar en duurzaam. Samen halen we het beste voor het leven uit Delhaize"<sup>42</sup>. Het doel dat Delhaize nastreeft is zodoende voedzame, gezonde, veilige en vooral betaalbare producten in hun assortiment aan te bieden aan de klanten. Het draait echter niet alleen om de producten, maar ook om de bijhorende diensten. Daarnaast heeft Delhaize aandacht voor het leven van haar klanten, haar werknemers en de samenleving waarin ze actief is. Deze aandacht kan beschouwd worden als een deel zijnde van het duurzaam ondernemen. Buiten deze vijf elementen heeft Delhaize ook oog voor het ontwikkelen van talent, voor het openstaan voor innovatie en voor een continu leerproces. De waarden die met de visie gepaard gaan zijn: vastberadenheid, integriteit, moed, nederigheid en humor (Delhaize Group, Jaarverslag, 2011). Door de ontwikkeling van de nieuwe visie kon de implementatie van een nieuwe strategie, het 'New Game Plan' beginnen. Dit is een strategie gericht op een versnelde groei, een verhoogde efficiëntie en het opnemen van de sociale verantwoordelijkheid (Delhaize Group, Progress report, 2011).

Sinds de oprichting van Delhaize, heeft de winkelketen momenteel vestigingen in de Verenigde Staten, België, Luxemburg, Griekenland, Roemenië, Servië, Bulgarije, Bosnië en Herzegovina, Montenegro en in Indonesië<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Bronnen: <http://www.delhaizeamerica.com/nl/Home/Onzehistoriek.aspx> en <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/feiten-en-cijfers/onze-geschiedenis>.

<sup>42</sup> Bron: [http://www.delhaizegroup.com/AnnualReport/media/nl/flipbooks/Delhaize\\_-\\_Annual\\_Review/index2.html](http://www.delhaizegroup.com/AnnualReport/media/nl/flipbooks/Delhaize_-_Annual_Review/index2.html).

<sup>43</sup> Bron: [http://www.delhaizegroup.com/AnnualReport/media/nl/flipbooks/Delhaize\\_-\\_Annual\\_Review/index2.html](http://www.delhaizegroup.com/AnnualReport/media/nl/flipbooks/Delhaize_-_Annual_Review/index2.html).

Nu de geschiedenis van Delhaize verduidelijkt is, gaat meer uitleg gegeven worden over de structuur binnen de Delhaize Group en daarna binnen Delhaize België. De elementen die hier onder andere aangehaald zullen worden zijn de managementstructuur van de Delhaize Group, de eigendomsstructuren van winkels binnen België en de verschillende winkelformules die Delhaize aanbiedt.

## 4 Delhaize Group

### 4.1 Geografisch

De Delhaize Group is de overkoepelende organisatie waarbinnen de verschillende landen vallen waarin Delhaize actief is. Delhaize Group is bijgevolg onder te verdelen in drie grote delen, met name de Verenigde Staten, België en Zuidoost-Europa en Azië samen. Het deel Zuidoost-Europa en Azië wordt wel nog verder verdeeld in landen, omdat dit een echte landengroep is in vergelijking met de andere twee grote delen. Binnen alle delen is nog een verdere verdeling volgens winkelketens. Zo wordt de Verenigde Staten onderverdeeld in Food Lion, Harveys, Bottom Dollar Food,... België wordt dan weer onderverdeeld in Delhaize, AD Delhaize, City Delhaize, Proxy Delhaize,... en Zuidoost-Europa en Azië kent dan nogmaals een andere verdeling<sup>44</sup>. Voor de precieze verdeling en aantallen van winkels kan gekeken worden naar de bijlage 2.

Nu de structuur van Delhaize op geografisch gebied uitgelegd is, deels op basis van het interview met Mevr. Anaïs Pauwels, wordt verder gegaan met de inhoudelijke structuur van Delhaize.

### 4.2 Inhoudelijk

De structuur van het management van de Delhaize Group kan onderverdeeld worden in twee delen, namelijk de Raad van Bestuur en het Executief Comité. De elementen waarover de Raad van Bestuur beslist zijn de algemene strategie, het budget en de investeringen van de Group. Zoals in andere bedrijven is het de functie van de Raad van Bestuur om de handelingen en activiteiten van het bedrijf te controleren. Daarnaast duidt de Raad van Bestuur een Afgevaardigd Beheerder aan, samen met leden van het Executief Comité. Buiten de aanstelling valt de bepaling van de vergoeding voor de laatstgenoemden ook binnen de bevoegdheid van de Raad van Bestuur<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Bron: [http://www.delhaizegroup.com/AnnualReport/media/nl/flipbooks/Delhaize\\_-\\_Annual\\_Review/index2.html](http://www.delhaizegroup.com/AnnualReport/media/nl/flipbooks/Delhaize_-_Annual_Review/index2.html).

<sup>45</sup> Bron: <http://www.delhaizegroup.com/nl/CorporateGovernance/Structuur.aspx>.

Naast de Raad van Bestuur is er het Executief Comité. In dit comité worden de strategische voorstellen voorbereidt waarover de Raad van Bestuur zal beslissen. Het comité controleert en analyseert daarnaast ook de operationele handelingen en de resultaten van de Group. De leden van dit Executief Comité komen logischerwijs uit de verschillende landengroepen waarin Delhaize actief is. Per landengroep worden dezelfde elementen besproken, maar de uitvoering kan wel verschillen per land, aangezien dit totaal uiteenlopende markten kunnen zijn. De algemene elementen worden zodoende vertaald naar iedere groep toe. Deze elementen zijn interne en externe communicatie, Corporate Social Responsibility, financiën, HR en ontwikkeling, interne audit, IT, naleving van de wet en strategie. Een duidelijk overzicht van de managementstructuur is terug te vinden in bijlage 3.

Delhaize Group heeft daarnaast geen specifieke functies, maar fungeert eerder als coördinatiecentrum. De Group koopt zelf bijvoorbeeld geen producten aan voor de landen, maar dient alleen ter ondersteuning voor de verschillende gebieden die zojuist zijn aangehaald. De aankoop van de producten gebeurt voor iedere kleinere groep apart, dus voor de Verenigde Staten, België en Zuidoost-Europa en Azië.

Aangezien de functie van de Delhaize Group besproken is, deels op basis van het eerste interview, wordt verder gegaan met de structuur van Delhaize België, samen met een verdeling en karakterisering van de verschillende soorten winkelformules.

## 5 Delhaize België

### 5.1 Algemeen

Zoals reeds aangehaald, zijn de verschillende leden van het Executief Comité de CEO's, 'Chief Executive Officers', van de verschillende landengroepen. Omdat de landengroepen significant kunnen verschillen is het belangrijk dat de zakelijke elementen, waarover beslist wordt in het Comité, vertaald worden naar de verschillende landengroepen (Interview Mevr. Anaïs Pauwels).

Vervolgens wordt de structuur van Delhaize België besproken. Ten eerste kunnen de individuele winkels van Delhaize ofwel in beheer zijn van de Group ofwel beheerd worden door zelfstandige ondernemers. Binnen de Group was volgende verdeling in 2011 van toepassing: 80% beheerd door de Delhaize Group en 20% in eigendom van zelfstandigen (Delhaize Group, Progress report, 2011). Bij de winkels die uitgebaat worden door zelfstandigen is er een samenwerkingscontract opgesteld tussen Delhaize en een private eigenaar. Deze eigenaar beheert de winkel volledig met eigen middelen, maar krijgt wel de nodige ondersteuning van Delhaize. De winkels met een private eigenaar leveren de belangrijkste bijdrage tot de groei van Delhaize België (Delhaize Group, Jaarverslag, 2011). Het type van winkel, met name AD Delhaize, Proxy Delhaize,... bepaalt mee of de winkel beheerd wordt door de Group of niet. Een duidelijk overzicht van de verschillende winkelformules wordt later in de masterproef behandeld.

Buiten de winkels van Delhaize zijn er bovendien kantoren en distributiecentra. In totaal heeft Delhaize België drie locaties tot zijn beschikking hiervoor. De eerste locatie ligt in Molenbeek. Deze plaats symboliseert de historische start van Delhaize. In Molenbeek, gelegen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zitten alle ondersteunende afdelingen voor België samen. Deze ondersteunende afdelingen zijn, zoals reeds aangehaald, financiën, IT, HR en ontwikkeling, ... Hier werken in totaal ongeveer 1 200 mensen. Een tweede locatie is het logistiek distributiecentrum in Zellik, ook weer gelegen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Hier komen alle producten aan en worden vanaf hier vervoerd naar de individuele winkels. In totaal werken hier ongeveer 2 500 mensen. Als laatste is er een distributiecentrum enkel voor dranken gelegen in Ninove, in Oost-Vlaanderen. In dit centrum werken tussen de 500 en de 800 werknemers (Interview Mevr. Anaïs Pauwels).

## 5.2 Winkelformules en overzicht

In de geschiedenis van Delhaize zijn de verschillende winkelformules al eens kort aangehaald, maar in dit deel worden de verschillen ertussen verduidelijkt. Sommige formules worden namelijk beheerd door de Group, anderen door private eigenaars,... (Delhaize Group, Jaarverslag, 2011 en 2012)

Ten eerste zijn er de gewone Delhaize supermarkten. In deze supermarkten is een assortiment van hoge kwaliteit en betaalbare producten terug te vinden, naast een uitgebreid huiskamerassortiment met innovatieve en laaggeprijsde producten. Winkels die behoren tot deze formule worden beheerd door de Delhaize Group en worden dan ook geïntegreerde supermarkten genoemd. In 2011 waren er 141 van dergelijke winkels en eind december 2012 bedroeg het aantal 146 winkels.



*Figuur 6: Logo Delhaize supermarkt (Bron: <http://nl.delhaize.be/onze-winkels/onze-winkelformules>)*

Naast de supermarkten beheerd door de Group zijn er ook supermarkten met zelfstandige eigenaars. Deze winkels staan zodoende niet onder het beheer van de Group en krijgen de naam AD Delhaize. De AD-winkels hebben een gelijkaardig assortiment als de geïntegreerde tegenhanger, maar zijn gemiddeld genomen iets kleiner. Dergelijke winkels vallen onder de noemer van aangesloten supermarkten. In 2011 waren er 228 AD Delhaize supermarkten, een jaar later waren het er 252 supermarkten.



*Figuur 7: Logo AD Delhaize (Bron: <http://nl.delhaize.be/onze-winkels/onze-winkelformules>)*

De derde winkelformule zijn de City-winkels. Dit zijn geïntegreerde convenience winkels, of met andere woorden buurtwinkels. Het assortiment dat in dergelijke winkels te verkrijgen is, is iets beperkter dan in de grote supermarkten en is voldoende om te kunnen voldoen aan de directe noden van de klanten. Het aantal City Delhaizes bedroeg in 2011 18 en in 2012 15. Maar in 2012 is beslist geweest om de buurtwinkels om te vormen tot zelfstandige Proxy-winkels. Het doel hiervan is de uitbaters een grotere flexibiliteit te kunnen geven om hun winkel zelfstandig uit te baten, hetgeen nodig is om zich volledig aan te passen aan de specifieke noden van de bepaalde buurt of omgeving.



*Figuur 8: Logo City Delhaize (Bron: <http://nl.delhaize.be/onze-winkels/onze-winkelformules>)*

Vervolgens zijn er de Proxy Delhaizes. Zoals juist aangehaald zijn dit de aangesloten, zelfstandige buurtwinkels. In 2011 telde deze formule 197 winkels en een jaar later werd dit netwerk met nog eens 18 filialen uitgebreid. Samenhangend met de Proxy-winkels zijn er de Shop & Go Delhaizes. Deze winkels bevinden zich in tankstations en beantwoorden aan de verwachtingen van de klant op vlak van nabijheid, gemak, snelheid en langere openingsuren. Twee jaar geleden waren in totaal 93 Shop & Go-winkels.



*Figuur 9: Logo Proxy Delhaize (Bron: <http://nl.delhaize.be/onze-winkels/onze-winkelformules>)*

*Figuur 10: Logo Shop & Go Delhaize (Bron: <http://nl.delhaize.be/onze-winkels/onze-winkelformules>)*

Een voorlaatste formule is de Red Market-winkel. Een Red Market-winkel is een supermarkt met lage prijzen, kwalitatieve producten, huismerken, nationale merken, nieuwe technologieën, winkelgemak én bekwame en behulpzame werknemers. In 2009 werd dit nieuwe concept gelanceerd en in dat jaar waren er 2 winkels. Twee jaar later waren al 7 Red Markets en nog een jaar later waren er 9 in totaal. Om dit nieuwe concept bekend te maken, maakt Delhaize gebruik van opvallende en ludieke campagnes. Zo werden in de stad bijvoorbeeld spaarvarkens verstoppt met daarbij een folder van de winkel.



*Figuur 11: Logo Red Market (Bron: [http://proximag.lavenir.net/5030\\_gembloux/shopping/red-market-3261428](http://proximag.lavenir.net/5030_gembloux/shopping/red-market-3261428))*

Ten slotte is de laatste formule de dierspecialzaak Tom & Co. In België is dit zelfs de leidende dierenwinkelketen. In de winkels van Tom & Co kunnen zowel diervoeding, verzorgingsproducten, diensten en accessoires voor dieren gevonden worden. Het aantal dierspecialzaken in 2011 bedroeg 137 winkels, hetgeen één winkel hoger is dan een jaar later. In 2012 werd een nieuwe dienst gelanceerd door Tom & Co, namelijk de Tom & Care. Dit is een ziekteverzekering voor dieren en de eerste in zijn soort, exclusief verkrijgbaar bij Tom & Co.



*Figuur 12: Logo Tom & Co (Bron: <http://nl.delhaize.be/onze-winkels/onze-winkelformules>)*

Naast de klassieke winkels heeft Delhaize in dit digitaal tijdperk ook e-commerce-activiteiten<sup>46</sup> opgericht. De eerste e-commerce van Delhaize is Delhaize Direct. Via een platform kunnen klanten hun aankopen via een speciale website doen en even later hun boodschappen gaan afhalen in één van de 118 winkels die deze ophaaldienst hebben. Deze 118 winkels zijn allemaal in beheer van de Group, maar in de toekomst streeft Delhaize ernaar om de ophaaldienst ook naar de aangesloten winkels uit te breiden. Een tweede dienst die Delhaize via het internet aanbiedt is Delhaize Wine World. De klanten kunnen opnieuw op een speciale website hun bestelling plaatsen door een keuze te maken uit meer dan 1 300 verschillende wijnen. Als de bestelling klaar is wordt deze aan huis geleverd. Ten slotte is er nog Caddy Home, waarbij klanten hun bestelling per telefoon, internet of fax kunnen doorgeven. Na het ontvangen van de bestelling wordt deze klaargemaakt en afgeleverd bij de klant thuis op het gewenste tijdstip van de klant.

Om een duidelijk, numeriek overzicht te krijgen over hoe Delhaize België gegroeid is de laatste jaren, is onderstaande tabel toegevoegd. Hierin worden vier elementen over de laatste vier jaar weergegeven. Deze getallen staan voor een marktaandeel van 25 procent in België, eind 2012.

<b>België</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Aantal winkels</b>	792	805	821	840
<b>Bedrijfswinst (mio)</b>	185	236	243	202
<b>Opbrengsten (mio)</b>	4 616	4 800	4 845	4 922
<b>Aantal medewerkers</b>	17 058	17 207	16 857	16 304

Om een overzicht van de Verenigde Staten en Zuidoost-Europa en Azië te krijgen, kan verder gegaan worden naar bijlage 4.

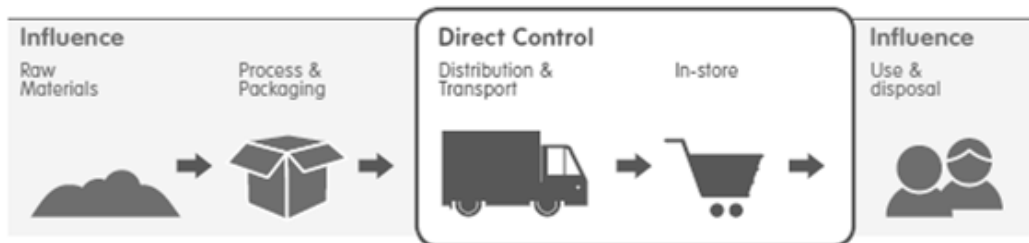
De algemene werking en gegevens over de Delhaize Group en Delhaize België zijn momenteel behandeld. Vervolgens wordt besproken hoe duurzaamheid binnen beide groepen beschouwd en geïntegreerd wordt.

<sup>46</sup> E-commerce-activiteiten zijn activiteiten die via e-commerce lopen. E-commerce staat voor Electronic Commerce, elektronische handel, met andere woorden zakelijke transacties uitvoeren via elektronische interactie, via het internet in plaats van via persoonlijke interactie (<http://www.encyclo.nl/begrip/e-commerce>).



## 6 Duurzaamheid binnen Delhaize Group

De mening van de Delhaize Group is dat duurzaamheid doorheen de totale waardeketen ingevoerd dient te worden. Deze invoering kan op een meer gemakkelijke manier gebeuren bij partners waar Delhaize directe invloed of met andere woorden directe controle over heeft. Voor de partners waar Delhaize dit niet heeft, maar wel een indirecte invloed, is dit niet zo gemakkelijk. Delhaize wilt wel benadrukken dat ze zowel bij partners met directe als indirecte invloed duurzaamheid wilt introduceren (Delhaize Group, Progress report, 2011). Dit om pionier te blijven op vlak van duurzaamheid en om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de klanten.



*Figuur 13: Waardeketen Delhaize (Bron: Delhaize Group, Progress report, 2011)*

Zoals op figuur 13 te zien valt vallen de delen Distributie & Transport en In-store binnen de directe controle van Delhaize. Over de andere elementen zoals Grondstoffen, Verpakking en Gebruik & Afval heeft Delhaize geen directe invloed. Om in deze laatstgenoemde delen toch duurzaamheid te kunnen introduceren, gaat Delhaize partnerships aan. De samenwerking van Delhaize samen met WWF, met als gevolg het duurzaam visbeleid, kan als voorbeeld beschouwd worden van een dergelijk partnership (Interview Mr. Julien Mahieu). Delhaize werkt met WWF samen om op het deelgebied Grondstoffen duurzaamheid te kunnen introduceren, terwijl Delhaize op dit deelgebied maar een indirecte invloed kan uitoefenen.

Gelijk reeds verklaard wordt de algemene strategie bepaald door de Group waarna deze wordt vertaald naar Delhaize België op een meer specifieke manier. De drie belangrijkste prioriteiten binnen de nieuwe strategie sinds 2010 zijn een versnelde groei, een verhoogde efficiëntie en het opnemen van de sociale verantwoordelijkheid. Deze nieuwe strategie wordt binnen Delhaize het 'New Game Plan' genoemd (Delhaize Group, Progress report, 2011). Een visueel overzicht van deze strategie ziet er als volgt uit.



Figuur 14: New Game Plan (Bron: Delhaize Group, Progress report, 2011)

Zoals te zien is op de afbeelding bestaat, volgens de Delhaize Group, het aspect duurzaamheid uit drie pijlers, namelijk 'Products, People and Planet', wat neerslaat op de producten, de mensen en de planeet. Later in het interview met Mevrouw Anaïs Pauwels komen deze drie pijlers terug aan bod. Aangezien sociale verantwoordelijkheid en duurzaamheid de onderwerpen zijn die in deze masterproef besproken worden, wordt de verdere uitwerking van het New Game Plan beperkt tot de pijler duurzaamheid. Hoe Delhaize de pijler duurzaamheid verder wilt uitwerken, wordt beschreven in de '2020 Sustainability Strategy'. Deze strategie richt zich tot het jaar 2020, omdat Delhaize van mening is dat duurzaamheid gericht is op lange termijn. In deze ambitieuze strategie worden de verschillende acties samengenomen opdat duurzaamheid een onderdeel wordt van alles wat Delhaize doet (Delhaize Group, Progress report, 2011). Deze strategie is echter tot op heden nog niet vrijgegeven, bijgevolg kan geen verdere verdieping hierin gegeven worden.

De pijler omtrent duurzaamheid kan wederom verder opgesplitst worden in verschillende deelgebieden, zoals weergegeven op onderstaande afbeelding.



Figuur 15: Overzicht pijler duurzaamheid (Bron: Delhaize Group, Progress report, 2011)

De verschillende elementen die omkaderd zijn met een volle lijn op de afbeelding vormen samen de zes focusgebieden van de Delhaize Group. De andere twee elementen worden op het operationeel bedrijfsniveau, door de winkels zelf, uitgewerkt, aangezien hier een meer flexibele en lokale aanpak voor nodig is. Per focusgebied zijn een aantal doelstellingen opgesteld en per jaar wordt gecontroleerd hoever Delhaize deze doelstellingen behaald heeft. Zo kan bijvoorbeeld in het Progress Report 2011 worden nagegaan hoe Delhaize in 2011 gepresteerd heeft, op vlak van deze objectieven. Enkele voorbeelden van doelstellingen en de uitwerkingen ervan zijn:

- **Healthy eating:** het verbeteren van de nutriële waarde van huismerken door negatieve elementen te reduceren en positieve elementen te verhogen. In België werd een nieuwe lijn 'Delhaize Kids' geïntroduceerd met producten die minder suiker en natrium bevatten.
- **Food safety:** een audit uitvoeren bij alle leveranciers van huismerkproducten ter controle van naleving van voedselveiligheid. In 2011 hebben 85% van de leveranciers, na een audit, strenge voorwaarden opgelegd gekregen die verder gaan dan lokale vereisten op vlak van voedselveiligheid.
- **Responsible sourcing:** alle leveranciers van huismerkproducten moeten voldoen aan de Code of conduct voor leveranciers.
- **Responsible sourcing:** per deelgebied moet een duurzaam visbeleid opgesteld en geïmplementeerd worden. Voor Delhaize België is dit duurzaam visbeleid een feit en de verse vis is al 100 procent duurzaam. Diepvriesvis en verwerkte vis zijn nog niet volledig duurzaam.
- **Climate Change:** de koelkasten die gassen uitstoten schadelijk voor het milieu en de ozon verwisselen met koelkasten die niet schadelijke gassen uitstoten, terwijl het potentieel voor globale opwarming geminimaliseerd wordt. Hier is weliswaar sprake van een dilemma, namelijk kiezen voor koelkasten die schadelijke gassen uitstoten maar een laag potentieel hebben voor globale opwarming of kiezen voor koelkasten die geen schadelijke gassen uitstoten, maar een hoger opwarmingspotentieel hebben. Aangezien dit geen specifiek dilemma is voor de aankoopafdeling, maar voor de groep die verantwoordelijk is voor duurzaam ondernemen algemeen (Interview Mevr. Anais Pauwels), wordt dit niet verder behandeld.

