



econsense

Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



PRAXISTAGE FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN

Lieferketten verantwortlich gestalten
Über Nachhaltigkeit berichten

30. Juni 2016, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin

Veranstaltungspartner



Workshop B

Beispiele von Multiplikatoren – Instrumente zur Unterstützung mittelständischer Unternehmen bei der verantwortlichen Gestaltung von Lieferketten

Dr. Joerg S. Hofstetter

University of St. Gallen /
International Forum on
Sustainable Value Chains

Friederike Sorg

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH

Jens Kvorning

The Danish Federation of
Small and Medium-Sized
Enterprises

Moderation: Peter Kromminga, UPJ

International Forum on Sustainable Value Chains ISVC

Praxistag für mittelständische Unternehmen

Beispiele von Multiplikatoren – Instrumente zur Unterstützung
mittelständischer Unternehmen bei der verantwortlichen Gestaltung
von Lieferketten

Multiplikator Wissenschaft am Bsp. ISVC und Uni St. Gallen

BMAS, Berlin, 30. Juni 2016

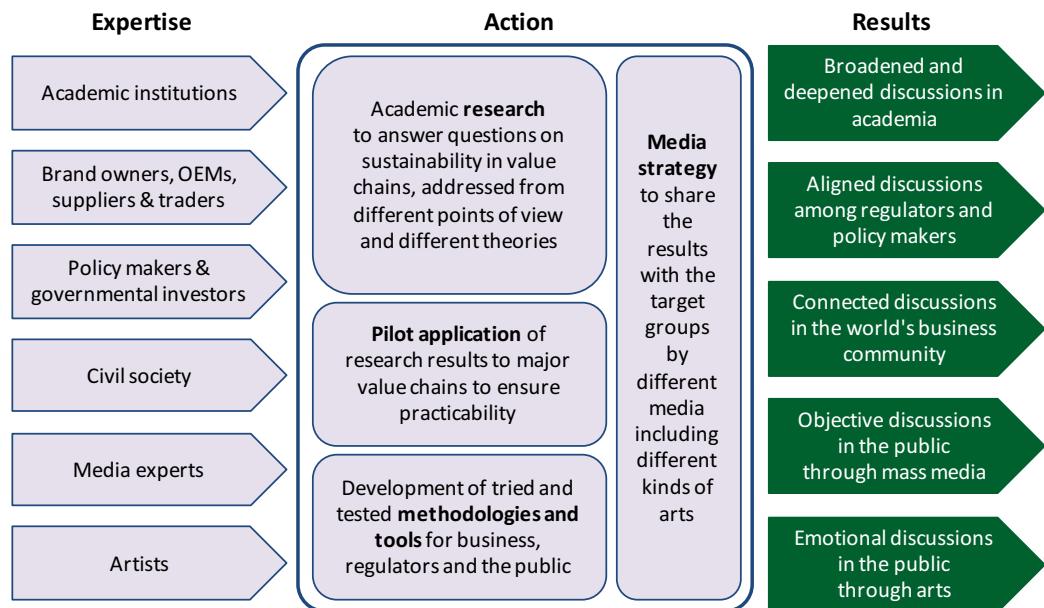
Dr. Joerg S. Hofstetter, Präsident des ISVC

International
Forum on
Sustainable
Value Chains
ISVC

How the Ivory Tower helps companies, policy
makers, and civil society in solving problems

- ISVC – the approach for impact, relevance and rigor
- Benefits from working with an academia-led neutral platform for collective action
- Academia-business collaboration example
- Major themes evaluation

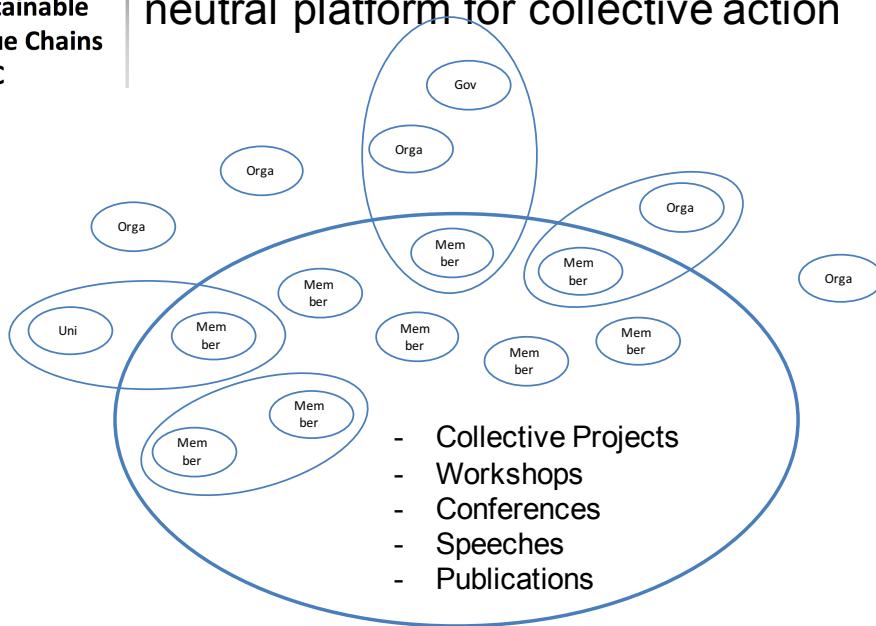
ISVC – a holistic approach of various experts for knowledge creation and dissemination to improve sustainability in value chains



ISVC is an academic platform supported by leading universities around the world.
 Council: Joerg S. Hofstetter (President), Julia Hartmann, Anthony Goerzen, Joseph Sarkis, Paul Shrivastava

Dr. J. S. Hofstetter, ISVC @ CSR-Praxistag, 30 June, 2016, Berlin, Slide 3

ISVC – Benefits from working with a academia-led neutral platform for collective action

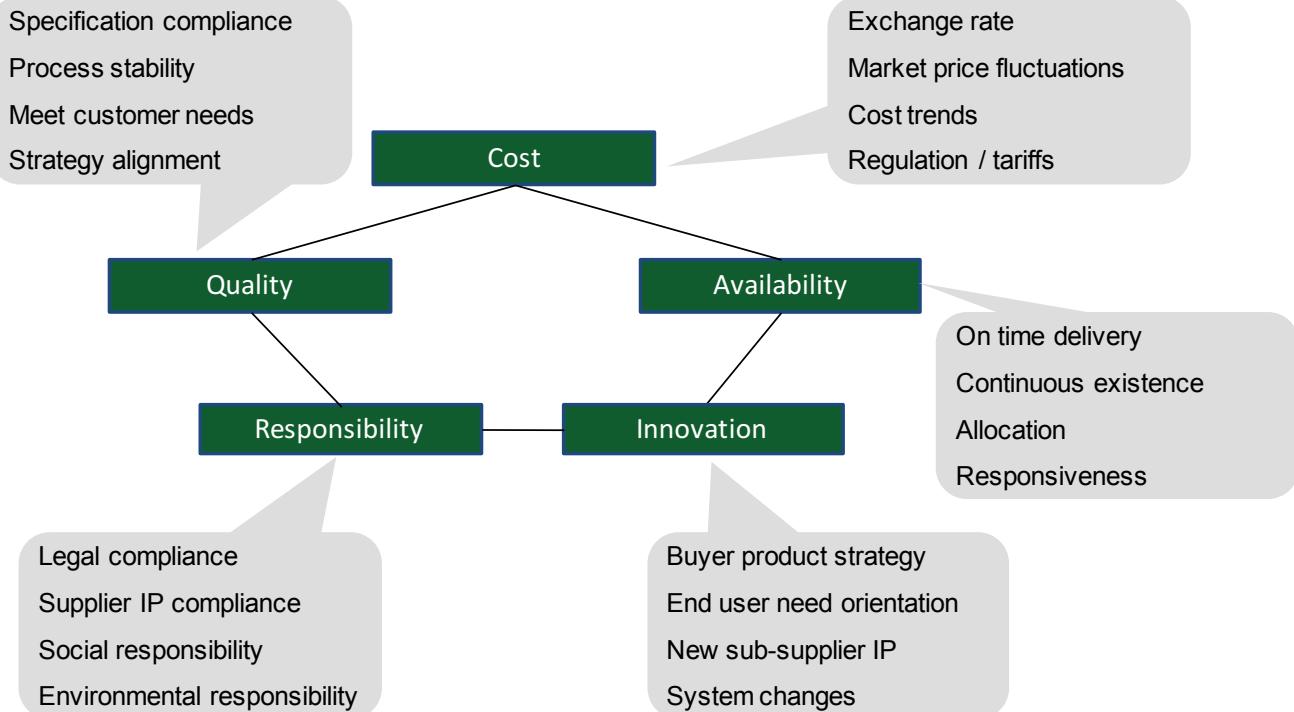


ISVC brings together the individual projects of its members for knowledge exchange, serves as vehicle to identify new topics for action, and helps establishing joint work – at ISVC and partner organizations.