In 2010 heeft de Delhaize Group een 'Sustainability Data Review Committee' opgesteld. In dit comité zitten zes werknemers van verschillende afdelingen zoals interne audit en IT. De taak van deze zes medewerkers is te beslissen over welke indicatoren gemeten worden in rapporten, zoals in het Progress Report van 2011, met als doel de prestaties op vlak van het bijhouden van de mate waarin Delhaize duurzaam is en rapportering te verhogen (Delhaize Group, Data summary table and methodology, 2011).

Naast duurzaamheid binnen de Delhaize Group, wordt dit onderwerp dagelijks behandeld binnen Delhaize België. Hieromtrent zal het volgende onderdeel, duurzaamheid binnen Delhaize België dan ook handelen.

## 7 Duurzaamheid binnen Delhaize België

In dit deel worden de verschillende initiatieven die Delhaize België onderneemt op vlak van duurzaamheid voor de drie verschillende pijlers aangehaald. Later wordt meer uitgebreid besproken hoe de duurzame visserij uitgevoerd wordt, maar daarbuiten zijn er nog meer manieren waarop Delhaize duurzaam is.

Eerst wordt verklaard hoe de verschillende initiatieven op vlak van duurzaamheid genomen worden bij Delhaize België. Binnen de meer lokale afdelingen van de Delhaize Group zijn er werknemers die ofwel fulltime ofwel parttime werken om duurzaamheid te introduceren (Delhaize Group, Progress report, 2011). Zo is er de functie van 'Sustainable Private Brand Manager' binnen Delhaize België. Deze functie wordt bekleed door Mevrouw Anaïs Pauwels, waarvan later het interview besproken zal worden. Verder kunnen in de lokale winkels werknemers die zelf al geïnteresseerd zijn in duurzaamheid ambassadeur worden. Voor België zijn er zes ambassadeurs in totaal. Deze mensen staan in voor de communicatie van nieuwe duurzaamheidsprojecten naar de partners toe en geven de vragen die klanten stellen door aan hogere niveaus binnen Delhaize (Interview Mevr. Anaïs Pauwels).

Vervolgens wordt per pijler van duurzaamheid kort besproken welke initiatieven Delhaize België onderneemt. De drie pijlers zijn, zoals reeds vermeld, Producten, Mensen en de Planeet

### 7.1 Producten

De mening van Delhaize België omtrent de producten luidt als volgt: 'Producten zijn onze kernactiviteit, die de grootste inkomstenbron genereert'<sup>47</sup>. De verschillende vlakken waarop Delhaize duurzaamheid via de producten tracht te introduceren zijn

- Bio-producten
- Fairtrade
- Eco-assortiment
- Lokale producten
- Seizoensproducten
- Duurzaam visbeleid
- Sociaal verantwoorde producten
- Palmolie
- Spaarlampen
- Detergenten

---

<sup>47</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/waarom>.

Aansluitend worden drie van bovenstaande initiatieven verder toegelicht. Het eerste initiatief is het assortiment van bio-producten, omdat Delhaize de eerste winkelketen was die in 1989 een bio-product lanceerde<sup>48</sup>. In het gamma zitten meer dan 600 bio-producten die biologisch geteeld zijn en beantwoorden aan de Europese biologische productienormen<sup>49</sup>. De producten zijn makkelijk herkenbaar door het groen-oranje bio-label. Daarnaast dragen alle bio-producten het Biogarantie-label en zijn de producten gecertificeerd. Dit betekent dat alle producten getraceerd kunnen worden en dat de kwaliteit hoogstaand is.



*Figuur 16: Label Bio-producten (Bron: <http://nl.delhaize.be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product>)*

*Figuur 17: Label Biogarantie (Bron: <http://nl.delhaize.be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product>)*

Het tweede initiatief binnen de producten is het aanbod aan Fairtrade-producten. Door deze reeks producten aan te bieden draagt Delhaize bij tot een meer eerlijke handel, waardoor veel landbouwers in ontwikkelingslanden een beter leven kunnen leiden. In 2010 werd het gamma verder uitgebreid met 80 nieuwe producten. Het totaal aantal staat bijgevolg op meer dan 120 producten. Dit zorgt ervoor dat Delhaize in België het grootste en meest gevarieerde aanbod heeft van producten van het keurmerk Max Havelaar. De producten van het Fairtrade-assortiment dragen volgende logo's en de logo's garanderen dat de producten onder internationale Fairtrade-handelsvoorwaarden ingekocht zijn bij boerenorganisaties of plantages in ontwikkelingslanden<sup>50</sup>.



*Figuur 18: Logo Fairtrade-producten (Bron: <http://nl.delhaize.be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product>)*

Ten slotte wordt het gebruik van duurzame palmolie besproken. Palmolie is een plantaardige olie die teruggevonden kan worden in tal van producten, zoals margarine, frituurolie en tacochips. Daarnaast is de olie een grondstof voor de productie van zeep en andere detergenten. De productie van de

<sup>48</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/feiten-en-cijfers/onze-geschiedenis>.

<sup>49</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product>.

<sup>50</sup> Bronnen: <http://nl.delhaize.be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product/fairtrade> en <http://nl.delhaize.be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product>.

palmolie heeft de laatste jaren veel kritiek gekregen, aangezien ze ervoor zorgt dat delen van regenwouden verdwijnen. Delhaize probeert een steentje bij te dragen door te controleren of palmolie een noodzakelijk ingrediënt is voor een product of niet<sup>51</sup>. Als dit niet het geval is, bijvoorbeeld dat het weglaten van de palmolie geen invloed heeft op de smaak, dan wordt de olie vervangen door een ander ingrediënt. Is de palmolie wel nodig om de smaak van het product te behouden, dan wordt overgeschakeld op een duurzame variant ervan. Delhaize is daarnaast ook lid van de 'Rondetafel voor Duurzame Palmolie', wat ook bekend staat als de 'Roundtable on Sustainable Palm Oil'<sup>52</sup>.

## 7.2 Mensen

Delhaize gelooft erin dat zij moet zorgen voor gezondere mensen, want de mensen zijn haar belangrijkste steunpilaren. Onder de groep mensen vallen niet enkel de medewerkers, maar ook de klanten en de gemeenschappen. Delhaize onderneemt initiatieven om ervoor te zorgen dat zowel de medewerkers als de klanten gezond zijn, dat de medewerkers de mogelijkheid krijgen om zichzelf te ontwikkelen en opleidingen te volgen en dat diversiteit tot in de kern van het bedrijf zit<sup>53</sup>.

De gezondheid van de medewerkers is voor Delhaize België belangrijk. Vandaar dat ieder jaar verschillende preventie- en gezondheidsprogramma's gelanceerd worden. Enkele voorbeelden van dergelijke programma's zijn<sup>54</sup>:

- In 2010 kregen meer dan 1800 werknemers een gratis griepvaccin toegediend en meer dan 300 werknemers een tetanusinenting
- Opleidingen die werknemers kunnen volgen gaan bijvoorbeeld over trainingen op stresssituaties
- De werknemers werden door middel van bewustmakingscampagnes gewaarschuwd voor alcohol- en drugsgebruik. Een andere campagne was de rookstopcampagne, met als gevolg dat 18 procent van de werknemers is gestopt met roken.
- In 2010 konden werknemers vrijwillig gescreend worden op het cholesterolgehalte in hun bloed.

Naast gezonde werknemers wilt Delhaize ook zorgen voor gezonde klanten. Om dit te kunnen bereiken heeft Delhaize twee specifieke doelstellingen ontwikkeld. Ten eerste moet de voedingswaarde van de huismerken verbeterd worden. Het hele aanbod aan huismerken wordt vanaf 2010 grondig geanalyseerd op vlak van het zout-, vet-, en suikergehalte. Daarnaast wordt onderzocht hoe de voedingswaarde verhoogd kan worden door bijvoorbeeld meer vezels toe te voegen. Zo evolueert het aanbod naar steeds gezondere producten, zonder afname van kwaliteit.

---

<sup>51</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product>.

<sup>52</sup> Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO): een organisatie opgericht ter promotie van de productie en het gebruik van duurzame palmolie (<http://www.rspo.org/file/IG1%20-%20Dutch.pdf>).

<sup>53</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/waarom>.

<sup>54</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/mensen>.

Ten tweede moet de voedingswaarde op de verpakking duidelijker gecommuniceerd worden. Deze voedingswaarde wordt via de ADH-labels aangeduid. Dit zijn de labels van de 'Aanbevolen Dagelijkse Hoeveelheid'. Al meer dan 2400 huiskamerproducten dragen ondertussen dergelijk label op de verpakking. Bovenstaande informatie is allemaal verkregen via de bedrijfswebsite<sup>55</sup>.

Vervolgens draagt Delhaize zorg voor de toekomst van onze kinderen. In 2010 is de campagne 'Fitte Helden' gelanceerd geweest om kinderen en ouders te informeren over evenwichtige voeding. Meer dan 1200 scholen zijn met deze campagne bereikt. Daarenboven heeft Delhaize een volledig productengamma ontwikkeld voor kinderen tussen 5 en 11 jaar, dat specifiek gericht is op toegevoegde voedingswaarde. Buiten kinderen zijn ook baby's van 6 tot 18 maanden een doelgroep waarvoor Delhaize een aangepast gamma producten voor heeft ontwikkeld<sup>56</sup>.

De werknemers van Delhaize hebben allen recht op continue scholing en bijsturing. Het bewijs dat werknemers dit recht mogen uitoefenen toont aan dat in het jaar 2010 118000 trainingsuren gegeven zijn aan de werknemers. De opleidingen handelden toen over productkennis, veiligheid, gezondheid en duurzaamheid. De ontwikkeling van de werknemers wordt ook geleid door een jaarlijks evaluatiegesprek. Dergelijk gesprek is noodzakelijk om de prestaties van de werknemers te kunnen beoordelen. Ten slotte vindt Delhaize het belangrijk dat zij als wereldspeler het voorbeeld geven op vlak van diversiteit binnen de organisatie. Vandaar dat in 2006 een diversiteitscharter geïntroduceerd is en de medewerkers worden op regelmatige basis bewust gemaakt hiervan door middel van interne campagnes en opleidingen. Een tweede manier waarop diversiteit binnen Delhaize gegarandeerd wordt is via de samenwerking met de organisatie Actiris. Deze samenwerking zorgt ervoor dat Delhaize anoniem rekruteert. De gegevens omtrent opleidingen en diversiteit zijn verkregen via dezelfde bedrijfswebsite als de zorg voor de kinderen.

### 7.3 Planeet

Om de impact van de bedrijfsvoering op de planeet zo klein mogelijk te houden voert Delhaize enkele maatregelen door. Dit is belangrijk voor Delhaize omdat de natuurlijke grondstoffen die de basis zijn voor de producten, voortgebracht worden door de planeet. De maatregelen gebeuren bijvoorbeeld op vlak van energiebesparing, gebruik van groene stroom, recycling en mobiliteit. Vervolgens zal over enkele aspecten verder uitgeweid worden.

Ten eerste probeert Delhaize haar energieverbruik zo laag mogelijk te houden door een duurzaam energiebeleid dagelijks op de agenda te plaatsen. Enkele concrete initiatieven zijn het plaatsen van meer dan 100000m<sup>2</sup> zonnepanelen, alle supermarkten voorzien van koelkasten met deuren, energie die afkomstig is van hernieuwbare bronnen,...

---

<sup>55</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/mensen>.

<sup>56</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/mensen>.

Naast een verlaging in energieverbruik streeft Delhaize naar een verlaging in afval. De verpakkingen worden constant aan kritische analyses onderworpen om zo, waar mogelijk, veranderingen te kunnen doorvoeren die zorgen voor minder afval. Een bekend voorbeeld is terug te vinden in de productgroep vloeibare huiskwasmiddelen. Deze zijn enkel nog te krijgen in een geconcentreerde versie, wat ervoor zorgt dat er minder verpakkingen zijn, minder afval en minder transport. Buiten afval van verpakkingen wordt eigen afval en voedselafval ook beperkt. Voedselafval wordt vermeden door voedseloverschotten te schenken aan de Voedselbanken<sup>57</sup>. Zo werd in 2010 152 ton voedsel weggeschonken. Als Delhaize toch nog voedselafval heeft, dan wordt dit in een biomethanisatie-installatie gebruikt om biogas te maken.

Het laatste element dat besproken wordt zijn de verschillende maatregelen die genomen worden om zo weinig mogelijk verkeer te veroorzaken. Zo gelooft Delhaize dat een goed mobiliteitsplan voordelig is voor zowel het bedrijf zelf als voor de werknemers. De werknemers komen met plezier naar het werk en zullen op langere termijn dan ook beter presteren, wat goed is voor Delhaize. Binnen het mobiliteitsplan vallen onder andere een volledige terugbetaling van kosten verbonden aan het openbaar vervoer en een gratis Delhaize-fiets en fietsoutfit voor werknemers die minimum 75 procent van de tijd met fiets naar het werk komen. Een toevoeging in het mobiliteitsplan zijn de satellietkantoren waar medewerkers naartoe kunnen als alternatief voor wie iedere dag naar Brussel zou moeten gaan. Daarnaast krijgen werknemers de kans om eco-rijlessen te volgen en promoot Delhaize het gebruik van hybride en elektrische wagens. Delhaize heeft vervolgens ook oog voor de relatie tussen mobiliteit en de klanten. Het is belangrijk dat de klanten op een vlotte en makkelijke manier een parkeerplaats kunnen vinden voor zowel de auto als de fiets. Dit wordt mogelijk gemaakt door te werken aan de zichtbaarheid van de parkings, de fietsenstallingen en andere aspecten. Ten slotte optimaliseert Delhaize haar transport om op gebied van transport van goederen de impact op het milieu te kunnen verlagen. Deze impact wordt beperkt door het aantal afgelegde kilometers te beperken en de transportvloot duurzamer te maken. Dit wordt mogelijk gemaakt door een verhoogde efficiëntie en optimalisering. Op deze manier werd in 2010 bijna 4 miljoen kilometer minder gereden. Tegen eind 2011 wou Delhaize 32500 vrachtwagenritten minder nodig hebben om alles op zijn plaats te krijgen in vergelijking met 2009. Dit is het equivalent van 5 miljoen kilometer. Hierin is Delhaize ook geslaagd (Delhaize Group, Jaarverslag, 2011). Verdere ontwikkelingen in andere duurzame transportwijzen worden getest. Deze ontwikkelingen zijn vrachtvervoer per boot, dubbeldekkers en vrachtwagens op gas. Alle bovenstaande informatie voor de pijler Planeet is verkregen via een bedrijfswebsite van Delhaize<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> De Voedselbanken is een organisatie die voedseloverschotten van de voedselindustrie en -distributie verzamelt ten voordele van de minderbedeelden in België (<http://www.voedselbanken.be/bkaNL/bka3000N.htm>).

<sup>58</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/planeet>.



## 8 Interview Mevr. Anaïs Pauwels

Het interview met Mevrouw Anaïs Pauwels is onderverdeeld in verschillende delen. Deze zullen telkens afzonderlijk besproken worden. De gedetailleerde vragenlijst is daarenboven terug te vinden in bijlage 5.

### 8.1 Functie

Eerst is onderzocht wat de specifieke functie is van Mevr. Anaïs Pauwels binnen Delhaize. Zij werkt voor de landengroep België en Luxemburg en meer specifiek enkel op de aankoopafdeling van België omdat Luxemburg maar heel beperkt is. Deze aankoopafdeling bevindt zich in het hoofdkantoor in Brussel, meer bepaald in Molenbeek. Op deze afdeling werken in totaal 300 bedienden die verdeeld zijn over de verschillende productgroepen. Zo zijn er voor droge voeding bijvoorbeeld zes aankopers, voor de verse groenten twee en voor de verse vis één. Mevr. Anaïs Pauwels werkt echter niet als echte aankoopster, maar als de enige verantwoordelijke voor duurzame projecten binnen de aankoop. Zij valt zodoende eerder onder de kwaliteitsdienst en haar direct baas is het hoofd van de kwaliteitsdienst. Aangezien zij de enige verantwoordelijke hiervoor is, moet zij taken niet verder delegeren naar anderen binnen haar afdeling. Daarnaast moet ze wel veel samenwerken met andere afdelingen zoals marketing en communicatie om bijvoorbeeld de lancering van een nieuw project voor te bereiden. Als dit project geïmplementeerd kan worden in de winkels, bijvoorbeeld een nieuw product voor het Fairtrade programma, dan krijgen alle winkels gezamenlijk informatie hierover gecommuniceerd via het algemene informaticasysteem. Op deze manier kunnen de winkels dit dan doorgeven aan de klant. Indien de winkels dan nog specifieke vragen hebben over dergelijke projecten, dan komen ze in direct contact met Mevr. Anaïs Pauwels, anders niet.

De bepaling van welke projecten precies ondernomen worden gebeurt aan de hand van een stappenplan. Eerst bepaalt de Delhaize Group bepaalde targets die de Group moet behalen. Deze targets worden dan vertaald naar ieder land toe en zo kan de strategie voor Delhaize België bepaald worden door de CEO's. Eens deze strategie bepaald is, dan staat Mevr. Anaïs Pauwels in voor de verdere uitvoering ervan. Ze mag zelf projecten voorstellen naar de aankopers toe, maar de aankopers mogen ook zelf met ideeën en voorstellen naar haar toekomen zodat zij hen kan ondersteunen bij de uitwerking. Volgens haar is Delhaize bovendien altijd al een pionier geweest op vlak van het uitbouwen van duurzame projecten. Delhaize was de eerste met een eigen bio-assortiment (sinds de jaren 80) en ze heeft het grootste assortiment op vlak van Fairtrade. Het is wel vrij nieuw dat iemand zich voltijds bezig houdt met duurzaamheid, vandaar dat de functie van Mevr. Anaïs Pauwels pas sinds begin 2012 aanwezig is. Daarvoor was er geen verantwoordelijke voor duurzaam ondernemen op de aankoopafdeling, hoewel toch al de nadruk op duurzaamheid gelegd werd, maar dan wel iets meer op milieu dan op sociaal vlak.

## 8.2 Kennis CSR en PSR

Een volgende reeks vragen die gesteld zijn aan Mevr. Anaïs Pauwels handelen over haar algemene kennis van Corporate Social Responsibility en of de klant dit belangrijk vindt. Zij en andere werknemers binnen Delhaize spreken eerder over duurzaam ondernemen dan over CSR. Volgens haar is een duidelijk verschil aanwezig tussen Corporate Social Responsibility en Purchasing Social Responsibility. Dit verschil is ook terug te vinden in de structuur van Delhaize. Er is een ploeg die verantwoordelijk is voor duurzaam ondernemen algemeen en een ploeg specifiek verantwoordelijk voor duurzaam ondernemen binnen het aankoopproces. De eerste ploeg zoekt naar manieren om zuiniger transport te kunnen voorzien, om te besparen op vlak van energie door bijvoorbeeld deuren te voorzien op de koelkasten in de winkels of werkt projecten uit samen met de Voedselbanken. Mevrouw Anaïs Pauwels behoort tot de ploeg die zorg draagt voor het implementeren van duurzaamheid in het aankoopproces. Hier wordt vooral gekeken naar de impact van de producten op het milieu en de samenleving. De aankoopafdeling, samen met de verschillende leveranciers zijn zodoende bewust bezig met duurzaam ondernemen.

Mevr. Anaïs Pauwels heeft de kennis over CSR en PSR verkregen op twee verschillende manieren. Ten eerste is ze zelf enorm geïnteresseerd in duurzaamheid. Het is een groot deel van haar manier van leven. Verder heeft ze opleidingen gevolgd hieromtrent, heeft ze veel geleerd uit eerdere ervaringen met projecten die ze al had uitgewerkt en via externe contacten die haar meehelpen met haar projecten.

Volgens haar bestaat CSR uit drie dimensies die vervolgens de drie pijlers symboliseren waarrond de strategische aanpak van duurzaam ondernemen gevormd wordt. Deze drie pijlers zijn Producten, Mensen en de Planeet. Dit zijn zodoende dezelfde pijlers zoals reeds aangehaald. PSR daarentegen bestaat volgens haar mening maar uit twee dimensies, namelijk de milieu-impact en de sociale impact van een product.

De drie dimensies van CSR worden allemaal als even belangrijk beschouwd. Dit zowel door Delhaize België algemeen, als door de aankoopafdeling van Delhaize België als door haarzelf. Hoewel alle dimensies bijgevolg even belangrijk zijn, kan het zijn dat een afwisselende hoeveelheid aandacht gegeven wordt aan deze dimensies, afhankelijk van de aard van het project dat uitgewerkt wordt.

Daarna is de vraag gesteld of de aankoopafdeling al dilemma's ondervonden heeft. Meer bepaald of het uitwerken van een project op vlak van één dimensie, een andere dimensie niet ten goede komt. Hierop heeft zij geantwoord dat elke dag wel nieuwe dilemma's voor komen als keuzes gemaakt dienen te worden. Zo zijn er kwesties als welke prijs, welke leverancier, welke milieu-impact van een product, is de milieu-impact hier belangrijker dan de sociale impact,... Delhaize België streeft wel ernaar om samen met de huidige leveranciers te werken om meer duurzaam te worden. Dit door middel van het doorlopen van een traject dat uitgewerkt is door Delhaize en de leveranciers hierbij te ondersteunen. Delhaize werkt zodoende liever samen met bestaande leveranciers dan met nieuwe leveranciers.

Om de vragen rond de algemene kennis van CSR af te sluiten is onderzocht of de eindklant, de gewone consument, het belangrijk vindt dat Delhaize duurzaam onderneemt. Volgens Mevr. Anaïs Pauwels vinden de klanten dit zeker en vast belangrijk. Wekelijks stromen vragen, voorstellen, commentaren en klachten binnen van klanten bij de Customer Care, dit via website of via telefoon. De klanten hechten er zodoende veel belang aan en zijn er druk mee bezig. De klanten hebben bovendien bepaalde verwachtingen. Ze verwachten dat Delhaize zich houdt aan haar belofte van duurzaam ondernemen en dat Delhaize haar verantwoordelijk neemt als multinational. De moeilijkheid voor Delhaize is wel dat er meer dan 2 000 verschillende leveranciers zijn en dat, voor alleen nog maar het eigen huismerk, meer dan 6 000 producten in het gamma zitten. Het is bijgevolg niet altijd even makkelijk om overal even veel aandacht aan te geven. Bovendien voert Delhaize klantenonderzoeken uit, zowel bij de start als bij het einde van een project om de impact ervan te kunnen meten. Dit onderzoek wordt ofwel in de winkel zelf uitgevoerd of door middel van een focusgroep<sup>59</sup>.

### 8.3 Structuur Delhaize

Vervolgens zijn vragen gesteld over de algemene structuur van de Delhaize Group en Delhaize België. Hierover heeft Mevr. Anaïs Pauwels een duidelijk overzicht kunnen geven. Samen met haar antwoorden en de informatie die terug te vinden is op internet, is deze structuur reeds besproken bij de delen Delhaize Group en Delhaize België.

### 8.4 Samenwerkingen

Ten slotte zijn een aantal vragen behandeld die handelen over eventuele samenwerkingen met externe instanties. Delhaize België heeft naar haar weten niet samengewerkt met CSR Europe, Business & Society Belgium of MVO Vlaanderen. Er heeft zodoende geen coöperatie plaatsgevonden tussen Delhaize en hulpgevende instanties op vlak van CSR. Delhaize België werkt echter wel samen met een andere groep instanties, waaronder de Voedselbanken, WWF België, Max Havelaar en Bioforum<sup>60</sup>. De Delhaize Group werkt bovendien ook met dergelijke instanties samen, maar dan op internationaal niveau en niet op lokaal niveau. Zo zal de Delhaize Group samenwerken met WWF en Delhaize België met WWF België.

Na het eerste interview heeft een gegevensuitwisseling plaatsgevonden. Mevr. Anaïs Pauwels heeft de contactgegevens van een andere medewerker van Delhaize België doorgegeven, namelijk van Mr. Julien Mahieu. Door een tweede interview werd het mogelijk de analyse van hoe Delhaize CSR

---

<sup>59</sup> Een focusgroep is een groep die discussieert over een vooraf bepaald onderwerp om ervaringen uit te wisselen, beleid te maken of om de mening van gebruikers te leren kennen (<http://www.encyclo.nl/begrip/focusgroepen>).

<sup>60</sup> Bioforum is de sectororganisatie van de biologische landbouw en voeding (<http://www.bioforumvlaanderen.be/biosector/basisinformatie>).

integreert in haar aankoopafdeling verder uit te breiden. Dit tweede interview wordt besproken in het volgende deel.

## 9 Interview Mr. Julien Mahieu

Net zoals het vorige interview met Mevr. Anaïs Pauwels, is het interview met Mr. Julien Mahieu gestructureerd in verschillende delen. Ten eerste zal de functie van Mr. Julien Mahieu duidelijk uitgelegd worden. Daarna worden vragen omtrent het duurzaam visbeleid behandeld, gevolgd door de samenwerking van Delhaize België met WWF en Stichting de Noordzee. Vervolgens worden de selectiecriteria voor visleveranciers en de mening van de consument aangehaald. In het laatste deel van het interview zijn er voorbeelden van dilemma's gegeven die eventueel kunnen voorkomen bij de aankoopafdeling en de manier waarop op deze dilemma's gereageerd wordt. De vragenlijst is bovendien terug te vinden in bijlage 6.

### 9.1 Functie

Mr. Julien Mahieu werkt sinds december 2012 als de enige aankoper van verse vis bij Delhaize België. Vooraleer hij bij Delhaize werkte was hij nochtans al actief in de voedingssector. Hij werkte namelijk voor een certificatiebureau dat certificaten uitdeeft aan bedrijven die aan bepaalde voorwaarden voldoen. Hijzelf vindt duurzaamheid een heel belangrijk onderwerp en voor Delhaize is dit ook een belangrijk onderwerp. Vandaar dat de keuze voor zijn job als aankoper binnen Delhaize voor hem een heel gemakkelijke kwestie was. Aangezien Mr. Julien Mahieu pas vijf maanden actief is binnen Delhaize, is zijn kennis rond aankopen van verse vis redelijk beperkt. Vandaar dat hij in zijn eerste jaar bij Delhaize samenwerkt met een andere werknemer, die al 23 jaar actief is binnen Delhaize. Deze collega heeft heel veel kennis en ervaring die hij gedurende dit jaar met Mr. Julien Mahieu moet delen, opdat hij na dit jaar zelfstandig verder kan. Zoals al aangehaald is Mr. Julien Mahieu de enige aankoper van verse vis, maar in het assortiment van Delhaize zit logischerwijs ook diepvriesvis. Bijgevolg is er nog een aankoper van diepvriesvis, maar aangezien zij in zwangerschapsverlof is tot eind juni, kan in de masterproef niet verder uitgeweken worden naar diepvriesvis. Buiten de aankoop van verse vis, behoort ook de aankoop van alle andere verse, koude vis tot zijn verantwoordelijkheid. Hieronder vallen producten zoals gerookte zalm, garnalen, mosselen, schaaldieren,... Iedere aankoper heeft een ploeg van medewerkers onder zich. In deze ploeg zitten bijvoorbeeld een 'CSP', een 'Category Support Specialist', hij/zij is de belangrijkste assistent van de aankoper, een administratief assistent en een controleur bij de leverancier ter plaatse en in opslagplaatsen. Deze controleur zorgt ervoor dat de kwaliteit van elke vis gegarandeerd kan worden en dat de vis op een duurzame manier gevangen is. Deze controleur heeft veel werk, aangezien iedere dag nieuwe en verse vissen aangeboden worden op de veiling. Op een dergelijke veiling wordt dan beslist of een vis gekozen wordt of niet, afhankelijk van de duurzaamheid en de kwaliteit van de vis. Buiten de ploeg

die in nauw contact staat met de aankoper, kan deze aankoper terugvallen op verschillende ondersteunende diensten zoals Ordering, IT, Packaging,... Deze afdelingen zijn gelegen in een ander gebouw. Het is bij deze ondersteunende diensten dat Mevr. Anaïs Pauwels werkt.

## 9.2 Duurzaam visbeleid

Het tweede deel van het interview is gericht naar het duurzaam visbeleid van Delhaize België. De Delhaize Group bepaalt de strategie rond duurzaamheid, deze strategie wordt daarna verder gespecificeerd per continent waarin Delhaize actief is, en zo is het duurzaam visbeleid voor België ontstaan in 2009. Ieder continent heeft een typerend duurzaam visbeleid, maar er kunnen verschillen optreden tussen de continenten. De inhoud van het beleid voor België handelt vooral over contractuele en wettelijke aspecten. Vandaar dat Delhaize België geen exemplaar van het duurzaam visbeleid kan vrijgeven. Op het internet is echter wel een versie te verkrijgen over het visbeleid in de Verenigde Staten (Delhaize Group, Responsible sourcing policies, 2011). Enigszins zullen enkele gelijkenissen voorkomen tussen de twee continenten. Van daaruit dat gesteld kan worden dat Delhaize België tracht het duurzaam visbeleid van de Verenigde Staten te volgen. Op de bedrijfswebsite<sup>61</sup> en in het duurzaamheidsverslag van 2011 staat echter op een transparante manier aangegeven wat de vooruitgang is die geboekt wordt en op welke manier dit gebeurt (Delhaize Group, Progress report, 2011). Hoewel het visbeleid specifiek gericht is naar België, hoeft de oorsprong van de vis niet in België te liggen. Het is bijgevolg niet relevant waar de vis vandaan komt, op voorwaarde dat de vis op een duurzame manier gevangen is.

In het duurzaam visbeleid wordt alles op een zeer product-gerelateerde manier bekeken. De drie delen in dit beleid betreffen de vissoort, de vangstmethode en het vangstgebied. Er zijn tientallen vangstmethodes met elk zijn voor- en nadelen. Zo zijn er bijvoorbeeld boten die gebruik maken van sleepnetten die over de bodem schrapen. Deze manier wordt toegepast om onder andere kabeljauw, schelvis, en wijting te vangen<sup>62</sup>. Maar doordat dit gebruik een enorme bodembeschadiging als gevolg heeft en zorgt voor een verstoring van het bodemleven, heeft Delhaize België beslist dat vis gevangen op deze manier onder geen enkele voorwaarde verkocht mag worden. Als de kabeljauw daarentegen door boten met lijnvangst<sup>63</sup> gevangen wordt, dan mag deze wel verkocht worden. Op dergelijke manier worden voor de verschillende elementen richtlijnen opgesteld, en dit op zo'n gedetailleerd mogelijke wijze.

De drie parameters, vissoort, vangstmethode en vangstgebied, worden gecontroleerd door derden. Dit houdt in dat het WWF en Stichting de Noordzee deze parameters controleren op hun relevantie. Mettertijd kan het namelijk gebeuren dat eventuele andere factoren belangrijk worden om een duurzaam visbeleid te hanteren. Delhaize heeft gekozen om met deze twee instanties samen te

---

<sup>61</sup> Bron: <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product>

<sup>62</sup> Bron: <http://prodmark.colruytgroup.com/prodmark/index.jsp>

<sup>63</sup> Meer informatie over verschillende vangstmethodes is terug te vinden op volgende website: <http://www.schmidtzeervis.nl/html/vismethodes.html>.

werken, omdat zij een uitgebreide kennis hebben over de problematiek van duurzame visserij. Een tweede reden waarom Delhaize samenwerkt met WWF is dat WWF een grote en geloofwaardige organisatie is met veel bekendheid onder de gewone mensen. Stel dat Delhaize een andere vissoort in haar assortiment wilt opnemen, dan vraagt Delhaize aan Stichting de Noordzee om deze soort te evalueren aan de hand van scores op de drie parameters. Om deze evaluatie uit te voeren werkt Stichting de Noordzee op zijn beurt samen met WWF. Mr. Julien Mahieu maakt momenteel deel uit van deze samenwerking, hij staat in continu contact met deze instanties. De samenwerking gaat ook continu blijven, daar het nodig is om constant informatie uit te wisselen. Op dit moment mag paling niet verkocht worden omdat deze vissoort met uitsterven bedreigd is. Maar dit betekent niet dat dit nooit meer zal gebeuren. Vandaar is een continue informatie-uitwisseling noodzakelijk.

Stichting de Noordzee is een onafhankelijke organisatie die zich inzet voor de Noordzee die op een duurzame manier gebruikt wordt en zo een gezonde zee zal zijn vol vis en ander leven. De gebieden waarop deze stichting zich focust zijn: duurzame visserij, verantwoorde scheepvaart, afvalvrije zee en stranden, beschermde gebieden en ruimtegebruik op zee<sup>64</sup>. Samen met WWF België en Delhaize België werkt Stichting de Noordzee een duurzaam visbeleid uit voor de winkelketen.

De samenwerking tussen Delhaize en WWF voor 100 procent duurzame verse vis heeft een award gekregen, namelijk de 'Sustainable Partnerships Award'. Deze award wordt uitgereikt door KAURI<sup>65</sup> en Business & Society Belgium om de meest succesvolle partnerships tussen bedrijven en verenigingen te bekronen<sup>66</sup>. Een filmpje met een korte uitleg over de samenwerking is terug te vinden op Vimeo<sup>67</sup>.

Buiten WWF en Stichting de Noordzee is volgens Mr. Julien Mahieu momenteel geen samenwerking met andere instanties. Hij bedenkt wel dat misschien in het begin van het duurzaam visbeleid contact is geweest met een andere organisatie, namelijk de 'Global Aquaculture Alliance' (GAA). Deze organisatie is op internationaal niveau de belangrijkste speler die toegewijd is aan het verbeteren van de aquacultuur<sup>68</sup>, op vlak van milieuvriendelijkheid en sociale verantwoordelijkheid. De instantie ijvert ernaar om een veilig aanbod van vissen, schaaldieren en schelpdieren te kunnen leveren om te voldoen aan de steeds groeiende vraag<sup>69</sup>. GAA heeft een certificering opgesteld, het BAP-programma. BAP staat voor 'Best Aquaculture Practices'. Bedrijven die deze certificering behalen, worden beschouwd als bedrijven die continue verbeteringen doorvoeren via verhoogde standaarden<sup>70</sup>. Buiten Mr. Julien Mahieu en de aankoopafdeling hebben andere afdelingen ook contact gehad met WWF en Stichting de Noordzee. Namelijk de kwaliteitsafdeling, waar Mevr. Anaïs

---

<sup>64</sup> Bron: <http://www.noordzee.nl/wat-doet-sdn/>.

<sup>65</sup> KAURI is een Belgisch netwerk en kennisplatform over CSR dat de dialoog tussen bedrijven en hun stakeholders mogelijk maakt ([http://www.kauri.be/kauri/kauri\\_245.aspx](http://www.kauri.be/kauri/kauri_245.aspx).)

<sup>66</sup> Bron: <http://www.mvovlaanderen.be/over-mvo/nieuws/wwf-delhaize-t-lampeke-en-ertzberg-bekroond-met-sustainable-partnerships-award>.

<sup>67</sup> Bron: <http://vimeo.com/64445749>.

<sup>68</sup> Aquacultuur wordt beschreven als het houden van dierlijke en plantaardige organismen in vijvers en bassins om deze te kunnen verhandelen. Hieronder vallen ook het kweken van zeevis op zee en schelpdieren in kweekinstallaties buiten de kust (<http://www.aquacultuurvlaanderen.be/home/begrip-aquacultuur>).

<sup>69</sup> Bron: <http://www.gaalliance.org/about/>.

<sup>70</sup> Bron: <http://www.gaalliance.org/bap/>.

Pauwels voor werkt, marketing en communicatie en tal van andere afdelingen. Mr. Julie Mahieu vindt dit een heel logische zaak, aangezien duurzaamheid op veel verschillende gebieden voorkomt.

Het duurzaam visbeleid is algemeen opgesteld voor alle vis die verkocht wordt in Delhaize-winkels. Hieronder vallen bijgevolg zowel de verse vis, diepvriesvis als verwerkte vis in blik. Hoewel het beleid hetzelfde is voor de verschillende manieren waarop vis te verkrijgen is in de winkel, loopt de uitvoering ervan niet gelijk. De verse vis is al 100 procent duurzaam, maar voor de diepvriesvis en de verwerkte vis is dit nog niet het geval, ook al werkt Delhaize daarnaartoe.

Alle leveranciers van Delhaize, waaronder de visleveranciers, krijgen een Code of conduct opgelegd. Binnen Delhaize wordt dit de 'Vendor Code of conduct' genoemd. Deze gedragscode is afgestemd op de BSCI-code. Deze code is reeds eerder beschreven in de masterproef. Om een gedetailleerd beeld te krijgen van de Code of conduct van Delhaize, is deze BSCI-gedragscode bijgevoegd in de bijlages. De gedragscode is terug te vinden in bijlage 7. Delhaize vindt het niet nodig om een specifieke gedragscode op te leggen voor de verschillende soorten leveranciers apart, dit opnieuw omdat duurzaamheid als een breed element beschouwd wordt. Nochtans heeft Mr. Mahieu Julien geen verdere uitleg kunnen geven over de precieze inhoud van de gedragscode, daar dit niet tot zijn takenpakket behoort.

Ter selectie van de verschillende visleveranciers zijn een aantal criteria opgesteld waar zij aan moeten voldoen. Ten eerste wordt gekeken naar de sociale activiteiten van de leverancier. Als de leverancier al niet duurzaam handelt, dan wordt de eventuele samenwerking onmiddellijk stop gezet. Als de duurzaamheid bekeken is, dan wordt gecontroleerd of de leverancier al dan niet over een certificaat van voedselveiligheid beschikt. De certificering die Delhaize in verband met voedselveiligheid hanteert is deze van de 'Global Food Safety Initiative'<sup>71</sup>. Vervolgens wordt de kwaliteit van het product beoordeeld en daarna volgt pas de prijs. Mr. Julie Mahieu wilt ten zeerste benadrukken dat eerst naar duurzaamheid gekeken wordt en pas op de laatste plaats naar prijs. Want als een product niet volledig duurzaam verkregen kan worden, maar wel goed in het assortiment zou passen, dan wordt het product toch niet gekozen. Deze criteria worden opgesteld door de aankoopafdeling zelf en zij zijn van mening dat dit zeer logische criteria zijn. Als een product dezer dagen niet duurzaam is, dan verkoopt het niet, dus dan wordt de prijs minder belangrijk. Vandaar dat aan prijs een kleiner belang gehecht wordt dan aan duurzaamheid. De selectiecriteria worden echter niet jaarlijks herzien. Delhaize gelooft erin dat duurzaamheid de komende jaren belangrijk zal blijven en bijgevolg dat de criteria niet veranderen. Als een nieuwe leverancier de criteria doorlopen heeft, dan is het nog enkel de aankoopafdeling die moet beslissen of de leverancier uiteindelijk geselecteerd wordt of niet.

Daarna is de vraag gesteld geweest of Delhaize liever samenwerkt met bestaande leveranciers en hen eventueel helpt door middel van ondersteuning om meer duurzaam te worden of dat nieuwe leveranciers geprefereerd worden. Mr. Julien Mahieu en de andere aankopers zijn van mening dat in het algemeen steeds de voorkeur uitgaat naar de bestaande leveranciers. Deze leveranciers kennen

---

<sup>71</sup> 'Global Food Safety Initiative' is een organisatie die zich inzet voor het aanbieden van continue verbeteringen in voedselveiligheidssystemen, met als doel de consumenten vertrouwen te kunnen bieden in de leveringen van veilig voedsel (<http://www.mygfsi.com/about-gfsi/vision-mission-objectives.html>).

de denk- en werkwijze van Delhaize. Daarnaast heeft Delhaize lange termijn partnerships afgesloten met leveranciers die al lang samenwerken met hun, of met leveranciers die afhankelijk zijn van Delhaize. Voor deze laatste groep leveranciers is het belangrijk dat Delhaize niet zomaar opeens beslist om niet meer met hun samen te werken, en daardoor in moeilijkheden zou raken. Mocht nu opeens toch een nieuwe leverancier met een heel goed voorstel aankloppen, dan zou Delhaize natuurlijk wel dit voorstel goed bekijken en evalueren.

### 9.3 Belang voor de klanten

Vervolgens zijn een aantal vragen gesteld geweest over de keuze van de klant, bijvoorbeeld of de klant zelf de keuze moeten hebben tussen duurzame en niet duurzame vis. Mr. Julien Mahieu heeft hierop geantwoord dat de keuze voor de verse vis heel gemakkelijk is sinds december 2012. Sindsdien is de verse vis 100 procent duurzaam. Op dit vlak heeft de klant zodoende geen keuze meer, hoewel Delhaize zeker niet wilt benadrukken dat de klant geen keuze heeft. De klant die bij Delhaize gaat winkelen voor verse vis, die kiest bewust voor duurzaamheid. Voor diepvriesvis en verwerkte vis is het aanbod nog niet volledig duurzaam. Hier kan bijgevolg gezegd worden dat de klant wel nog de keuze heeft tussen duurzame en niet duurzame vis. Of de klanten het belangrijk vinden dat Delhaize enkel duurzame vis wilt aanbieden, vindt Mr. Julien Mahieu een moeilijke vraag. Hij is van oordeel dat dit zeer dubbelzinnig opgevat kan worden. Voor een minderheid van de klanten is een duurzaam visbeleid uitermate belangrijk. Voor de grootste groep van klanten is dit onderwerp niet zo heel belangrijk. Deze klanten nemen het zoals het is: als Delhaize duurzame vis aanbiedt, dan kopen ze die vis, maar ook als dat niet zo is, dan kopen ze de vis nog altijd bij Delhaize. Om het naar extreme uitingen te trekken, beschermt Delhaize de klant tegen zichzelf. Delhaize gelooft bovendien dat als zij niet de trendsetter was geweest op vlak van 100 procent duurzame verse vis, dat haar marktaandeel nu niet zo groot was geweest. Dan had Delhaize momenteel niet het grootste aandeel in de Belgische markt.

Het duurzaam visbeleid moet daarnaast ook gecommuniceerd worden naar de klanten toe. Dit gebeurt op verschillende manieren. Dit onderwerp wordt aangehaald op de website, in de folders, op grote affiches en via de tickets die gedrukt zijn op de vis. Op de tickets kunnen twee verschillende logo's staan die beide aangeven dat de vis op duurzame wijze gevangen is.



*Figuur 19: Logo MSC-keurmerk (Bron: [http://www.mcd-supermarkt.nl/verantwoord\\_en\\_gezond1\\_nl.html](http://www.mcd-supermarkt.nl/verantwoord_en_gezond1_nl.html)).*



*Figuur 20: Logo ASC-keurmerk (Bron: [http://www.mcd-supermarkt.nl/verantwoord\\_en\\_gezond1\\_nl.html](http://www.mcd-supermarkt.nl/verantwoord_en_gezond1_nl.html)).*



Het eerste logo geeft aan dat de vis afkomstig is van een duurzame visserij en dat de vis traceerbaar is doorheen de hele keten. Deze certificering wordt uitgegeven door 'MSC', wat staat voor 'Marine Stewardship Council'<sup>72</sup>. Het tweede logo geeft aan dat de vis gevangen is bij een gecertificeerde visserij die zijn impact op het milieu en op sociaal vlak wil minimaliseren. De vis, een duurzaam gekweekt zeeproduct, voldoet aan de internationale standaard uitgegeven door de 'ASC', wat staat voor 'Aquaculture Stewardship Council'<sup>73</sup>. Het eerste logo wordt gegeven aan wilde vis en het tweede aan gekweekte vis.

Grote affiches worden vooral gebruikt om op te laten vallen dat Delhaize 100 procent duurzaam is voor de verse vis. Volgens Mr. Julien Mahieu gaat het wel nog een periode duren vooraleer het bij het merendeel van de klanten bekend is dat Delhaize zo duurzaam onderneemt en vooraleer het merendeel van de klanten bewust gaat kiezen voor duurzame vis. Buiten de reclame over het duurzaam visbeleid is er nog de viswijzer van Delhaize, die ook terug te vinden is in bijlage 8. De viswijzer is een gids die eerst een onderverdeling maakt in verse vis, verse schaal- en schelpdieren en diepvriesproducten. Een tweede onderverdeling is in 'Uitstekende keuze', 'Met mate te gebruiken' en 'Te vermijden'. Deze verdeling wordt verder verklaard:

- Uitstekende keuze: geen overbevissing, goed beheerste kweek. Minimale of beperkte schade aan het milieu
- Met mate te gebruiken: visbestand staat onder druk of er loopt een verbeteringstraject voor de vangstmethode. Tweede keuze na de soorten uit 'Uitstekende keuze'.
- Te vermijden: overbeviste soorten, waarvan sommige met uitsterven zijn bedreigd. Hun kweek en bevissing zijn schadelijk voor het milieu.

Vervolgens worden de verschillende soorten weergegeven die verkrijgbaar zijn, samen met de herkomst (vangstgebied) en de productiewijze (visvangst, lijnvangst of aquacultuur).

De manier waarop Delhaize onderzoekt wat de klant belangrijk vindt is een klantenonderzoek. Dergelijke onderzoeken worden op regelmatige basis uitgevoerd. De uitvoering kan gebeuren ofwel op Europees niveau door externen, ofwel door Delhaize zelf door middel van tevredenheidsenquêtes bij de klanten.

## 9.4 Dilemma's

Om het interview met Mr. Julien Mahieu af te sluiten zijn een aantal scenario's opgesteld om na te gaan of de aankoper van verse vis al dilemma's ondervonden heeft en hoe hij hier eventueel mee is omgegaan. Ten eerste heeft hij al dilemma's ondervonden op vlak van de vissoort, bijvoorbeeld de paling. Het is heel jammer dat deze soort niet op een duurzame wijze gevangen kan worden, want de paling zou goed verkopen in België. Maar duurzaamheid is prioriteit, dus wordt deze vis niet verkocht, hoe aantrekkelijk die ook zou zijn voor de klanten en voor Delhaize zelf. In dit geval kan

---

<sup>72</sup> Bron: <http://www.msc.org/over-ons/standaard>.

<sup>73</sup> Bron: <http://www.asc-aqua.org/index.cfm?act=tekst.item&iid=263&lng=1>.

gesteld worden dat er een dilemma is opgetreden waarbij de keuze lag tussen een niet duurzame vis die goed zou verkopen of helemaal niet verkopen om toch duurzaam te zijn.

In een tweede scenario werd de keuze voorgesteld tussen een vis die goed verkoopt, maar bedreigd is en een vis die minder goed verkoopt, maar niet bedreigd is. Mr. Julien Mahieu benadrukt uitermate dat Delhaize nooit zal kiezen voor bedreigde vissoorten, hoe goed die ook zouden verkopen. In dit dilemma zou Delhaize bijgevolg kiezen voor de vissoort die niet bedreigd is, maar die minder goed verkoopt. Delhaize kan dan wel maatregelen ondernemen om deze vis beter te laten verkopen.

In de derde vraag werd onderzocht dat, als een vissoort bedreigd is, deze vis ofwel nog vers verkocht wordt, ofwel ingevroren ofwel verwerkt. Bij verse vis is er geen sprake van een dilemma, want hier wordt absoluut eerst gekeken naar duurzaamheid, en momenteel is de verse vis al 100 procent duurzaam. Voor ingevroren en verwerkte vis ligt de kwestie iets anders. De oorzaak hiervan kan gevonden worden bij de lange termijn contracten die afgesloten zijn met de leveranciers. Door de lange termijn duurt het zodoende langer vooraleer de bestaande contracten kunnen vervangen worden door contracten met meer duurzame voorwaarden.

Vervolgens is de vraag gesteld of Delhaize zou kiezen voor een bedreigde vissoort met een hoge winstmarge of voor een bedreigde vissoort met een lange winstmarge. Zoals reeds verklaard zou Delhaize dit totaal niet als dilemma beschouwen, aangezien nooit gekozen zal worden voor een bedreigde vissoort. Daarna is de vraag aangepast naar de keuze tussen een niet bedreigde vissoort met een hoge winstmarge of een niet bedreigde vissoort met een lage winstmarge. Mr. Julien Mahieu beantwoorde deze vraag als volgt: de winstmarge per vissoort verandert constant doordat de prijzen van de vis op een wekelijkse veiling onderhandeld worden, zoals in de traditionele vishandel. Andere concurrenten van Delhaize hebben de prijzen op jaarbasis vastliggen, maar Delhaize vindt het logischer om de prijzen van de markt te hanteren. Doordat de marge per vissoort fluctueert, wordt eerder gekeken naar de winstmarge van verse vis in totaal, en niet per vissoort. Op deze manier kan bovendien makkelijk vergeleken worden met de doelen die behaald moeten zijn na een jaar. Delhaize beziet deze vraag zodoende niet als een dilemma en zou beide vissoorten verkopen.

Een laatste stelling die onderzocht is, is of dilemma's ondervonden zijn bij het opstellen van het duurzaam visbeleid op vlak van de leveranciers. Delhaize is op dit vlak niet blootgesteld geweest aan dilemma's. Vanaf het jaar 2009 hebben de visleveranciers drie jaar de tijd gekregen om hun werkwijze aan te passen. Door deze overgangperiode hebben de leveranciers de kans gekregen om ervoor te zorgen dat zij op termijn nog altijd kunnen blijven leveren aan Delhaize, ondanks de strengere voorwaarden. De leveranciers hebben aanpassingen moeten doorvoeren op verschillende gebieden, zoals het vangstgebied, vangstmethode of zelfs vissoort. Bij het voorbeeld van de paling is het zo geweest dat de leveranciers deze soort hebben moeten laten vallen.



## **Conclusies**

Om de masterproef af te sluiten worden enkele conclusies getrokken uit het praktijkonderzoek en eventuele beperkingen van het onderzoek besproken.

Een allereerste conclusie die gesteld kan worden uit deze masterproef is dat duurzaam ondernemen niet meer te verwaarlozen valt door ondernemingen. Als ondernemingen niet duurzaam handelen, dan worden zij gestraft door zowel de klanten als door andere stakeholders en de media. De dialoog met stakeholders heeft zodoende ook een belang. Voor Delhaize België is de straf bij niet duurzaam ondernemen niet minder. Uit het praktijkonderzoek is echter wel gebleken dat het niet de bedoeling is van Delhaize om de duurzaamheid uit het oog te verliezen. Delhaize streeft ernaar om pionier te blijven op vlak van duurzaamheid. Vandaar dat zij de enige supermarkt is waarvan het assortiment verse vis 100 procent duurzaam is, en waarvan het assortiment diepvriesvis en verwerkte vis continue meer duurzaam gemaakt wordt. Zoals reeds aangehaald is het concept duurzaamheid zeer geïntegreerd in Delhaize. Sinds een nieuwe strategie ontwikkeld in 2010 is duurzaamheid zelfs een apart element in deze strategie geworden. De strategie heet de 'New Game Plan'.

Vervolgens kan de conclusie getrokken worden dat Delhaize zich volledig inzet op duurzaamheid te integreren in haar supply chain. De leveranciers moeten aan bepaalde selectiecriteria voldoen, vooraleer de eventuele samenwerking nog maar overwogen wordt. Deze criteria zijn onder andere duurzaamheid, voedselveiligheid en kwaliteit. Verder hecht Delhaize veel belang aan lange termijn partnerships. Deze lange termijn samenwerkingsverbanden worden opgesteld om leveranciers waarmee al geruime tijd samen gewerkt wordt of om leveranciers die vooral afhankelijk zijn van Delhaize veilig te stellen en hun bestaan te waarborgen. Via deze verbanden houdt Delhaize rekening met haar sociale impact, namelijk dat de werknemers bij de leveranciers niet onverwachts zonder werk kunnen vallen en zodoende niet in problemen kunnen komen.

Ten derde kan besloten worden Delhaize, buiten met haar leveranciers, ook partnerships opstelt met andere externe instanties. Zo werkt Delhaize continu samen met WWF en Stichting de Noordzee om het duurzaam visbeleid te integreren en te blijven handhaven. De twee externe organisaties zijn zeer gespecialiseerd en hebben een uitgebreide kennis over het visbestand, vangstmethodes en dergelijke meer. Vandaar zijn ze de geschikte partners voor Delhaize. De coöperatie tussen Delhaize en WWF is zelfs bekroond met een award, de Sustainable Partnerships Award'.

Een vierde conclusie die uit het praktijkonderzoek gemaakt kan worden is dat Delhaize op heel veel verschillende gebieden duurzaam is, niet enkel op vlak van aankoop. Delhaize België heeft bijvoorbeeld een nieuw assortiment 'Delhaize Kids' ontwikkeld met een verlaagd suiker- en natriumgehalte. Zo wilt Delhaize haar verantwoordelijkheid nemen op sociaal vlak, met andere woorden voor de gezondheid van de jongste generaties. Een tweede voorbeeld, op een ander gebied dan gezondheid, is het verlagen van het energieverbruik door nieuwe koelkasten met deuren te installeren in alle winkels. Via deze manier wil Delhaize de impact op het milieu verder verlagen. Buiten de aangehaalde voorbeelden in deze conclusie zijn er nog talrijke initiatieven die Delhaize onderneemt.

Ten slotte kan geconcludeerd worden dat Delhaize, door Purchasing Social Responsibility toe te passen binnen de aankoopafdeling, regelmatig dilemma's ondervindt. Hoe met deze dilemma's omgegaan wordt, door bijvoorbeeld de aankoper van verse vis, is afhankelijk van het soort vis, het vangstgebied en de vangstmethode. Factoren zoals winstmarge of aantrekkelijkheid op de markt hebben echter geen invloed op de oplossingen van dergelijke dilemma's.

De conclusies per specifieke onderzoeksvraag zijn de volgende:

Eerste deelvraag: Een duidelijke verklaring over wat Corporate Social Responsibility nu precies inhoudt wordt besloten uit de laatstgenoemde definitie in de geschiedenis, opgesteld door CSR Europe in 2011. CSR is namelijk de verantwoordelijkheid van een bedrijf voor hun impact op de maatschappij. Om aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheden te voldoen, moeten bedrijven een proces opstellen dat het mogelijk maakt om de zorgen betreffende zaken zoals het sociale, de omgeving, de ethiek en mensenrechten te integreren in hun bedrijfshandelingen en in hun kernstrategie, dit in nauwe samenwerking met hun stakeholders. CSR en PSR bestaan uit vijf dezelfde dimensies, namelijk diversiteit, milieu en omgeving, mensenrechten, filantropie en veiligheid. Het verschil tussen beide concepten zit in de specificatie. CSR is het algemene concept dat toepasbaar is binnen een gehele onderneming, terwijl PSR enkel gericht is naar de aankoopafdeling.

Tweede deelvraag: PSR kan op verschillende manieren geïmplementeerd worden. In de literatuur zijn twee verschillende stappenplannen ontwikkeld die ondernemingen kunnen doorlopen om PSR in te voeren. Ieder stappenplan heeft zijn eigen kenmerken maar een element dat in beide voorkomt is de controle van leveranciers om na te gaan of zij zich aan de vooropgestelde voorwaarden houden. Een concrete manier die besproken wordt is de code of conduct, een gedragscode waaraan leveranciers moeten voldoen. Een voorbeeld van een gestandaardiseerde code is de BSCI-code. De implementatiewijze die besproken wordt in het praktijkonderzoek is een samenhang tussen een gedragscode die omvat zit in een duurzaam aankoopbeleid. Binnen dit beleid zijn bovendien enkele duurzame selectiecriteria ontwikkeld waardoor de aankoopafdeling niet enkel rekening houdt met economische factoren.

Vierde deelvraag: CSR Europe, Business & Society Belgium en MVO Vlaanderen zijn enkele van de externe organisaties waarbij bedrijven verdere informatie omtrent de implementatie van PSR kunnen vinden. Delhaize België doet echter geen beroep op deze organisaties, maar is wel bekroond geweest door Business & Society Belgium voor de samenwerking met WWF.

De beperkingen binnen het praktijkonderzoek dienen hiernaast ook vermeld te worden. Een eerste duidelijke beperking is het aantal medewerkers dat een interview heeft laten afnemen. Enkel Mevr. Anaïs Pauwels en Mr. Julien Mahieu waren hiertoe geneigd. Normaal gezien zou de aankoper van diepvriesvis ook geïnterviewd zijn geweest, maar zij is tot en met begin juni op zwangerschapsverlof. Om een grondige analyse te maken over de gehele productgroep vis zou haar interview noodzakelijk zijn.

Een mogelijke tweede beperking kan zijn dat binnen de gevalstudie van Delhaize enkel gesproken wordt over milieu-impact en (voedsel)veiligheid. Dit zijn echter maar twee van de vijf dimensies van PSR. De andere dimensies diversiteit, mensenrechten en filantropie komen in de analyse van de aankoopafdeling niet aan bod.

Buiten de beperkingen zijn er ten slotte twee kritische reflecties. Ten eerste kon de code of conduct niet verkregen worden. Hierdoor kan geen vergelijking gemaakt worden met de internationale BSCI-standaard, hoewel Delhaize vermeldt dat haar gedragscode hierop gebaseerd is. Ten tweede verklaart Delhaize dat het aanbod aan verse vis 100 procent duurzaam is. Binnen de gestelde dilemma's wordt zelfs verklaard dat Delhaize nooit een vissoort zal aankopen die met uitsterven bedreigd is, zoals bijvoorbeeld paling. Nochtans worden in de viswijzer vissoorten vermeld die toch te koop zijn en die toch overbevist zijn en sommige zelfs met uitsterven bedreigd zijn, waaronder paling.



# **Lijst van geraadpleegde werken**

## Artikels

Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management: An international journal*, 14/2, 75-86.

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29/1, 18-34.

Aupperle, K.E., Carroll, A.B., & Hatfield, J.D. (1985). An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management journal*, 28, 446-463.

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (1995). *Kwalitatief onderzoek*. Leiden: Stenford Kroese

Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11/3, 656-665.

Barrientos, S. (2002). Mapping codes through the value chain: from researcher to detective, in Jenkins, R., Pearson, R. and Seyfang, G. (Eds), *Corporate Responsibility and Labour Rights*, Earthscan Publications, London.

Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 47/1, 91-116.

Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

Business & Society Belgium (2012). *Sustainable purchasing and supply chain management, praktijkgids*. Brussel: Sabine Denis.

Business for social responsibility education fund (2001). *Suppliers' perspectives on greening the supply chain*.

Business Social Compliance Initiative (2009). *Code of conduct*. Brussel: Foreign trade association.

Business Social Compliance Initiative (2011). *BSCI information sheet*.

Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of management review*, 4, 497-505.

Carroll, A.B. (1983). Corporate social responsibility: will industry respond to cutbacks in social program funding?. *Vital speeches of the day*, 49, 604-608.

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.



Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38/3, 268-295.

Carroll, A.B., & Buchholtz, A.K. (2000). *Business & Society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South Western College Publishing.

Carroll, A.B., & Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 2010, 85-105.

Carter, C.R. (2004). Purchasing and social responsibility: A replication and extension. *The journal of supply chain management*, fall 2004, 4-16.

Carter, C.R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: the key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International journal of physical distribution & logistics management*, 35/3, 177-194.

Carter, C.R., Auskalnis, R., & Ketchum, C. (1999). Purchasing from minority business enterprises: A crossindustry comparison of best practices. *Journal of supply chain management*, 35/1, 28-32.

Carter, C.R., & Carter, J.R. (1998). Interorganizational determinants of environmental purchasing: Initial evidence from the consumer products industries. *Decision sciences*, 29/3, 659-685.

Carter, C.R., Ellram, L.M., & Ready, K.J. (1998). Environmental purchasing: benchmarking our German counterparts. *International journal of purchasing and materials management*, 34/4, 28-39.

Carter, C.R., & Jennings, M.M. (2000). *Purchasing's contribution to the socially responsible management of the supply chain*. Arizona: Center for advanced purchasing studies.

Carter, C.R., & Jennings, M.M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business logistics*, 25/1, 145-186.

Chatman, J.A., & Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37/3, 522-553.

Chonko, L.B., Tanner, J.R., & Weeks, W.A. (1996). Ethics in salesperson decision making: A synthesis of research approaches and an extension of the scenario method. *Journal of personal selling and sales management*, 16/1, 35-52.

Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management. Strategies for reducing cost and improving service* (3th ed). London: Financial Times Pitman Publishing.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2007). Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies. *Int. J. Production economics*, 113, 88-106.

Cochran, P.L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50, 449-454.

CSR Europe (2011). *New EU definition on CSR mirrors Enterprise 2020 aspirations*.

- Darnall, N., Jolley, G.J., & Handfield, R. (2008). Environmental management systems and green supply chain management: Complements for sustainability?. *Business strategy and the environment*, 17/1, 30-45.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of management journal*, 16, 312-322.
- Dean, T.J., & Brown, R.L. (1995). Pollution regulation as a barrier to new firm entry: initial evidence and implications for future research. *Academy of management journal*, 38/1, 288-303.
- Delhaize Belgie. Viswijzer.
- Delhaize Group (2011). *Delhaize Group Jaarverslag 2011*.
- Delhaize Group (2011). *Our journey to sustainability: Progress Report 2011*.
- Delhaize Group (2011). *Responsible sourcing policies: Vendor Code of conduct and Delhaize America sustainable seafood policy*.
- Delhaize Group (2011). *Sustainability progress report 2011, Data summary table and methodology*.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6/2, 204-223.
- Dodd, E.M.J. (1932). For whom are corporate managers trustees? *Harvard law review*, 45/7, 1145-1163.
- Drumwright, M.E. (1994). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of marketing*, 58/3, 1-19.
- Gildia, R.L. (1995). Consumer survey confirms corporate social responsibility affects buying decisions. *Public relations quarterly*, 39, 20-21.
- Green, K., Morton, B., & New, S. (1996). Purchasing and environmental management: Interaction, policies and opportunities. *Business, strategy and the environment*, 5/3, 188-197.
- Handfield, R.B., Sroufe, R., & Walton, S. (2005). Integrating environmental management and supply chain strategies. *Business strategy and the environment*, 14/1, 1-19.
- Jenkins, R. (2001). Corporate codes of conduct: self-regulation in a global economy. *United Nations research institute for social development: Technology, business and society programme paper number 2*.

Jørgensen, H.B., & Nielsen, A. (2001). Responsible supply chain management, revision & regnskabsvæsen. *Tidsskrift for erhvervsøkonomi og skatteforhold*, 5.

Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The free press.

Krause, D.R., Ragatz, G.L., & Hughley, S. (1999). Supplier development from the minority supplier's perspective. *The journal of supply chain management*, Fall, 33-41.

Lambert, D.M., Stock, J.R., & Ellram, L.M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Leire, C., & Mont, O. (2010). The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17, 27-39.

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of business ethics*, 30/1, 57-72.

Maignan, I., Hillebrand, B., & McAlister, D. (2002). Managing socially responsible buying: How to integrate noneconomic criteria into the purchasing process. *European management journal*, 20/6, 641-648.

Maloni, M., & Brown, M. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of business ethics*, 68/1, 35-62.

Mamic, I. (2005). Managing global supply chain: the sports footwear, apparel and retail sectors. *Journal of business ethics*, 59, 81-100.

Martin, C. (2005). *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks* (3th ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.

Matos, S., & Hall, J. (2007). Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. *Journal of operations management*, 25/6, 1083-1102.

McGuire, J.W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

Miles, M.P., & Munilla, L.S. (2004). The potential impact of social accountability certification on marketing: a short note. *Journal of business ethics*, 50/1, 1-11.

Moratis, L., & van der Veen, M. (2010). *Basisboek MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Van Gorcum.

Murphy, P.R., Smith, J.E., & Daley, J.M. (1992). Executive attitudes, organizational size, and ethical issues: Perspectives on a service industry. *Journal of business ethics*, 11/1, 11-19.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California management review*, 31/4, 9-25.

- Preuss, L. (2000). Should you buy your customer's values? On the transfer of moral values in industrial purchasing. *International journal of value-based management*, 13/2, 141-158.
- Roberts, S. (2003). Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives. *Journal of business ethics*, 44, 159-170.
- Salam, M.A. (2008). Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. *Journal of business ethics*, 85, 355-370.
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an alternative framework. *California management review*, 17, 58-64.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 28/3, 339-358.
- Tate, W.L., Dooley, K.J., & Ellram, L.M. (2011). Transaction cost and institutional drivers of supplier adoption of environmental practices. *Journal of business logistics*, 32/1, 6-16.
- Turner, G.B., Taylor, G.S., & Hartley, M.F. (1994). Ethics policies and gratuity acceptance by purchasers. *International journal of purchasing and materials management*, 30/3, 43-47.
- Ullman, A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance. *Academy of management review*, 10/3, 540-77.
- United Nations (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our common future*.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44, 95-105.
- Vance, S. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks? *Managerial review*, 64/8, 18-24.
- Wartick, S.L., & Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management reviews*, 10/4, 758-769.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for C.S.R. *European management journal*, 26/4, 247-261.
- Webster, F.E.Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 56/4, 1-17.
- Welford, R. (2000). *Corporate Environmental Management 3. Towards Sustainable Development*. London: Earthscan Publications.
- Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe, North-America and Asia: 2004 survey results. *Journal of corporate citizenship*, 17, 33-52.

Wiener, Y. (1988). Forms of value system: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of management review*, 13/4, 534-545.

Wilms, T. (2011). Masterproef: "Green Purchasing": drivers en inhibitors.

## Websites

*Aquaculture Stewardship Council, Why use the ASC logo?*. Opgevraagd op 15 mei, 2013, via <http://www.asc-aqua.org/index.cfm?act=tekst.item&iid=263&lng=1>.

*Belgische Federatie van Voedselbanken, Hoe werken wij?*. Opgevraagd op 29 april, 2013, via <http://www.voedselbanken.be/bkaNL/bka3000N.htm>.

*Bioforum Vlaanderen VZW, Basisinformatie*. Opgevraagd op 29 mei, 2013, via <http://www.bioforumvlaanderen.be/biosector/basisinformatie>.

*Business & Society Belgium, Lijst van de leden*. Opgevraagd op 19 mei, 2013, via <http://www.businessandsociety.be/nl/Onze-leden/Lijst-van-de-leden/>.

*Business & Society Belgium, Onze leden*. Opgevraagd op 19 mei, 2013, via <http://www.businessandsociety.be/nl/Onze-leden>.

*Business & Society Belgium, Publicaties in de kijker*. Opgevraagd op 24 mei, 2013, via <http://www.businessandsociety.be/nl>.

*Business & Society Belgium, Wat doen we*. Opgevraagd op 19 mei, 2013, via <http://www.businessandsociety.be/nl/Over-ons/Wat-doen-we>.

*Business & Society Belgium, Wat is MVO*. Opgevraagd op 18 oktober, 2012, via <http://www.businessandsociety.be/nl/Knowledge-center/Wat-is-MVO>.

*Business & Society Belgium, Wie zijn we - Gisteren*. Opgevraagd op 19 mei, 2013, via <http://www.businessandsociety.be/nl/Over-ons/Wie-zijn-we-Gisteren>

*Business & Society Belgium, Wie zijn we - Vandaag*. Opgevraagd op 19 mei, 2013, via <http://www.businessandsociety.be/nl/Over-ons/Wie-zijn-we-Vandaag/>.

*Business social compliance initiative, About BSCI*. Opgevraagd op 10 april, 2013, via <http://www.bsci-intl.org/about-bsci>.

*Business social compliance initiative, Why BSCI exists*. Opgevraagd op 14 maart, 2013, via <http://www.bsci-intl.org/about-bsci/why-bsci-exists>.

*Colruyt Group, Producten, naar duurzamere vis*. Opgevraagd op 30 april, 2013, via <http://prodmark.colruytgroup.com/prodmark/index.jsp>.

*CSR Europe, About us.* Opgevraagd op 20 mei, 2013, via [http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html).

*CSR Europe, Enterprise 2020: Our strategy.* Opgevraagd op 20 mei, 2013, via <http://www.csreurope.org/pages/en/enterprise2020.html>.

*CSR Europe, History.* Opgevraagd op 20 mei, 2013, via <http://www.csreurope.org/pages/en/history.html>.

*CSR Europe, Latest news.* Opgevraagd op 20 mei, 2013, via [http://www.csreurope.org/news.php?type=&action=show\\_news&news\\_id=5248](http://www.csreurope.org/news.php?type=&action=show_news&news_id=5248).

*CSR Europe, Online resources.* Opgevraagd op 20 mei, 2013, via <http://www.csreurope.org/pages/en/onlineresources.html>.

*CSR Europe, Our national partners.* Opgevraagd op 20 mei, 2013, via <http://www.csreurope.org/pages/en/nationalpartners.html>.

*CSR Europe, Press release: New EU definition on CSR mirrors Enterprise 2020 aspirations.* Opgevraagd op 12 oktober 2012, via [http://www.csreurope.org/press\\_releases.php?action=show\\_press\\_release&press\\_id=35](http://www.csreurope.org/press_releases.php?action=show_press_release&press_id=35).

*CSR Europe, Sustainable purchasing & supply summit.* Opgevraagd op 20 mei, 2013, via [http://www.csreurope.org/events.php?action=show\\_event&event\\_id=580](http://www.csreurope.org/events.php?action=show_event&event_id=580).

*Delhaize België, Delhaize verkoopt duurzame producten.* Opgevraagd op 28 mei, 2013, via <http://nl.delhaize.be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product>.

*Delhaize België, Duurzaam ondernemen bij Delhaize.* Opgevraagd op 28 mei, 2013, via <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/waarom>.

*Delhaize België, Duurzaam ondernemen met gezonde grondstoffen.* Opgevraagd op 29 mei, 2013, via <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/planeet>.

*Delhaize België, Duurzaam ondernemen met gezonde mensen.* Opgevraagd op 28 mei, 2013, via <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/mensen>.

*Delhaize België, Het Fairtrade gamma van Delhaize.* Opgevraagd op 28 mei, 2013, via <http://nl.delhaize.be/over-delhaize/duurzaam-ondernemen/product/fairtrade>.

*Delhaize België, Onze winkelformules.* Opgevraagd op 25 mei, 2013, via <http://nl.delhaize.be/onze-winkels/onze-winkelformules>.

*Delhaize Group, Corporate governance, structuur.* Opgevraagd op 15 april, 2013, via <http://www.delhaizegroup.com/nl/CorporateGovernance/Structuur.aspx>.

*Delhaize Group, Onze geschiedenis.* Opgevraagd op 11 april, 2013, via <http://nl.delhaize.be/nl-be/over-delhaize/feiten-en-cijfers/onze-geschiedenis>.

*Delhaize Group, Onze historiek.* Opgevraagd op 11 april, 2013, via <http://www.delhaizeamerica.com/nl/Home/Onzehistoriek.aspx>.

*Delhaize Group, Jaaroverzicht 2012.* Opgevraagd op 9 mei, 2013, via [http://www.delhaizegroup.com/AnnualReport/media/nl/flipbooks/Delhaize\\_-\\_Annual\\_Review/index2.html](http://www.delhaizegroup.com/AnnualReport/media/nl/flipbooks/Delhaize_-_Annual_Review/index2.html).

*Encyclo online encyclopedie, e-commerce.* Opgevraagd op 21 april, 2013, via <http://www.encyclo.nl/begrip/e-commerce>.

*Encyclo online encyclopedie, focusgroepen.* Opgevraagd op 29 mei, 2013, via <http://www.encyclo.nl/begrip/focusgroepen>.

*Encyclo online encyclopedie, NGO.* Opgevraagd op 21 mei, 2013, via <http://www.encyclo.nl/begrip/Ngo>.

*Global Aquaculture Alliance, About BAP.* Opgevraagd op 15 mei, 2013, via <http://www.gaalliance.org/bap/>.

*Global Aquaculture Alliance, About GAA.* Opgevraagd op 15 mei, 2013, via <http://www.gaalliance.org/about/>.

*Global Food Safety Initiative, About GFSI.* Opgevraagd op 23 mei, 2013, via <http://www.mygfsi.com/about-gfsi/vision-mission-objectives.html>.

*KAURI, KAURI.* Opgevraagd op 20 mei, 2013, via [http://www.kauri.be/kauri/kauri\\_245.aspx](http://www.kauri.be/kauri/kauri_245.aspx).

*Marine Stewardship Council, MSC-standaard en certificeringsvoorwaarden.* Opgevraagd op 15 mei, 2013, via <http://www.msc.org/over-ons/standaard>.

*MCD Mijn supermarkt, Verantwoord, gezond en lekker bij MCD.* Opgevraagd op 30 mei, 2013, via [http://www.mcd-supermarkt.nl/verantwoord\\_en\\_gezond1\\_nl.html](http://www.mcd-supermarkt.nl/verantwoord_en_gezond1_nl.html).

*MVO Vlaanderen, Contact.* Opgevraagd op 21 mei, 2013, via <http://www.mvovlaanderen.be/contact/>.

*MVO Vlaanderen, Duurzaam aankoopbeleid.* Opgevraagd op 21 mei, 2013, via <http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/t/duurzaam-aankoopbeleid>.

*MVO Vlaanderen, Hoe MVO ben ik.* Opgevraagd op 21 mei, 2013, via <http://www.mvovlaanderen.be/aan-de-slag/hoe-mvo-ben-ik/>.

*MVO Vlaanderen, Verantwoord aankopen.* Opgevraagd op 21 mei, 2013, via <http://www.mvovlaanderen.be/kenniscentrum/publicatie/rapport-verantwoord-aankopen/>.

*MVO Vlaanderen, Wat is MVO.* Opgevraagd op 21 mei, 2013, via <http://www.mvovlaanderen.be/over-mvo/wat-is-mvo/>.

*MVO Vlaanderen, WWF, Delhaize, 't Lampeke en Ertzberg bekroond met Sustainable Partnerships Award.* Opgevraagd op 19 mei, 2013, via <http://www.mvovlaanderen.be/over-mvo/nieuws/wwf-delhaize-t-lampeke-en-ertzberg-bekroond-met-sustainable-partnerships-award>.

*Proximag, Red Market.* Opgevraagd op 26 mei, 2013, via [http://proximag.lavenir.net/5030\\_gembloux/shopping/red-market-3261428](http://proximag.lavenir.net/5030_gembloux/shopping/red-market-3261428).

*Roundtable on sustainable palm oil, duurzaam geproduceerde palmolie moet de norm worden.* Opgevraagd op 28 mei, 2013, via <http://www.rspo.org/file/IG1%20-%20Dutch.pdf>.

*Schmidt Zeevis, Vismethodes.* Opgevraagd op 30 april, 2013, via <http://www.schmidtzeevis.nl/html/vismethodes.html>.

*Social Accountability International, About SAI.* Opgevraagd op 31 mei, 2013, via <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1365>.

*Stichting de Noordzee, Wat doet SDN.* Opgevraagd op 29 mei, 2013, via <http://www.noordzee.nl/wat-doet-sdn/>.

*United Nations conference on sustainable Development, The history of sustainable development in the United Nations.* Opgevraagd op 19 april, 2013, via <http://www.uncsd2012.org/history.html>.

*Vereniging van Fondsen, Ruimte voor geven: covenant tussen het kabinet en de sector filantropie.* Opgevraagd op 9 mei, 2013, via <http://www.verenigingvanfondsen.nl/viewer/file.aspx?fileinfoID=151>.

*Vimeo, 100% sustainable fish by WWF & Delhaize.* Opgevraagd op 15 mei, 2013, via <http://vimeo.com/64445749>.

*Vlaams Aquacultuur Platform, Wat is aquacultuur.* Opgevraagd op 15 mei, 2013, via <http://www.aquacultuurvlaanderen.be/home/begrip-aquacultuur>.

*Vlaams netwerk van ondernemingen, Over VOKA.* Opgevraagd op 19 mei, 2013, via <http://www.voka.be/content/over-voka/>.

*WWF, 100% duurzame vis bij Delhaize.* Opgevraagd op 23 mei, 2013, via [http://www.wwf.be/nl/wat-doet-wwf/in-nieuws/corporate/100-duurzame-verse-vis-delhaize/53\\_1032](http://www.wwf.be/nl/wat-doet-wwf/in-nieuws/corporate/100-duurzame-verse-vis-delhaize/53_1032).





## **Bijlagen**

### 1 Brochure Duurzaam Aankopen (MVO Vlaanderen)

# Verantwoord aankopen

Consultatie: duurzaam aankopen in ontwikkelingslanden



November 2006

[www.responsible-purchasing.org](http://www.responsible-purchasing.org)

## Inleiding

Aankopen is de dag van vandaag geen eenvoudige opdracht. Het is een uitdaging op een markt die zeer competitief is. Bovendien kunnen bepaalde aankoopmethodes – zij het onbedoeld – de stabiliteit en efficiëntie van leveranciers in gevaar brengen en zelfs ondergraven. En dit terwijl die leveranciers letterlijk van hun handel moeten leven.

Aankopen kan grote gevolgen hebben voor de leveranciers, vooral in ontwikkelingslanden. Wereldwijd moeten 1,2 miljard mensen leven met minder dan 1 US \$ per dag. Om te overleven zijn zij doorgaans volledig afhankelijk van landbouw of werken zij in fabrieken. Mogen en kunnen verkopen aan internationale aankopers is voor miljoenen mensen de enige manier om het hoofd boven water te houden.

Wat is het belangrijkste motief van een efficiënte aankoper? Zorgen dat er een betrouwbare levering volgt van producten met de juiste kwaliteit en prijs op het juiste ogenblik, zonder verborgen kosten. Om het eigen imago en de langetermijnhandel niet in gevaar te brengen hebben enkele bedrijven hun manier van aankopen gewijzigd.

Maar hoe kunnen aankopers hun aankoopmethode wijzigen op een manier die hun eigen handel en de handel van hun overzeese leveranciers ten goede komt? Is zulk een win-win situatie mogelijk? Mag men van bedrijven verwachten dat zij verantwoord gaan aankopen?

Dit rapport tracht een antwoord te geven op deze vragen. Het bekijkt de realiteit van de aankoop zelf en zoekt uit wat 'verantwoord aankopen' wel mag betekenen. Het rapport behandelt vier casestudies – bananen, koffie, katoen & kleding en thee – en legt uit hoe bedrijven hun eigen aankoop kunnen evalueren en verbeteren. Het rapport erkent ook dat de verantwoordelijkheid niet alleen in het kamp van de bedrijven ligt, en behandelt de rol die de overheid in deze materie kan spelen.

Er bestaan geen vlugge en pasklare antwoorden op deze vragen. Daarom heet dit rapport ook een aanbeveling. Het maakt deel uit van een project dat opgezet werd door vier Europese fairtradeorganisaties – Trócaire (UK), Ideas (Spanje), CTM Altromercato (Italië) en Oxfam Wereldwinkels (België). Dit project wil een debat rond dit cruciale thema opzetten en een leidraad ontwikkelen voor bedrijven om hen te helpen verantwoord aan te kopen.

### Koopt u aan in een ontwikkelingsland?

Uw opmerkingen en bedenkingen bij deze ontwerptekst zijn hoogst welkom.



## Aankoop en armoede: is er een verband?

In ontwikkelingslanden zijn miljoenen mensen afhankelijk van landbouw om te kunnen overleven. Heel wat bedrijven zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid en hebben stappen gezet om uitbuiting in hun toeleveringsketen te bannen. Enkele bedrijven hebben nu een gedragscode voor leveranciers opgesteld.

Helaas ondergraaft al te vaak hun eigen manier van aankopen de pogingen van de leveranciers om aan de normen te voldoen. Met desastreuze gevolgen voor de armste producenten.

Indien bedrijven daarentegen specifieke stappen zetten om verantwoord aan te kopen kunnen werkomstandigheden verbeterd worden, de rechten van de arbeiders nageleefd, het recht van kleine boeren op een inkomen verzekerd. De schade aan het milieu en de kosten die daaruit voortvloeien kunnen verminderen.

De toenemende concentratie in de toeleveringsketens kan de onderhandelingsmacht van de armste producenten afzwakken. Dit is een kritisch punt voor de aankoopafdeling. Het zeer competitieve klimaat van de aankoop zet immers zowel aankopers als leveranciers onder zware druk, maar het zijn vooral de boeren en arbeiders die er het meest onder lijden.

### De druk op de aankoop

De manier waarop tegenwoordig aangekocht wordt bevat drie elementen die onbedoeld tegen de kwaliteit van het product, het inkomen van de leverancier en een goede werkmethode werken:

- De nood om snel te produceren.
- Flexibiliteit tegenover de vraag van de klant of de markt en de piekbestellingen tijdens het seizoen.
- De voortdurende jacht naar lagere prijzen en betere deals.

### De druk op de leveranciers

Als reactie op de druk gesteld aan de aankoop gaan aankopers hun risico's doorspelen naar de leveranciers. Aankoopgerichte toeleveringsketens leggen hun eigen normen op aan leveranciers. Maar de snelheid en flexibiliteit maken het voor de leverancier onmogelijk om een planning te maken:

- Slechts weinig leveranciers krijgen een voorschot op het ogenblik van de bestelling. De betaling komt vaak veel later na de leveringsdatum. Andere bestellingen gebeuren dan weer onder 'niet verkocht - niet betaald' beding.
- Heel wat leveranciers, vooral in de voedingssector, hebben geen schriftelijk contract met hun aankoper en moeten het stellen met een mondelinge overeenkomst.

Leveranciers moeten soepel genoeg zijn om vaak op het laatste moment nog af te rekenen met gewijzigde, geannuleerde, verhoogde of verlaagde bestellingen en leveringsdata.

## De business-case voor verantwoord aankopen

### I. Duurzame handel heeft goede langetermijnleveranciers nodig

Een goede toeleveringsbasis is de basis van het succes van een goed bedrijf. Een goede aankoper is echter afhankelijk van de permanente leefbaarheid en efficiëntie van zijn leveranciers. Bepaalde aankooppraktijken kunnen die waardevolle toeleveringsbasis ondergraven, de leveranciers minder efficiënt maken en het welzijn van de arbeiders niet langer verzekeren. Dit resulteert in een groter verloop van werknemers en een lagere productiviteit. Dit leidt op zijn beurt tot mindere kwaliteit van de producten, laattijdige leveringen en bijkomende kosten voor het bedrijf zelf. Dit betekent ook een gevaar voor een langetermijnlevering van kwalitatieve producten van dezelfde leverancier in de toekomst.

### II. Oneerlijke aankoop verhoogt het risico op imagooverlies

Verbruikers worden meer en meer bewust van de afkomst van hun producten: wie heeft ze vervaardigd, en hoe? Zelfs in dalende markten is de fairtradesector in Groot-Brittannië met 40% per jaar en met 20% per jaar in 18 andere Europese landen toegenomen.

Het gevaar voor imagooverlies is groot voor een bedrijf dat werkt met een leverancier die de mensenrechten niet goed naleeft. Verbruikers maken geen onderscheid tussen verkopers of leveranciers. Invloedrijke verkoopmerken, zoals Nike, worden verantwoordelijk gesteld voor de manier waarop hun leveranciers werken.

*"Het Nike product is synoniem geworden van hongorlonen, gedwongen overwerk en willekeurig misbruik"*

Phil Knight, CEO, Nike

## Casestudies: bananen, katoen & kleding, koffie en thee

Deze casestudies tonen aan hoe de aankoop in verschillende sectoren gevolgd kan worden voor mensen in ontwikkelingslanden. De specifieke sectoren werden gekozen omdat zij specifieke uitdagingen stellen aan de Europese inkopers. In elke sector is de aankoop anders, maar er gelden algemene principes die helpen om een idee te krijgen van wat er met 'verantwoord aankopen' bedoeld wordt. Uiteraard spelen er in de internationale handel nog andere factoren waarmee zowel leveranciers als aankopers moeten afrekenen.

### Economische factoren

- Overaanbod op de wereldmarkt, wat leidt tot lage en onstabiele prijzen
- Aankoopmacht die zich concentreert in grote aankoopbedrijven, distributeurs en merken

### Sociale en milieugevolgen van misbruik in de toeleveringsketen

- Onstabiele relaties tussen arbeiders, producenten en aankopers
- Stijgende armoede van kleine boeren
- Geen vrijheid van vereniging of recht op collectief onderhandelen
- Slechte arbeidsomstandigheden: extreem lange werktijden en onregelmatige tewerkstelling
- Discriminatie tegenover arbeiders en seksuele intimidatie
- Geen informatie over risico's die de werkzekerheid bedreigen
- Slechte bescherming in verband met gezondheid en veiligheid
- Ontbossing, vermindering in biodiversiteit en verarming

### Bananen

#### Kenmerken van de toeleveringsketen:

Een korte en rechtstreekse toeleveringsketen, typisch voor de handel in bederfbare waren.

#### Productiecontext:

Veel producerende landen zijn voor hun inkomen erg afhankelijk van de bananenteelt. Zowat 80% van de wereldexport wordt geproduceerd op input-intensieve plantages in Latijns-Amerika, West-Afrika en de Filippijnen. Minder dan 10% wordt geproduceerd op kleine familiebedrijven en wordt met de hand geplukt.

#### Kenmerken van de sector:

Een enorme markt: bananen zijn het meest populaire fruit ter wereld. Vijf bedrijven controleren 86% van de wereldhandel. Sommige bedrijven zijn verticaal geïntegreerd. De rol van de supermarkten is in belangrijke mate toegenomen; voor sommige producenten zijn de supermarkten het enige afzetgebied.

#### Impact op de ontwikkelingslanden:

De prijs die aan arbeiders, boeren en leveranciers wordt betaald kan enorm verschillen afhankelijk van de regio en productiemethode.

#### Verantwoord aankopen kan een verschil maken:

Er zijn voorbeelden van bedrijven die de bananenproducent betalen voor de kost om sociale en milieucertificaties te behalen. Zij doen dit omdat op die manier de prestaties van de producent verbeteren en het risico op imago-verlies vermindert.

De 'Banana Split': hoeveel van de 1,50-e verkoopsprijs aan de verbruiker van losse bananen uit Ecuador komt terecht bij elke schakel in de toeleveringsketen om kosten en winstmarges te dekken?



## Katoen & kleding

**Kenmerken van de toeleveringsketen:** Lange, moeilijk traceerbare toeleveringsketen.

**Productiecontext:** Een zeer belangrijke sector voor de economie van verschillende ontwikkelingslanden. Verschaft werk aan miljoenen arbeiders, in Afrika alleen al. Maar weinigen kunnen ervan leven door het overaanbod, subsidies en de dumping door de rijke landen. De export van kleding was in 2001 goed voor 50% van de totale uitvoerwaarden van Cambodja, Bangladesh, de Dominicaanse Republiek en Sri Lanka. Het snijden-naaien-afwerken in de kledingindustrie is arbeidsintensief. De toeleveringsketen is labiel omdat investeerders (voornamelijk uit Azië) uitwijken naar nieuwe lageloonlanden op competitieve locaties.

**Kenmerken van de sector:** In 2000 werd 800 miljard euro besteed aan kleding. Zowat 1/3 daarvan werd via verschillende distributeurs gekocht in 'West-Europa'. Agenten spelen de belangrijkste rol in de aankoop van kleding voor distributeurs en merken.

**Impact op de ontwikkelingslanden:** Katoenboeren in West- en Centraal-Afrika vechten om te overleven. Slechts weinige van de meestal vrouwelijke arbeiders in de kledingindustrie verdienen een bestaansinkomen.

*"Aankopers zetten fabrieken onder druk om kwaliteitsproducten te leveren in een steeds kortere productietijd. De meeste fabrieken hebben gewoonweg niet de middelen en ervaring om dit te bereiken en verhogen dus de druk op hun arbeiders. Hun menselijk kapitaal is de enige marge waarmee ze kunnen spelen..."*

Rosey Hurst, Director of Impact,  
Supply chain consultancy

**Verantwoord aankopen kan een verschil maken:** Twalf internationale merken nemen deel aan een multi-stakeholderforum dat zich richt op het einde van de 'Multi-Fibre Arrangement (MFA)' (Multivezelakkoord) en ontwikkelen een plan om aankooppraktijken te wijzigen.

## Koffie

**Kenmerken van de toeleveringsketen:** Lange, moeilijk traceerbare toeleveringsketen. De prijzen voor de huidige bonen worden bepaald door de handelverwachtingen voor de toekomst.

**Productiecontext:** Wordt in meer dan 70 tropische landen geteeld; verschaft werkgelegenheid aan zowat 25 miljoen kleine boeren die over weinig andere alternatieven beschikken.

**Eigenschappen van de sector:** Er is een overaanbod in de productie. Wordt verbruikt in de ontwikkelde landen. In 2000 verwerkten de 10 grootste branders 63% van de wereldproductie.

**Impact op de ontwikkelingslanden:** De prijzen zijn gedaald tot het niveau van 30 jaar geleden. Het aandeel van de boeren in de verkoopprijs aan de verbruiker is gedaald door de toenemende koopmacht van de branders.

**Verantwoord aankopen kan een verschil maken:**

- Een grote koffiebrander onderzoekt de Rainforest Alliance certificatieprocedure. Een andere heeft een fairtrademark gelanceerd.

- Branders hebben de multi-stakeholder 'Roasters Common Code for the Coffee Community' onderschreven. Dit initiatief heeft een 'Common Code' voor de industrie ontworpen.

## Thee

**Kenmerken van de toeleveringsketen:** Middellange en traceerbare keten.

**Productiecontext:** China, India, Kenya en Sri Lanka zijn de grote exportlanden – elk land produceert meer dan 10% van de wereldproductie. Thee plukken is arbeidsintensief. In India stelt de tweede grootste werkgever rechtstreeks meer dan 1,2 miljoen mensen te werk.

**Eigenschappen van de sector:** Overaanbod – de wereldvraag stijgt jaarlijks 1% en het aanbod 2%. Zeven verticaal geïntegreerde bedrijven controleren 85% van de theeproductie via hun eigen fabrieken en plantages. In Groot-Brittannië, een zeer grote markt voor thee, wordt 90% van de thee-omzet door de verbruiker in supermarkten gekocht.

**Impact op ontwikkelingslanden:** De verbruikersprijs is sinds 2002 met 1/5 gedaald tot 1,92 € in 2005. De prijzen aan de leveranciers zijn nog sterker gedaald.

**Verantwoord aankopen kan een verschil maken:**

Enkele theemengers zijn zich bewust van het belang en de leefbaarheid van de leveranciers en betalen een bonus of passen een minimumtheeprijs toe om er zeker van te zijn dat de thee beantwoordt aan hun specificatie.

## Wat is verantwoord aankopen?

### Hoe zien internationale toeleveringsketens 'verantwoord aankopen'?

Aankopers bewegen zich op een markt van vraag en aanbod die voortdurend wijzigt. Zijzelf zijn slechts een schakel in een lange keten. Zij kunnen een hulp of een rem zijn om de sociale en milieunormen van de keten te bereiken, maar zij zijn niet als enige verantwoordelijk. Dat zij belangrijk zijn staat buiten kijf. Via een uitgebreide navraag hebben wij verschillende standpunten bij elkaar gebracht. Hiernaast ziet u een greep uit die verschillende visies.

Dit geeft de indruk dat verantwoord aankopen positieve veranderingen kan teweegbrengen op het niveau van de leveranciers en dat de hele toeleveringsketen daar baat bij heeft. Dit vereist wel een rechtstreekse en eerlijke vertrouwensrelatie waar beide partijen kunnen onderhandelen en evenwaardig risico's delen en aankopers die er zich toe verbinden om op te komen voor de mensenrechten bij hun leveranciers.

### Gap Inc's

Onder druk van het verbruikerspubliek heeft Gap Inc een aantal stappen ondernomen tegenover zijn medewerkers. Het bedrijf heeft zijn volledige toeleveringsketen geanalyseerd. Het vond dat enkele aankoopbeslissingen gevolgen hadden op arbeidsomstandigheden en ook problemen veroorzaakten met betrekking tot kwaliteit, tijdige leveringen en kosten. Intern onderzoek wees uit dat aankopers zich niet altijd bewust waren van de gevolgen van hun beslissingen, maar zeker ook niet willen dat er negatieve implicaties zijn.

### Er werden onder meer volgende stappen ondernomen:

- opleiding van de medewerkers
- leveranciers in een vroeger stadium bij de aankoop betrekken, het naleven van de productiekalender verbeteren en productieprocessen opnieuw bekijken en stroomlijnen
- leveranciers motiveren om hun normen te verbeteren
- feedback van leveranciers aanmoedigen (door een externe partij in te schakelen)
- een business case voor verandering opbouwen en de CEO daarbij betrekken

### Wat zeggen leveranciers en arbeiders?

#### Wat zeggen aankopers?

lange termijn, stabiele en progressieve relaties

niet wetens en wilvens onduurzaam handelen met leveranciers omdat hun blijvend succes cruciaal is voor onze eigen zaak en ons vermogen om kwaliteit te bieden

ondubbelzinnige en eerlijke antwoorden van de leverancier op vragen naar productiemogelijkheden en capaciteit

duidelijke antwoorden van de leveranciers op vragen over productiemogelijkheden en -capaciteiten

klare en eerlijke communicatie (bijv. over termijnen en voorwaarden) en feedback

de aankoop moet positieve gevolgen hebben voor iedereen in de toeleveringsketen en moet een commercieel succes zijn voor elke schakel in de keten

tijdige communicatie (laast)dige beslissingen zetten de leverancier onnodig onder druk

een prijs overeenkomen waar zowel koper als verkoper mee tevreden zijn

behoorlijke lonen en betalingen: een prijs die de productiekosten dekt plus een winstmarge laat

tarieven betalen die minimaal de plaatselijke minimumprijzen respecteren

betalen volgens de overeengekomen termijn en voorwaarden en liefst stipt

mijn klant een prijs-kwaliteits-product bezorgen

de internationale arbeidsrechten naleven

producten en diensten kopen voor de beste prijs en rekening houden met integriteit en ethische normen

risico's delen

## Wat kunnen aankopers doen?

### Zes stappen om meer verantwoord aan te kopen

Het is voor aankopers niet makkelijk om te garanderen dat zij een eerlijke en positieve impact hebben op hun overzeese leveranciers. Er bestaan geen pasklare oplossingen of makkelijke antwoorden. Maar toch is een aankoper de man (vrouw) met de portemonnee en heeft hij (zij) dus toch enige macht, plus de gelegenheid, om de arbeidsomstandigheden op een productieplek te verbeteren of te verslechteren.

Het is de bedoeling van deze aanbeveling om aankopers en overheid in het proces te betrekken en een opbouwend en coherent debat op gang te brengen. Verandering gebeurt niet van vandaag op morgen maar vooruitgang is wel mogelijk.

Dit rapport stelt een aantal stappen voor ten behoeve van aankopers en overheid. Door deze stappen te volgen kunnen zij hun eigen manier van aankopen verbeteren en zo een verschil betekenen voor het leven van arbeiders en boeren en hun gezin.

Stap 1: De bestaande wetgeving begrijpen: De eerste stap voor aankopers is er zich van te vergewissen dat hun aankopen in regel zijn met de nationale wetten en Internationale akkoorden (zoals de overeenkomsten van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) en Internationale milieuprotocollen). Dit is niet altijd eenvoudig; daarom bestaan er ook verscheidene vrijwilligersinitiatieven. Zij leggen meer de nadruk op betere voorwaarden dan op het formeel naleven van de kleine lettertjes van de wet.

#### Fundamentele IAO-conventies

- Vrijheid van vereniging
- Afschaffing van dwangarbeid
- Gelijkheid
- Afschaffing van kinderarbeid

Stap 2. Een senior managementverantwoordelijke inschakelen om aankoopmethodes te herzien en een business case te ontwikkelen.

Stap 3. Een bedrijfspolitiek ontwikkelen: Een klare en goedgekeurde reeks bedrijfsregels voorzien met onder meer de belofte om de mensenrechten te bevorderen in de toelieferingsketen en tegenover de leveranciers (het bedrijf verbindt zich bijv. tot schriftelijke contracten, tot informatie over marktcondities, tot bezoeken van de productieplekken enz.)

Stap 4. Aankopers opleiden om hen de impact van hun aankoopbeslissingen te doen begrijpen, onder meer hoe hun aankoop tot betere of slechtere voorwaarden op de productieplekken kan leiden.

Stap 5. Gegevens verzamelen en benchmarks zetten om een geleidelijke vooruitgang in aankoopresultaten aan te moedigen. Sociale audits bij de leverancier kunnen niet echt helpen als bedrijven een leverancier willen schrappen die zich niet aan de normen kan houden. Leveranciers kunnen immers geneigd zijn om de 'juiste' antwoorden te geven in plaats van de echte, uit angst om uit de boot te vallen. Feedback van de leveranciers, zonder vrees voor vergelding, over de impact van de aankoop en het aankoopbeleid zal wel nuttige informatie opleveren en de aankopers helpen om beter aan te kopen. Informatie verzamelen over 'de angsten van de leveranciers' kan schadelijke aankoopmethodes aan het licht brengen.

Stap 6. De prestaties van zowel aankopers als leveranciers met betrekking tot 'verantwoord aankopen' evalueren en belonen.

#### Casestudy: Melk en Marks & Spencer (M&S)<sup>2</sup>

Hoewel boeren een goede prijs voor hun melk kregen lieten ze Marks & Spencer weten dat zij consequent wilden betaald worden om zo beter te kunnen plannen en te budgetteren voor later. De marktprijs voor melk schommelt. Samen met de zuivelboeren en melkleveranciers werd een 'lange termijn stabiel prijsmodel' ontwikkeld dat rekening hield met schommelende productiekosten. Daarbij werd gebruik gemaakt van gepubliceerde benchmarks zoals de prijs van het veevoeder. Het prijsmodel bevatte ook een bonus voor de boeren die de M&S normen voor hygiëne naleven en geen genetisch gemanipuleerd voeder gebruiken. M&S leveranciers krijgen nu een stabiele prijs voor 6 maanden. De feedback van de leveranciers was positief. Zij kunnen nu een betere planning voor de toekomst maken en dat is ook goed voor de handel van M&S.



## Componenten van en indicatoren voor verantwoord aankopen

Deze tabel groepeerde enkele belangrijke aspecten van verantwoord aankopen: voor elk element wordt het belang voor de business gegeven, de sociale aspecten en een voorstel van enkele indicatoren om aankopers te helpen. De tabel is bedoeld als een startbasis om een gesprek over verantwoord aankopen in diverse sectoren op gang te brengen.

Elementen van verantwoord aankopen	Handelsaspecten
<p><b>1. Goede relaties met leveranciers</b></p> <p><b>Streefdoel:</b> Aankopers wensen langetermijn relaties en stabiele vertrouwensrelaties met gedeelde risico's. Aankopers worden geëvalueerd op hun vertrouwensrelatie met de leveranciers.</p>	<p>Stabiele relaties die voor beide partijen voordelig zijn, zijn niet alleen noodzakelijk voor de levering van het product maar kunnen het product ook continu verbeteren, de efficiëntie verhogen en leiden tot productinnovatie. Vaak wisselen van leverancier kost tijd en geld.</p>
<p><b>2. Klare en tijdige communicatie</b></p> <p><b>Streefdoel:</b> De leveranciers kennen de voorwaarden van de handelsovereenkomst, worden duidelijk geïnformeerd over wat de aankoper van hen verwacht en kunnen feedback geven over hun eigen noden in een tweerichtingscommunicatie.</p>	<p>Slechte communicatie brengt de kwaliteit en de levering van de goederen in gevaar.</p> <p>Goed geïnformeerde leveranciers voelen zich gewaardeerd door de klant en investeren om zowel het product als de relatie te verbeteren.</p>
<p><b>3. Duurzame prijzen en prijsbepaling</b></p> <p><b>Streefdoel:</b> De aankoopprijs moet zowel de leverancier als de aankoper voordeel bieden en ook andere schakels in de toeleveringsketen de mogelijkheid bieden om te genieten van een prijs die zowel hun productiekost als hun leefloon dekt.</p>	<p>Kostendruk leidt vaak tot besparingen op gezondheid en veiligheid en kan leiden tot uitbuitingspraktijken. Zulke praktijken hebben bij de leverancier invloed op productkwaliteit en zijn tevens gevaarlijk voor het imago van de klant.</p>
<p><b>4. Duidelijke afspraken over productietijd en betalingen</b></p> <p><b>Streefdoel:</b> Leveranciers moeten duidelijke, consequente en transparante termijnen krijgen en een volledige planning van de bestellingen, inbegrepen wanneer de finale specificatiedetails voor de bestelling geplaatst worden en wanneer de levering wordt verwacht.</p>	<p>Te korte productietijden brengen de kwaliteit van het product in gevaar en late betalingen kunnen de hele handel van de leverancier doen instorten en zo de levering in gevaar brengen.</p>
<p><b>5. Naleven van de mensenrechten in de toeleveringsketen</b></p> <p><b>Streefdoel:</b> Aankopers en leveranciers kennen de mensenrechten en ijveren om de minimumnormen na te leven. Aankopers geven de voorkeur aan leveranciers die aantonen dat zij sociale en milieuvoorwaarden verbeteren. Aankopers handelen zelf zodanig dat leveranciers deze normen kunnen naleven.</p>	<p>Leveranciers die hun sociale werkomstandigheden vaak verbeteren hebben meestal een hogere productiviteit, leveren betere kwaliteit en betekenen een kleiner gevaar voor imagoverlies van de klant.</p>
<p><b>6. Steun aan kleinschalige producenten en thuiswerkers</b></p> <p><b>Streefdoel:</b> Het percentage producten dat wordt gekocht van kleine boeren, thuiswerkers, democratische coöperaties en achtergebleven gebieden wordt niet zonder goede reden gewijzigd.</p>	<p>Waardevolle toeleveringspartners zoals kleine boeren en thuiswerkers werken vaak in arbeidsintensieve sectoren en produceren vaak betere kwaliteitsproducten aan lagere kostprijs (voorbeeld: West-Afrikaans katoen).</p>

P 8



Sociale aspecten	Voorgestelde Indicatoren
<p>Meer en meer worden arbeiders deeltijds ingehuurd en er wordt niet geïnvesteerd (in opleiding of technologie) uit vrees dat de samenwerking na het lopende contract wordt beëindigd. Met blijvende en beter voorspelbare relaties zal de lokale gemeenschap genieten van het multiplicatoreffect van de investerende leveranciers en van het creëren van nieuwe betrouwbare jobs.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn er transparante criteria bij de selectie van leveranciers?</li><li>• Gekend percentage van de locaties van topleveranciers.</li><li>• Percentage van producten gekocht in een vaste termijn of langdurige relatie vergeleken bij onmiddellijke aankopen.</li><li>• Waardeverschil in aankopen bij een leverancier over verschillende jaren</li><li>• Percentage jaarlijkse omzet van topleveranciers.</li></ul>
<p>Leveranciers en boeren kunnen beter op voorhand plannen als zij feedback over hun product krijgen en weten hoeveel zij de volgende maanden waarschijnlijk kunnen verkopen.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percentage van leveranciers die de handelsvoorwaarden kennen en de politiek van de aankoper kennen aangaande bestellingen, lage kwaliteit, promoties en klachten.</li><li>• Is er een procedure voor klachten? Wat is het percentage van leveranciers die de procedure kennen?</li><li>• Hoeveel keer per jaar vindt er een wederzijdse uitwisseling van informatie met de leveranciers plaats op de productieplekken? Informatie die gaat over alle aspecten van de productie, inbegrepen de sociale en milieuspecten.</li></ul>
<p>Prijzen die de productiekost dekken en een winstmarge toelaten zijn cruciaal om arbeiders, boeren en hun gezinnen voldoende bestaansmiddelen te bezorgen. Hogere marges maken sociale verbeteringen mogelijk.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beschikt u over een procedure die leveranciers en hun medewerkers en onderaannemers kunnen inzetten als de kosten niet langer leefbaar zijn? Hoe werkt de procedure?</li><li>• In bepaalde sectoren zijn de producenten van grondstoffen bijzonder kwetsbaar. Welk percentage van uw omzet is bepaald door een duurzaam minimum prijszettingmodel (bijv. een nationale minimum of fairtrade prijs voor een exportland)?</li><li>• Percentage van uw leveranciers die collectieve arbeidsovereenkomsten hebben in verband met hun loon.</li></ul>
<p>Te korte productietijden en wisselende voorwaarden in de bestellingen hebben een rechtstreekse invloed op de capaciteit van de leverancier. Hij kan moeilijker vast werk voorzien en gaat gedwongen overwerk inschakelen. Onvoorzien kosten en lange betalingstermijnen in de handel met grote bedrijven kunnen minder kapitaalcrachtige producenten destabiliseren zodat zij zelf met hun betalingen achteruit geraken.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is de timing van de betalingen vastgelegd in een schriftelijk contract?</li><li>• Percentage van de betalingen die voor of na de afgesproken termijn zijn gedaan.</li><li>• Aantal dagen tussen de laatste verandering in de specificaties en de transportdatum.</li><li>• Hoe vaak is volume en/of prijs gewijzigd na het plaatsen van de bestelling?</li><li>• Met hoeveel is het volume of de prijs gewijzigd per bestelling?</li></ul>
<p>De minimumnormen van de internationale mensenrechten worden door de meeste geglobaliseerde toelieferingsketens niet nageleefd. Aankopers worden aangemoedigd om met bestaande leveranciers verder te werken en hun sociale omstandigheden te verbeteren liever dan leveranciers die niet aan de mensenrechten meewerken te schrappen.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percentage van leveranciers die op de hoogte zijn van de minimale arbeidsnormen vooraleer het contract getekend wordt.</li><li>• Bestaan er procedures om de leveranciers te helpen om de minimumnormen na te leven. Zo ja, beschrijf ze.</li><li>• Percentage van de aankopers in uw bedrijf die opgeleid zijn om de minimumnormen te kennen en die weten hoe hun manier van aankopen invloed kan hebben op het naleven van die rechten door de leveranciers.</li><li>• Is verbetering van de mensenrechten in de toelieferingsketen opgenomen in de taakomschrijving van de aankopers, in hun evaluatie en in mogelijke incentives?</li></ul>
<p>Kleine boeren en thuisarbeiders spelen een cruciale rol in rurale gemeenschappen maar zijn onzichtbaar in de grote ketens. Hun positie wordt zwakker naarmate de leveranciersbestanden sterker worden.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wordt in uw bedrijfsbeleid de rol erkend van de kleine boeren en thuisarbeiders in de toelieferingsketen?</li><li>• Zijn er procedures die ervoor zorgen dat belangrijke wijzigingen in de aanschaf van producten geproduceerd door kleine boeren en thuisarbeiders niet kunnen gebeuren zonder toelating van de bedrijfsleiding?</li><li>• Heeft uw bedrijf bepaalde middelen of procedures die kleine leveranciers, boeren en thuisarbeiders helpen om hun bijdrage te leveren tot de ontwikkeling van de toelieferingsketen? Hoe werkt dit?</li></ul>

## Wat kan de overheid doen om te helpen?

Bedrijven en aankopers kunnen niet op hun eentje de impact verbeteren van de toeleveringsketens die in ontwikkelingslanden kopen. Ook de overheid speelt een belangrijke rol en kan een openbaar politiek klimaat voor de handelaars schaffen. Over de respectieve rol van bedrijf en overheid kan ontzettend veel gediscussieerd worden. Dit hoofdstuk gaat over gebieden waar wij menen dat een krachtiger optreden van de overheid vereist is. Vermits dit document slechts een aanbeveling is willen we eerder een gesprek op gang brengen dan wel een definitieve agenda opstellen.

### I Bestaande openbare en politieke instrumenten

#### Concurrentieregels

De bestaande regelgeving over concurrentie heeft vooral te maken met monopolies die de belangen van de verbruiker kunnen schaden. Zij raakt niet zozeer aan de buitensporige koopmacht die kwetsbare overzeese producenten kunnen schade berokkenen.

De overheid kan dit gebrek in de concurrentiepolitiek aanpakken door:

- de marktconcentratie in bepaalde toeleveringsketens te onderzoeken.
- de samenwerking tussen overheden met bevoegdheid in concurrentie op wereldschaal te versterken en eventueel een globale overheidsinstantie te creëren.
- bereid te zijn om organisaties te ontbinden als de concurrentieregels dit vereisen.

#### Koopmacht

Er is een reden tot actie op Europees niveau om het machtsonevenwicht te herstellen dat wordt veroorzaakt als enkele bedrijven een groot deel van het marktaandeel van een bepaald product gaan controleren.

Sommige Europese lidstaten beginnen reeds volgende punten aan te pakken in de supermarktsector:

- verkopen onder de kostprijs
- uitbuiting in prijszetting
- eenzijdige wijzigingen in de handelsovereenkomst en dit op een zeer korte termijn (hierdoor kunnen kleine leveranciers over kop gaan)
- ad-hoc kortingen die van de leveranciers worden geëist
- verwijdering van een product (de-listing) op korte termijn
- beperking van de aankoop van kleinere winkels door grotere supermarktgroepen



### **Internationale Arbeids Organisatie (IAO)**

De meeste landen hebben de belangrijkste IAO-conventies ondertekend en geratificeerd (zie pag.7) maar slechts weinige landen passen ze toe. Exportlanden moeten aangemoedigd worden om arbeiders bewust te maken van de IAO-conventies en om hun ministeries van arbeid meer financiële slagkracht te geven.

#### **Verlagen van bedrijven**

Enkele EU landen hebben verslagen over bepaalde sociale thema's of belangrijke niet-financiële handelsovereenkomsten verplicht gemaakt. Deze informatie is nuttig voor overheid, investeerders en anderen om een idee te krijgen van de invloed en toekomstplannen van een bedrijf.

### **II Wat kan overheid doen via Internationale Instellingen?**

#### **Verenigde Naties: conventies inzake mensenrechten**

De Universele Verklaring van de Rechten van de Mens bestaat al meer dan 50 jaar. In 2003 stelde een subcomité een tekst voor met normen inzake mensenrechten die handelaars moeten naleven. Het wil die rechten veilig stellen op zes gebieden: persoonlijke veiligheid, de rechten van de arbeiders (Inbegrepen deze met betrekking tot dwangarbeid, kinderarbeid, veiligheid en gezondheid, loon en het recht op vereniging, gelijke kansen, respect voor de nationale soevereiniteit, bescherming van de verbruiker en bescherming van het milieu. Deze en andere teksten worden op dit ogenblik herzien.

#### **Wereldhandelsorganisatie (WTO)**

De regelgeving van de WTO zou moeten herzien worden voor een beter evenwicht tussen ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden in de internationale handel.

- Landbouw – Zes Afrikaanse landen hebben een voorstel aan de WTO voorgelegd om op te treden in de prijsstijging van basislandbouwproducten en verwijzen naar de vorige GATT-overeenkomst. Ontwikkelde landen zouden hun subsidies aan de eigen landbouwproductie moeten verminderen; het systeem van tarieven kan verbeterd worden. Bijvoorbeeld: tarieven voor bananen zouden kunnen variëren volgens de verschillende sociale of milieunormen van de producenten.
- De onderhandelingen over de markttoegang van andere dan agrarische producten gaan ook over producten die ontwikkelingslanden aanbelangen. Ontwikkelingslanden moeten binnenlands de politieke ruimte krijgen om sleutelsectoren van hun economie te beschermen, en dus ook het recht om tarieven te behouden of te vragen.

### **III Er kan nog meer gedaan worden: voorstellen van openbare politiek**

#### **Aanbodbeheer voor sectoren met overaanbod**

De ineenstorting van de prijs voor basisproducten is voor de EU een reden om de mogelijkheid tot akkoorden over aanbodbeheer te onderzoeken. Aanbodbeheer kan ontwikkeld worden volgens bepaalde technische of politieke criteria.

#### **Aansprakelijkheid van de onderneming**

Op nationaal en Europees niveau worden initiatieven ontwikkeld die ondernemingen wettelijk aansprakelijk zouden maken voor de gevolgen van hun daden op het gebied van de mensenrechten en het milieu.

#### **Toegang tot informatie**

Er worden voorstellen ontwikkeld om meer informatie over ondernemingen te verschaffen. Zij omvatten statutaire toegang tot meer informatie voor boeren en arbeiders en maken informatie breder toegankelijk voor het grote publiek, zoals bijvoorbeeld de traceerbaarheid van een product.

### **IV Andere acties die de overheid kan ondernemen**

#### **Gebruik van overheidssteun**

De EU en haar lidstaten zouden er kunnen voor instaan dat hun steun:

- het aanbod van een product niet zou doen toenemen zonder eerst de invloed van die stijging op andere ontwikkelingslanden na te gaan en zonder de vraag-aanbod tendensen te bestuderen.
- de onderhandelingspositie van arbeiders en boeren versterkt.
- kleinschalige producenten helpt om toegang tot de markt te krijgen, door hen bijvoorbeeld te laten deelnemen in procedures die de standaardnormen bepalen.

#### **Openbare aankopen in overeenstemming met openbare politieke beloften**

EU lidstaten zouden hun aankoop van producten uit ontwikkelingslanden kunnen herzien in het licht van dit aanbevelingsrapport.

## Verantwoord aankopen

Aankopers bevinden zich aan het begin van de toeleveringsketen voor hun bedrijf. De leveranciers bij wie ze kopen zijn van cruciaal belang voor het succes van hun onderneming. Als de toeleveringsketen prima werkt, is winst voor de zaak niet ver weg. Maar is het in het huidige bikkelharde concurrentieklimaat en in een groeiende geglobaliseerde wereld nog wel mogelijk om 'goed' in te kopen in een ontwikkelingsland? En wat betekent dit voor de mensen die het product telen of vervaardigen?

Dit rapport is een bijdrage tot het debat: 'hoe verantwoord aankopen?' Het schetst casestudies in vier sectoren en gaat over reële voorbeelden van reële handel. Het onderzoekt het voor en tegen van eerlijk aankopen en zet richtlijnen uit om verder te gaan.

Dit initiatief van vier fairtradeorganisaties gaat verder. Daarbij zijn uw bedankingen over dit rapport en deze ideeën meer dan welkom.

### Zeg ons uw mening

Wij kijken uit naar uw feedback op elk idee of voorstel in dit rapport.

### Hoe

E-mail uw ideeën en commentaar rechtstreeks naar: [responsible-purchasing@traidcraft.org.uk](mailto:responsible-purchasing@traidcraft.org.uk) of naar [leo@oww.be](mailto:leo@oww.be) of naar een van onze partners (zie gegevens onderaan).

U kan ook onze website bezoeken op [www.responsible-purchasing.org](http://www.responsible-purchasing.org) en het feedbackformulier downloaden. U kan het formulier e-mailen naar [responsible-purchasing@traidcraft.org.uk](mailto:responsible-purchasing@traidcraft.org.uk) of afdrukken en naar het bovenstaande adres sturen.

U hoeft dit formulier niet te gebruiken als u liever uw bedenkingen op een ander formaat kwijt wilt.

### Referenties

- i. UK Food Group (2002) 'Food, Inc' Based on June 2002 figures.
- ii. Eurosenior, cited in C. Pope Murray (2002) Salomon Smith Barney Equity Research, 'Crossing the Pond: European Growth Strategies'
- iii. Oxfam, (2004) 'Trading Away Our Rights: Women in Global supply chains' p51. In: Action Report from Forum for the Future: Conference on an Internationally Competitive Textile and Garment Industry in Bangladesh, June 2005 <http://www.mfabrum.org>
- iv. <http://www.sustainable-coffee.net>
- v. SAIS Publications (1992) 'Good Business: case studies in corporate social responsibility'
- vi. Ethical Trading Initiative (2005) 'Bridging the gap between the commercial and ethical trade agendas: Pioneering approaches to purchasing practices' [www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org)
- vii. <http://www.ilo.org>
- ix. Dairy Industry Newsletter, March 2005
- x. <http://www.inetb.org/legal/udhr.html>
- xi. UN (2002) 'United Nations Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and other business enterprises with regard to Human Rights' <http://www.unhcr.ch>
- xii. <http://www.corporate-responsibility.org>

### Dank

Wij kregen de hulp van ondernemingen, investeerders en NGO's bij de samenstelling van dit rapport. Onze dank gaat speciaal uit naar: Indrajit Chatterjee; Rachel Crossley; Damir Dragovic; Rosey Hunt; Tom Lines; Hilary Murdoch; Louise Nichols; Liz Parker; Michael Pennant-Jones; Helen Turner en Bill Vorley.

### Foto's

Cover bovenaan links: Fairtrade Foundation  
Cover bovenaan rechts & page 2: Sean Sprague, Paris  
Cover onderaan links: Agrociel  
Cover onderaan rechts & page 10: Emmanuel Herman



Traidcraft Exchange  
Unit 306  
16 Baldwin's Gardens  
London  
EC1N 7RU  
UK  
Tel: (+44) 020 7242 3955  
Fax: (+44) 020 7242 6173  
Email:  
[policy@traidcraft.org.uk](mailto:policy@traidcraft.org.uk)  
Website:  
[www.traidcraft.org.uk](http://www.traidcraft.org.uk)



CTM Altromercato  
Consorzio CTM  
Altromercato  
Via Francia, 1/C  
37135 Verona, Italia  
Tel: (+39) 045 800 8081  
Fax: (+39) 045 800 8020  
Email:  
[info@altromercato.it](mailto:info@altromercato.it)  
Website:  
[www.altromercato.it](http://www.altromercato.it)



IDEAS-Comercio Justo  
Avda. Amargacena,  
Parcela 9, N. 7  
14013 Córdoba  
España  
Tel: (+34) 957 429080  
Fax: (+34) 957 429845  
Email:  
[info@ideas.coop](mailto:info@ideas.coop)  
Website:  
[www.ideas.coop](http://www.ideas.coop)



Oxfam-Wereldwinkels vzw  
Vervortstraat 17  
B-9000 Gent  
Belgium  
Tel: (+32) 9 218 88 99  
Fax: (+32) 9 218 88 77  
Email:  
[oxfam.wereldwinkels@oww.be](mailto:oxfam.wereldwinkels@oww.be)  
Website:  
[www.oww.be](http://www.oww.be)



This project  
is funded by  
the European  
Commission.

[www.responsible-purchasing.org](http://www.responsible-purchasing.org)

## 2 Verdeling winkels Delhaize Group

### 2.1 Amerika

#### KERNCIJFERS (op 31 december 2012)

					
	1 138	73	56	181	105
	Zuidoosten en mid-Atlantische staten	Georgia, Noord Florida, South Carolina	New Jersey, Ohio, Pennsylvania	Noordoosten	Westkust Florida
	25 000 - 45 000	25 000 - 45 000	18 000 - 20 000	25 000 - 55 000	25 000 - 50 000
	15 000 - 20 000	15 000 - 20 000	6 000 - 8 000	25 000 - 46 000	28 000 - 42 000









### 2.2 België

#### KERNCIJFERS (op 31 december 2012)











							Tom & Co
	146	223	18	208	100	9	136
	1 900	1 125	500	500	140	1 200	450
	17 000	12 000	6 500	6 500	2 000	5 700	3 600

## 2.3 Zuidoost-Europa en Azië

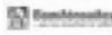










### KERNCIJFERS (op 31 december 2012)

	Albanië	Bosnië en Herzegovina			Bulgarije	
						
	23	19	20	2	25	18
	170 - 6 000	400	400 - 2 500	4 000 - 10 000	2 200	250
	16 000	12 000	19 000	25 000	15 000 - 18 000	3 000 - 6 000

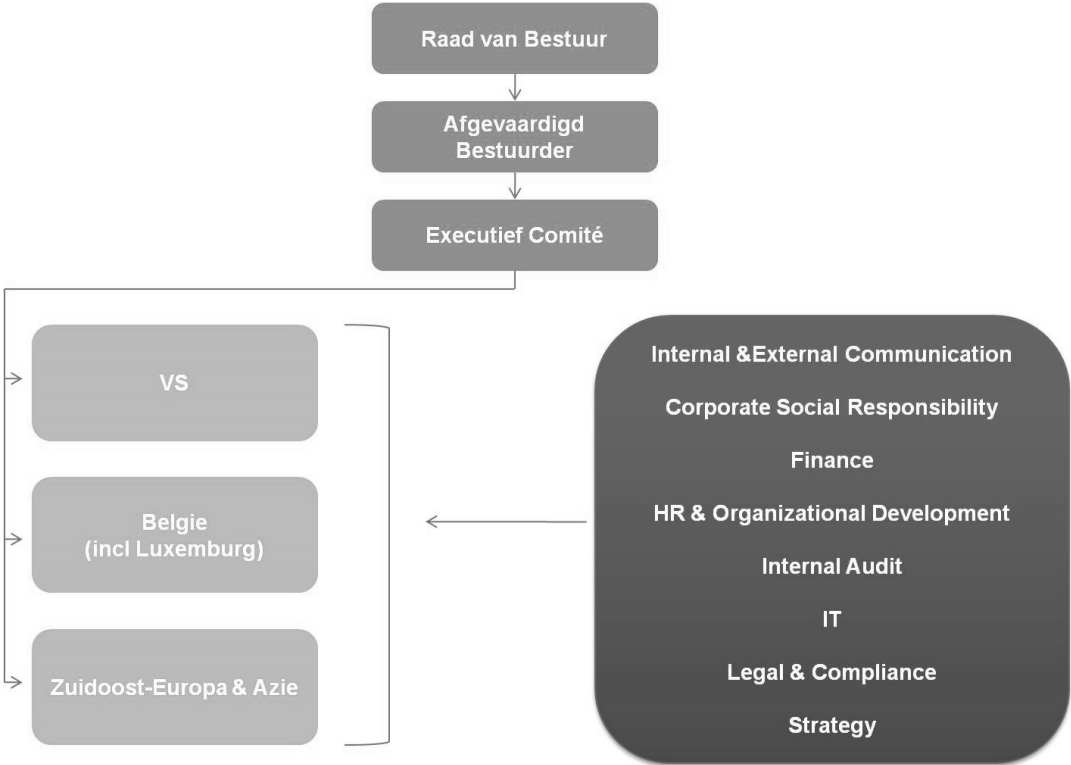
  

	Montenegro			Servië			
							
	8	15	1	220	121	10	12
	tot 400	400 - 2 500	3 000	tot 400	400 - 2 500	4 000 - 10 000	500 - 2 000
	4 000	12 000 - 18 000	24 000	6 600	14 500	31 500	5 000

	Griekenland					Roemenië		Indonesië
								
	162	42	27	25	12	132	61	103
	1 250	440	500	220	2 370	600	260	1 000
	13 300	4 150	6 750	4 250	8 200	5 900	2 000	8 700

3 Managementstructuur Delhaize Group





#### 4 Overzicht Verenigde Staten en Zuidoost-Europa en Azië

<b>Verenigde Staten</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Aantal winkels</b>	1 607	1 627	1 650	1 553
<b>Bedrijfswinst (mio)</b>	1 016	998	742	441
<b>Opbrengsten (mio)</b>	18 994	18 807	19 230	18 800
<b>Aantal medewerkers</b>	104 655	103 839	107 237	104 613

<b>ZO-Europa &amp; Azië</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Aantal winkels</b>	333	368	937	1 058
<b>Bedrijfswinst (mio)</b>	58	68	80	(-113)
<b>Opbrengsten (mio)</b>	1 704	1 863	2 459	3 183
<b>Aantal medewerkers</b>	16 406	17 469	35 651	36 859

## 5 Vragenlijst Mevr. Anaïs Pauwels

### **Algemene kennis van Corporate Social Responsibility:**

- Kent u het concept CSR of spreekt u altijd over duurzaam ondernemen?
- Is er volgens u een verschil tussen CSR en PSR?
- Hoe deze kennis over de concepten verkregen?
- Uit welke dimensies bestaat CSR volgens u?
- Uit welke dimensies bestaat PSR volgens u?
- Hoe deze kennis over de verschillende dimensies verkregen?
- Wordt aan alle dimensies evenveel belang gehecht
  - Door de Delhaize Group: /
  - Door Delhaize België algemeen:
  - Door de aankoopafdeling binnen België:
  - Door uzelf:
  
- Heeft de aankoopafdeling al dilemma's ondervonden, bijvoorbeeld zorgen voor een initiatief op vlak van één dimensie komt een andere dimensie niet ten goede?
- Merkt u dat de eindklanten, de gewone consumenten, het appreciëren dat Delhaize duurzaam onderneemt?

### **Functie**

- Wat is de functie van de Delhaize Group?
- Voor welke landengroep werkt u op de aankoopafdeling?
- Heeft iedere kleinere groep een aparte aankoopafdeling?
- U werkt op het hoofdkantoor in Brussel?
- Hoeveel werknemers werken bij u op de aankoopafdeling?
- U bent verantwoordelijke op de aankoopafdeling voor de duurzame projecten?
- Bent u hoofdverantwoordelijke hiervoor?
- Bent u de enige verantwoordelijke hiervoor?
- De duurzame projecten waar u voor verantwoordelijk bent, hebben enkel te maken met de aankoopafdeling?
- Sinds wanneer worden er op de aankoopafdeling duurzame projecten opgestart?
- Worden er nog andere duurzame projecten opgestart buiten de aankoopafdeling?
- U denkt zelf de projecten uit? Of worden deze opgelegd van hogerop en bent u enkel verantwoordelijk voor de uitvoering?
- Moet u aan iemand anders binnen de onderneming rapporteren?
- Moet u verder delegeren aan anderen binnen de aankoopafdeling of aan andere afdelingen?
- Staat u in communicatie met de lokale winkels?
- Zowel met de winkels beheerd door België als de franchise-winkels?
- Geeft u hen een leidraad voor het implementeren van duurzaam ondernemen?
- Kan er binnen uw aankoopafdeling gesproken worden over diversiteit? Op vlak van leeftijd, geslacht, geloof, studies, culturele achtergrond?

## **Structuur Delhaize**

### **Geografisch**

- Delhaize Group is de overkoepelende organisatie waarbinnen de verschillende Delhaize'landen' vallen?
- Delhaize Group is zowel voor Amerika, België en Luxemburg, Zuidoost-Europa en Azië?
- Is er binnen Delhaize België en Luxemburg nog een verdere onderverdeling? Klopt het dat ongeveer 80% van de winkels in België en Luxemburg beheerd wordt door Delhaize België en Luxemburg?
- Is deze verdeling ook zo in andere delen?

### **Inhoudelijk**

- Welke beslissingen worden door de Group genomen?
- Welke beslissingen worden door Delhaize België genomen?
- Bepaalt de Group de algemene strategie rond duurzaam ondernemen of wordt dit op een lager niveau bepaald?
- Heeft de Group dan ook het New Game Plan en de 2020 Sustainability Strategy opgesteld?
- Deze strategieën worden dan verder gecommuniceerd naar de andere afdelingen?
- Klopt het dat er een Sustainability Data Review Committee is? Wat is de functie van de comité?
- Is dit comité er van de Group uit?
- Heeft iedere kleine winkel een soort duurzaamheidsmanager of –team en wat moet die doen?

### **Samenwerking**

- Werkt de Group samen met andere organisatie? Zo ja, welke?
- En de meer lokale groepen en/of winkels?
- Mogen de meer lokale groepen/winkels zelf kiezen met wie ze samenwerken?
- Is er hier een verschil tussen de winkels beheerd door de Group en de franchise-winkels?
- Wordt er in Europa samengewerkt met CSR Europe?
- Wordt er in België samengewerkt met Business & Society Belgium?
- Wordt er in België samengewerkt met MVO Vlaanderen?
- Wordt er in België eventueel nog samengewerkt met andere organisaties?

## 6 Vragenlijst Mr. Julien Mahieu

### **Functie**

- Hoe lang werkt u al als aankoper van vis bij Delhaize?
- Bent u de enige aankoper van vis bij Delhaize?
- Met hoeveel werken jullie dan voor de visafdeling?

### **Duurzaam visbeleid**

- Sinds wanneer is er bepaald dat een duurzaam visbeleid opgesteld moet worden?
- Wie heeft dit beslist? Delhaize Group en dan zo vertaald naar Delhaize België?
- Heeft u een bestand over dit duurzaam visbeleid? Kan ik dit eventueel ook verkrijgen?
- Is dit duurzaam visbeleid enkel voor België of voor een grotere groep van landen?
- Is dit dan ook enkel voor vis uit België afkomstig of voor vis afkomstig van de hele wereld?
- Welke elementen worden in dit visbeleid aangehaald?
- Hoe weten of dit goede parameters (vissoort, vangstmethode en vangstgebied) zijn?
- Is er een verschil in het beleid tussen verse vis, ingevroren, in blik vis?
  
- Was u deel van deze samenwerking tussen Delhaize en WWF en Stichting Noordzee?
- Hoelang heeft deze samenwerking geduurd?
- Heeft Delhaize zelf contact opgenomen met deze instellingen?
- Ook nog contact opgenomen met andere instellingen?
- Alleen de aankoopafdeling of ook nog andere afdelingen hiermee contact gehad?
- Zodra er contact gelegd was, hoe is het proces toen verder verlopen?
  
- Krijgen de visleveranciers ook een Code of conduct opgelegd?
- Hoe wordt deze CoC opgelegd? Wordt deze enkel ter informatie meegegeven bij de contracten, wordt er een stappenplan opgesteld om de leverancier te helpen,...?
- Hoe controleren jullie of de leveranciers zich hier aan houden?
- Welke sancties zijn er als dit niet gebeurt?
- Zijn dit dezelfde sancties als leveranciers van andere producten?
- Wordt de CoC ook herzien na een paar jaar?
- Wie is hier verantwoordelijk voor?
  
- Zijn er selectiecriteria voor visleveranciers?
- Wie stelt deze criteria op?
- Worden deze ook jaarlijks herzien?
- Bepaalt alleen de aankoopafdeling welke leveranciers gekozen worden?
- Werkt u liever samen met bestaande leveranciers en hen eventueel ondersteunen om meer duurzaam te worden of liever dan met nieuwe?

### **Keuze klant**

- Mag de klant uiteindelijk zelf kiezen of die een duurzame vis wilt of niet, door middel van viswijzer? Of gaat Delhaize de niet-duurzame vis gewoon niet meer aankopen?
- Hoe staat uzelf ten opzichte van het duurzaam visbeleid?
- Waarom zo?
- U vindt niet dat de klant zelf de keuze moet kunnen maken of zij die duurzame vis willen of niet?
  
- Denkt u dat de klant het belangrijk vindt dat Delhaize enkel duurzame vis aanbiedt?
- Denkt u dat de klant zelf niet die keuze zou willen maken?
- Hoe weet u of de klant duurzame vis belangrijk vindt? Klantenonderzoek,...?

- Wordt dit regelmatig opnieuw gecontroleerd?
- Hoe aan de klant duidelijk maken dat er een duurzaam visbeleid is opgesteld?
- Ligt de viswijzer gewoon in de winkel bij de vis?
- Is er hier een verschil tussen trouwe klanten van Delhaize en klanten die af en toe kopen bij Delhaize?

## **Dilemma's**

- Heeft u al dilemma's ondervonden bij het opstellen van het duurzame visbeleid op vlak van vis?
- Kiest u voor de vis die goed verkoopt, maar bedreigd is, of voor de vis die minder goed verkoopt, maar niet bedreigd is?
- Als een vis bedreigd is, verkoopt u die dan nog vers? Ingevroren? In blik? Verwerkt in een bereide maaltijd? In een vispannetje? Kiest u voor een bedreigde vis met hoge winstmarge of voor een bedreigde vis met lage winstmarge?
- Stel niet bedreigde vissoort met hoge en lage winstmarge:
- Heeft u al dilemma's ondervonden bij het opstellen van het duurzame visbeleid op vlak van leveranciers?



# Code of Conduct

BSCI 2.3-11/09

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, translated, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, be lent, re-sold, hired out or otherwise circulated without the FTA's authority.

Copyright © 2009, 2009 by FTA – Foreign Trade Association, Brussels

# BSCI Code of Conduct

In accordance with the ILO Conventions, the United Nations' Universal Declaration of Human Rights, the UN's Conventions on children's rights and the elimination of all forms of discrimination against women, the UN Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and other relevant internationally recognised agreements, the BSCI Code of Conduct aims to attain compliance with certain social and environmental standards. By signing the BSCI Code of Conduct companies are, within their scope of influence, committed to acknowledge the social and environmental standards laid down in this Code and to take appropriate measures within their company policy for their implementation and compliance. Supplier companies, in addition, must ensure that the Code of Conduct is also observed by subcontractors involved in production processes of final manufacturing stages carried out on behalf of BSCI members. Within the scope of options for action and appropriate measures, these supplier companies have to aim at the implementation of the following criteria in a development approach:

## **1. Legal Compliance**

Compliance with all applicable laws and regulations, industry minimum standards, ILO and UN Conventions, and any other relevant statutory requirements whichever requirements are more stringent. In the agricultural context, ILO Convention 110 shall be respected.

## **2. Freedom of Association and the Right to Collective Bargaining**

All personnel shall have the right to form, join, and organise trade unions of their choice and to bargain collectively on their behalf with the company. The company shall respect this right, and shall effectively inform personnel that they are free to join an organisation of their choosing and that their doing so will not result in any negative consequences to them, or retaliation, from the company. The company shall not in any way interfere with the establishment, functioning, or administration of such workers' organisations or collective bargaining. In situations where the right to freedom of association and collective bargaining are restricted under law, the company shall allow workers to freely elect their own representatives. The company shall ensure that representatives of workers and any personnel engaged in organizing workers are not subjected to discrimination, harassment, intimidation, or retaliation for reason of their being members of a union or participating in trade union activities, and that such representatives have access to their members in the workplace.

- In accordance with ILO Conventions 11, 87, 98, 135 and 154.

## **3. Prohibition of Discrimination**

No discrimination shall be tolerated in hiring, remuneration, access to training, promotion, termination or retirement based on gender, age, religion, race, caste, birth, social background, disability, ethnic and national origin, nationality, membership in workers' organisations including unions, political affiliation or opinions, sexual orientation, family responsibilities, marital status, or any other condition that could give rise to discrimination.

- In accordance with ILO Conventions 100, 111, 143, 158, 159, 169 and 183.

## **4. Compensation**

Wages paid for regular working hours, overtime hours and overtime differentials shall meet or exceed legal minimums and/or industry standards. Illegal, unauthorised or disciplinary deductions from wages shall not be made. In situations in which the legal minimum wage and/or industry standards do not cover living expenses and provide some additional disposable income, supplier companies are further encouraged to provide their employees with adequate compensation to meet these needs. Deductions from wages as a disciplinary

measure are forbidden, unless this is permitted by national law and a freely negotiated collective bargaining agreement is in force. Supplier companies shall ensure that wage and benefits composition are detailed clearly and regularly for workers; the supplier company shall also ensure that wages and benefits are rendered in full compliance with all applicable laws and that remuneration is rendered in a manner convenient to workers.

All overtime shall be reimbursed at a premium rate as defined by national law. In countries where a premium rate for overtime is not regulated by law or a collective bargaining agreement, personnel shall be compensated for overtime at a premium rate or equal to prevailing industry standards, whichever is more favourable to workers' interests.

- In accordance with ILO Conventions 12, 26, 101, 102 and 131.

## **5. Working Hours**

The supplier company shall comply with applicable national laws and industry standards on working hours and public holidays. The maximum allowable working hours in a week are as defined by national law but shall not on a regular basis exceed 48 hours and the maximum allowable overtime hours in a week shall not exceed 12 hours. Overtime hours are to be worked solely on a voluntary basis and to be paid at a premium rate. In cases where overtime work is needed in order to meet short-term business demand and the company is party to a collective bargaining agreement freely negotiated with worker organisations (as defined above) representing a significant portion of its workforce, the company may require such overtime work in accordance with such agreements. Any such agreement must comply with the requirements above.

An employee is entitled to at least one free day following six consecutive days worked. Exceptions to this rule apply only where both of the following conditions exist: a) National law allows work time exceeding this limit; and b) A freely negotiated collective bargaining agreement is in force that allows work time averaging, including adequate rest periods.

- In accordance with ILO Conventions 1 and 14 and ILO Recommendation 116.

## **6. Workplace Health and Safety**

The company shall provide a safe and healthy workplace environment and shall take effective steps to prevent potential accidents and injury to workers' health arising out of, associated with, or occurring in the course of work, by minimising, so far as is reasonably practicable, the causes of hazards inherent in the workplace environment, and bearing in mind the prevailing knowledge of the industry and of any specific hazards.

A clear set of regulations and procedures must be established and followed regarding occupational health and safety, especially the provision and use of personal protective equipment, access to clean toilet facilities, access to potable water and if appropriate, sanitary facilities for food storage shall be provided. The company shall ensure that any dormitory facilities provided for personnel are clean, safe, and meet the basic needs of the personnel. All personnel shall have the right to remove themselves from imminent serious danger without seeking permission from the company.

Workplace practice and conditions in dormitories which violate basic human rights are forbidden. In particular young workers shall not be exposed to hazardous, unsafe or unhealthy situations.

- In accordance with ILO Conventions 155, 184 and ILO Recommendations 164 and 190.

In particular, a management representative responsible for the health and safety of all personnel and accountable for the implementation of the Health and Safety elements of the BSCI shall be appointed. All personnel shall receive regular and recorded health and safety training, moreover, such training shall be repeated for new and reassigned personnel.



Systems to detect, avoid or respond to potential threats to health and safety of all personnel shall be established.

#### **7. Prohibition of Child Labour**

Child labour is forbidden as defined by ILO and United Nations Conventions and/or by national law. Of these various standards, the one that is the most stringent shall be followed. Any forms of exploitation of children are forbidden. Working conditions resembling slavery or harmful to children's health are forbidden. The rights of young workers must be protected. In the event that children are found to be working in situations which fit the definition of child labour above, policies and written procedures for remediation of children found to be working shall be established and documented by the supplier company. Furthermore, the supplier company shall provide adequate financial and other support to enable such children to attend and remain in school until no longer a child.

The company may employ young workers, but where such young workers are subject to compulsory education laws, they may work only outside of school hours. Under no circumstances shall any young worker's school, work, and transportation time exceed a combined total of 10 hours per day, and in no case shall young workers work more than 8 hours a day. Young workers may not work during night hours.  
- In accordance with ILO Conventions 10, 79, 138, 142 and 182 and Recommendation 146.

#### **8. Prohibition of Forced and compulsory Labour and Disciplinary Measures**

All forms of forced labour, such as lodging deposits or the retention of identity documents from personnel upon commencing employment, are forbidden as is prisoner labour that violates basic human rights. Neither the company nor any entity supplying labour to the company shall withhold any part of any personnel's salary, benefits, property, or documents in order to force such personnel to continue working for the company. Personnel shall have the right to leave the workplace premises after completing the standard workday, and be free to terminate their employment provided that they give reasonable notice to their employer. Neither the company nor any entity supplying labour to the company shall engage in or support trafficking in human beings. The company shall treat all personnel with dignity and respect. The company shall not engage in or tolerate the use of corporal punishment, mental or physical coercion and verbal abuse of personnel.  
- In accordance with ILO Conventions 29 and 105.

#### **9. Environment and Safety Issues**

Procedures and standards for waste management, handling and disposal of chemicals and other dangerous materials, emissions and effluent treatment must meet or exceed minimum legal requirements.

#### **10. Management Systems**

The supplier company shall define and implement a policy for social accountability, a management system to ensure that the requirements of the BSCI Code of Conduct can be met as well as establish and follow an anti-bribery / anti-corruption policy in all of their business activities. Management is responsible for the correct implementation and continuous improvement by taking corrective measures and periodical review of the Code of Conduct, as well as the communication of the requirements of the Code of Conduct to all employees. It shall also address employees' concerns of non compliance with this Code of Conduct.

The following annexes are integral part of this Code of Conduct:

- Declaration of the supplier company
- Terms of implementation
- Consequences of Non-Compliance

## Declaration

### Declaration of Liability Regarding Compliance with the BSCI Code of Conduct

We, the undersigned hereby confirm:

- That we have received and taken due note of the BSCI Code of Conduct of November 2009, the BSCI System: Rules and Functioning, and the Management Manual.
- That we are aware of all relevant laws and regulations of the country or countries in which our company operates.
- That we will inform *›Name of BSCI Member‹* in case of conflict between provisions of the BSCI Code of Conduct and any applicable laws or regulations in our countries of operation.
- That we will observe and conform to the BSCI Code of Conduct in its entirety based on a development oriented approach and without amendment or abrogation.
- That we will inform all of our subcontractors of the contents and requirements of the BSCI Code of Conduct, and that we will ensure that they also comply with the provisions incorporated therein.
- That *›Name of BSCI Member‹* and any organisations acting on its behalf may carry out audits with or without notice at our business premises and the business premises of our subcontractors at any time.

Furthermore:

- We agree to carry out a self-assessment of our social performance, and that of our subcontractors upon the request of *›Name of BSCI Member‹*, and to submit the details of these assessments to *›Name of BSCI Member‹* for evaluation. This will take the form of a completed BSCI selfassessment questionnaire.
- We shall notify *›Name of BSCI Member‹* of the location of all business premises used for the production of goods and / or delivery of services for *›Name of BSCI Member‹*. We guarantee that the production of goods and / or delivery of services for *›Name of BSCI Member‹* is carried out exclusively at the locations we have indicated. We understand that failure to inform *›Name of BSCI Member‹* of the location where work for its products and / or services are carried out is adequate justification for the immediate and unconditional termination of all business and contractual relationships.
- We will use the BSCI management manual exclusively for purposes relating to business and monitoring activities of the BSCI and *›Name of BSCI Member‹* . We will not allow any third parties not involved in the BSCI compliance/monitoring process to have access to this manual.

Date ..... Name of company .....

Signature ..... Company Stamp/Seal

Name ..... Address .....

This document must be signed by a duly authorised representative of the company and returned to  
➤Name of BSCI Member<.

## Terms of implementation

### **All suppliers are obliged to take the measures necessary to implement and monitor the BSCI Code of Conduct:**

#### Management Responsibilities:

- by informing management and suppliers about the content of the BSCI Code of Conduct.
- by establishing where responsibility lies within the company's organisation regarding all BSCI Code of Conduct issues.
- by appointing one or more management employees to be responsible for implementation of the BSCI Code of Conduct.
- by monitoring company compliance with the BSCI Code of Conduct and implementing necessary changes at its facilities.

#### Employee Awareness:

- by giving a statement of their support for the principles of the BSCI Code of Conduct to their employees and by informing and instructing their employees and those of their subcontractors regarding the contents of the BSCI Code of Conduct. The company must have the BSCI Code of Conduct translated in its entirety into the appropriate local language(s) and have it displayed in a prominent position at its facility and other premises. Employees must also receive verbal orientation and information regarding the Code of Conduct in a language they understand.
- by regularly training employees in workplace safety and on the impact of their activity on society and the environment.

#### Record-Keeping:

- by keeping records of the names, ages, working hours and the wages paid to all employees and making these documents available to BSCI auditors on request.
- by documenting the location of dangerous materials and other potential hazards
- by monitoring and maintaining safety equipment and materials
- by keeping up to date documentation regarding relevant statutory requirements and regulations.

#### Complaints and Corrective Action:

- by appointing an employee responsible for handling complaints related to BSCI issues.
- by documenting and investigating complaints from employees or third parties related to BSCI issues, and reporting on their substance and any necessary corrective measures arising from them.
- by making the resources available to implement necessary corrective measures.

- by refraining from dismissals or other disciplinary measures against employees who pass on information regarding compliance with the BSCI Code of Conduct.

#### Suppliers and Sub-Contractors:

- by making the introduction of social standards and compliance with the BSCI Code of Conduct a condition of all contracts into which it enters with suppliers.
- by asking suppliers to report regularly about their progress in implementing the BSCI Code of Conduct.

#### Monitoring:

- by providing BSCI Members with relevant information about their activities and all production sites.
- by allowing audits of their business premises and activities and those of their subcontractors to be carried out at any time with or without prior notice by organisations acting on behalf of BSCI members.

### **Consequences of Non-Compliance**

If a supplier fails to meet the requirements of the BSCI Code of Conduct, and if no solutions can be agreed upon and implemented within a reasonable amount of time, a BSCI member may choose to halt current production, cancel corresponding contracts, suspend future contracts and/or terminate the business relationship with the non-conforming supplier. If an audit reveals less than full compliance with the BSCI Code of Conduct, the supplier must take the prescribed corrective actions without delay. The period of time the supplier has to implement these corrective measures will be agreed upon with the auditors, but may not exceed twelve months. If a supplier excluded in the past on grounds of non-compliance shows later that it can comply fully with the BSCI Code of Conduct, there is, in principle, no reason why a business relationship cannot be resumed.

# De zee heeft jou nodig!

100% VAN ONZE  
**VERSE VIS**  
IS AFKOMSTIG UIT EEN  
DUURZAME VISVANGST.



Je houdt van producten die uit de zee komen en die doen je goed. Maar de vangst en zelfs de kweek van bepaalde vissoorten heeft nare gevolgen: overbevissing, bedreiging met uitsterven, schade aan het milieu... De situatie is verontrustend.

Als verantwoorde onderneming nemen we in samenwerking met WWF een hele reeks maatregelen. Het is óns engagement, maar ook jouw engagement telt. Daarom stellen we je deze viswijzer voor die je kan begeleiden bij je aankopen of helpen bij je keuze!

## Waarom deze gids?

Om je te helpen op een meer verantwoorde wijze te consumeren én om op duurzame wijze te genieten van al wat de zee te bieden heeft.

Het is een praktische gids die niet alleen de soorten aanduidt als uitstekende keuze, met mate te gebruiken of te vermijden, maar ook de productiemethode, het vangstgebied of het kweekland aangeeft.

Je kan hem afdrukken en meenemen naar de winkel om zeer gewetensvol en bewust de "uitstekende keuze"-producten te kiezen. Jouw rol is belangrijk!



Zoveel *meer* voor je geld.



## VERSE VIS

### UITSTEKENDE KEUZE

	Soort	Herkomst	Productiewijze
	Claessee	Nederland	Aquacultuur
	Forel	Zuid-West-Europa	Aquacultuur
	Kabeljauw 	Noorwegen, IJsland	Visvangst
	Koolvis	IJsland	Visvangst
	Koolvis	Noordzee, Barentssee	Visvangst
	Maatjesharing 	Noord-Oost-Atlantische Oceaan	Visvangst
	Pangasius 	Vietnam	Aquacultuur
	Pollak	Noord-Oost-Atlantische Oceaan	Visvangst
	Sardienen	Frankrijk, Bretagne	Visvangst
	Schelvis	IJsland	Visvangst
	Snoekbaars	Nederland	Visvangst
	Tarbot	Nederland	Aquacultuur
	Tonijn, geelvin	Filipijnen	Visvangst
	Zalm, bio	Europa	Aquacultuur
	Zalm (Sokeye) 	Alaska	Visvangst

Om je toe te laten te kiezen voor regelmatig te gebruiken, met mate te gebruiken of te vermijden vissen, hebben we een kleurencode gecreëerd.



**UITSTEKENDE KEUZE:**  
Geen overbevissing, goed beheerste kweek. Minimale of beperkte schade aan het milieu.



**MET MATE TE GEBRUIKEN:**  
Visbestand staat onder druk of er loopt een verbeteringstraject voor de vangstmethode. Tweede keuze na de soorten uit de "uitstekende keuze"-tabel.



**TE VERMUDEN:**  
Overbeviste soorten, waarvan sommige met uitsterven zijn bedreigd. Hun kweek en bevissing zijn schadelijk voor het milieu.



Via dit logo herken je in één oogopslag de vissoorten die bij Delhaize te koop zijn.

### Een stand van zaken

- 75% van de commercieel geëxploiteerde visvoorraden in de wereld worden overbevist of bedreigd met overbevissing.
- De consumptie van zeeproducten alsook de druk op de soorten en hun leefmilieu blijven toenemen.
- Meerdere niet-selectieve vistechnieken zijn schadelijk voor het milieu: ongewilde vangst van walvisachtigen, zeeschildpadden en -vogels; soorten van een mindere marktwaarde worden terug in zee geworpen; beschadiging van de zeebodem.
- Intensieve aquacultuur kan eveneens nefaste gevolgen hebben voor het milieu.

Stichting De Noordzee heeft de inhoud en de gegevens over de vissoorten in deze viswijzer beoordeeld voor België in september 2012.



Het keurmerk MSC garandeert dat deze vis op duurzame wijze is gevangen.



Dit product voldoet aan wereldwijde standaard van de ASC voor duurzame gekweekte zeeproducten. [www.asc-aqua.org](http://www.asc-aqua.org)



Zoveel *mEER* voor je geld.

## MET MATE TE GEBRUIKEN

	Soort	Herkomst	Productiewijze
	Calamar	Frankrijk	Visvangst
	Forel	Zuid-West-Europa	Aquacultuur
	Goudbrasem	Frankrijk	Aquacultuur (land)
	Heilbot	Barentssee	Lijrvangst
	Kabeljauw	Barentssee	Visvangst
	Kabeljauw	IJsland	Visvangst
	Makreel	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Pladijs	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Poon (knorhaan)	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Rog	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Roodbaars (Sebastus Marinus)	IJsland	Visvangst
	Sardien	Marokko	Visvangst
	Schartong	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Schelvis	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Tarbot	Spanje, Frankrijk	Aquacultuur
	Staarvis Zeeduivel	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Tong	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Wijting	Schotland, Noordzee	Visvangst
	Zalm (Salmo Salar)	Europa	Aquacultuur
	Zeebaars	Noordzee	Visvangst
	Zeebaars	Frankrijk	Aquacultuur (land)
	Zeewolf	IJsland	Visvangst

## TE VERMIJDEN

	Soort	Herkomst	Productiewijze
	Doornhaai	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Forel	Turkije, Chili	Aquacultuur
	Goudbrasem	Europa	Aquacultuur (zee)
	Haai	Wereld	Visvangst
	Heilbot	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Kabeljauw	Noordzee	Visvangst
	Marlijn	Wereld	Visvangst
	Paling	Wereld	Visvangst
	Pollak	Noordzee	Visvangst
	Sardien	Middellandse Zee	Visvangst
	Schelvis	West-Schotland	Visvangst
	Roodbaars diepzee (Sebastus Mentia)	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Tonijn, blauwe vin	Wereld	Visvangst
	Tonijn, gele vin	Indische Ocean	Visvangst
	Zeebaars	Europa	Aquacultuur (zee)
	Zeebarbeel	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
	Zeewolf	Noordzee, Middellandse Zee	Visvangst
	Zwaardvis	Wereld	Visvangst

Zoveel *mEEL* voor je geld.











## VERSE SCHAAL- EN SCHELPIEDIEREN

### UITSTEKENDE KEUZE

Soort	Herkomst	Productiewijze
 Roze garnalen Bio	Wereld	Aquacultuur
 Mosselen	Europa	Aqua. + visvangst
 Oesters	Nederland, Frankrijk, Engeland	Aquacultuur
 Rivierkreeft	China	Aquacultuur
 St Jacobsschelp 	Canada, Noord Atlantische Oceaan	Visvangst
 Wulken	Normandie	Visvangst (pot)

### MET MATE TE GEBRUIKEN

Soort	Herkomst	Productiewijze
 Noordse garnalen	Noord-West Atlantische Oceaan	Visvangst
 Tijger garnalen, gambas	Azië, Ecuador, Brazilië	Visvangst
 Grijsse garnalen	Noordzee	Visvangst
 Kokkels	Noordzee	Visvangst (hand)
 Krab	Noordzee	Visvangst
 Kreeft	Noord-Oost Atlantische Oceaan	Visvangst
 Langoestienen	N-O Atlantische Oceaan + Noordzee	Visvangst
 Messen-zwaardschede	Noordzee	Visvangst

### TE VERMIJDEN

Soort	Herkomst	Productiewijze
Roze garnalen	Stille & Indiaanse Oceaan	Visvangst
Tijger garnalen, gambas	Andere plaatsen	Visvangst
St Jacobsschelp	N-W & N-O Atlantische Oceaan	Visvangst



#### UITSTEKENDE KEUZE

Geen overbevissing, goed beheerste kweek. Minimale of beperkte schade aan het milieu.



#### MET MATE TE GEBRUIKEN

Visbestand staat onder druk of er loopt een verbeteringstraject voor de vangstmethode. Tweede keuze na de soorten uit de "uitstekende keuze"-label.



#### TE VERMIJDEN

Overbeviste soorten, waarvan sommige met uitsterven zijn bedreigd. Hun kweek en bevissing zijn schadelijk voor het milieu.



DELHAIZE

Via dit logo herken je in één oogopslag de vissoorten die bij Delhaize te koop zijn.



Het keurmerk MSC garandeert dat deze vis op duurzame wijze is gevangen.



Dit product voldoet aan wereldwijde standaard van de ASC voor duurzame gekweekte zeeproducten. [www.asc-aqua.org](http://www.asc-aqua.org)

Zoveel meer voor je geld.





## DIEPVRIESPRODUCTEN ❄️

### 🐟 UITSTEKENDE KEUZE

	Soort	Herkomst	Productiewijze
	Alaskapollak - 600 g	Stille Oceaan, China	Visvangst
	Alaskapollakfilet - 750 g	Stille Oceaan, VS	Visvangst
	Atlantische kabeljauw - 1 kg	Atlantische Oceaan	Visvangst
	Kabeljauwfilet - 750 g	Noorwegen	Visvangst
	Kabeljauwhaasje - 600 g	Noorwegen	Visvangst
	Kabeljauw met waterkers - 450 g	Noorwegen, IJsland	Visvangst
	Pacific kabeljauw - 400 g	Stille Oceaan, China	Visvangst
	Fishsticks van koolvis - 300 g	Noord-Oost-Stille Oceaan	Visvangst
	Fishsticks van koolvis - 450 g	VS	Visvangst
	Gepaneerde koolvisfilets - 800 g	VS	Visvangst
	Mantelschelpnoten - 500 g	Zuid-West-Atlantische Oceaan, Argentinië	Visvangst
	Pladijsfilet - 750 g	Noord-Oost-Atlantische Oceaan	Visvangst
	Scharrolletjes - 750 g	Stille Oceaan, China	Visvangst
	St-Jakobsvruchten 20/30 475 g	Noord-West-Atlantische Oceaan, Canada	Visvangst
	Visfilets bordelaise - 400 g	VS	Visvangst
	Vismix - 500 g	Zuid-Afrika, VS	Visvangst
	Tonijnsteak - 600 g	Indische Oceaan, Indonesië	Visvangst
	Zalmfilets - 250 g	Stille Oceaan, China	Visvangst

**UITSTEKENDE KEUZE:**  
Geen overbevissing goed beheerste kweek. Minimale of beperkte schade aan het milieu.

**MET MATE TE GEBRUIKEN:**  
Visbestand staat onder druk of er loopt een verbeteringstraject voor de vangstmethode. Tweede keuze na de soorten uit de "uitstekende keuze"-tabel.

**TE VERMIDDEN:**  
Overbeviste soorten, waarvan sommige met uitsterven zijn bedreigd. Hun kweek en bevissing zijn schadelijk voor het milieu.

### 🐟 MET MATE TE GEBRUIKEN

	Soort	Herkomst	Productiewijze
	Pangasiusfilet - 1 kg	Viëtnam	Aquacultuur
	Atlantische zalm - 750 g	Noorwegen	Aquacultuur

### 🐟 TE VERMIDDEN

	Soort	Herkomst	Productiewijze
	Noordzeetong* - 750 g	Noord-Oost-Atlantische Oceaan	Visvangst
	Tilapiafilet - 1 kg	China	Aquacultuur
	Zalm met fijne groenten - 450 g	Noorwegen, Chili	Aquacultuur

\* Enkel in de winkel te koop tijdens de lente.

### Het voorbeeld van de rode tonijn

Vóór de periode van de grote industriële visvangst kon een tonijn tot 900 kg wegen. Vandaag is de geslachtsrijpe populatie (vissen vanaf 4 jaar en van meer dan 35 kg) vernietigd. In 2007 bedroeg hun aantal nog maar kwart van wat het 50 jaar geleden was. In die periode nam de grootte van de volwassen tonijnen sinds de jaren 90 met meer dan de helft af. Gemiddeld daalde het gewicht van bijvoorbeeld een tonijn gevangen langs de Libische kust in 10 jaar tijd van 124 kg naar 65 kg. En in de Middellandse Zee ziet men dezelfde trend. Als er geen maatregelen worden genomen, is de soort binnen de 3 jaar uitgestorven.



Via dit logo herken je in één oogopslag de vissoorten die bij Delhaize te koop zijn.



Het keurmerk MSC garandeert dat deze vis op duurzame wijze is gevangen.

## Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Corporate Social Responsibility**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur-operationeel management en logistiek**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Biesmans, Inge**

Datum: **2/06/2013**