Partner organizations include numerous universities, GOLDEN, econsense, GIZ, World Environment Centre.

Dr. J. S. Hofstetter, ISVC @ CSR-Praxistag, 30 June, 2016, Berlin, Slide 4

Academia-business collaboration examples: The business case for supply chain transparency



Dr. J. S. Hofstetter, ISVC @ CSR-Praxistag, 30 June, 2016, Berlin, Slide 5

Academia-business collaboration examples: Sustainability in procurement (CTI)

Objective:

- How can buyers decide between sustainable / non-sustainable material?
- How can buyers make sustainability compliance a standard requirement?
- What structures and capabilities are required?

Approach:

1. Analyzing current procurement processes, structures and incentives
2. Developing and testing (field experiments) processes and structures

Set Up:

- 4 companies aiming to solve their problem
- 1 company developing a commercial offer to multiply the generic results
- 2 years duration, main project with 4 individual sub-projects
- Funding 45% government, 55% companies (partly with man power)

Dr. J. S. Hofstetter, ISVC @ CSR-Praxistag, 30 June, 2016, Berlin, Slide 6

Academia-business collaboration examples: Sub-supplier management (CTI)

Objective:

How to identify practices at sub-suppliers that require buyer action?

How to influence sub-suppliers and safeguard such investments?

What structures and capabilities are required?

Approach:

1. Analyzing the status quo – generically and at each participant
2. Developing and testing (field experiments) processes and structures

Set Up:

4 companies aiming to solve their problem

1 company developing a commercial offer to multiply the generic results

2 years duration, main project with 4 individual sub-projects

Funding 45% government, 55% companies (partly with man power)

Dr. J. S. Hofstetter, ISVC @ CSR-Praxistag, 30 June, 2016, Berlin, Slide 7

Major themes evaluation ISVC survey 2016

Project 1: Following-Up on Massive Supply Chain Auditing

From monitoring them to creating sustainable supply chains

Project 2: Integrating Sustainability into Regular Procurement

From cost reductions to alignment of values

Project 3: Identifying Relevant Sub-Suppliers Based on Impact

From the usual suspects to the real drivers

Project 4: Mapping Product Group Value Chains

From the invisible hand to an understanding of global commerce

ISVC highly appreciates your opinion! Participate in the survey!
www.susvc.org

Dr. J. S. Hofstetter, ISVC @ CSR-Praxistag, 30 June, 2016, Berlin, Slide 8

**International
Forum on
Sustainable
Value Chains
ISVC**

**Thank You!
We look forward to this journey with you!**

isvc@unisg.ch or www.susvc.org

Qualitätscheck Nachhaltigkeitsstandards

Kompass Nachhaltigkeit

Lieferketten nachhaltig gestalten

Praxistag für KMU, 30.06.2016, Berlin





Qualitätscheck Nachhaltigkeitsstandards

- **Transparenz im Labeldschungel**
- **Förderung des nachhaltigen Konsums**
- **IT basiertes Vergleichs- und Bewertungsinstrument**
- **Hilfreiche Informationen und Instrumente**
- **Zielgruppe: Öffentliche Beschaffer/ Regierungen, Verbraucher, Unternehmen, Standardsysteme**



Siegelsicherheit

Nachhaltig einkaufen. Siegel verstehen.

Siegel suchen...

Die Zahl der Umwelt- und Sozial-Siegel wächst rasant. Wissen Sie, welches Siegel wofür steht und ob es hält, was es verspricht? – Unser Portal sorgt für mehr Klarheit und Wahrheit. Wir bieten Bewertungen und Vergleiche von Siegeln, damit Sie nachhaltig einkaufen können.

Siegel nach Produktgruppen

Textilien | Lebensmittel | Papier | Holz

Siegel in der Produktgruppe Textilien von A-Z

- Better Cotton Initiative (BCI) Smile
- Blauer Engel - Textil Smile
- bluesign PRODUCT Smile
- Cotton made in Africa Smile
- EU Ecolabel - Textil Smile
- Fair Wear Foundation Smile

[Alle Textilsiegel anzeigen](#)

KOMPASS NACHHALTIGKEIT
kleine und mittlere Unternehmen

NACHHALTIGE BESCHAFFUNG | THEMEN | BEISPIELE | SELF CHECK | PROJEKT

Herzlich Willkommen

Der Kompass Nachhaltigkeit bietet Ihnen umfangreiche Informationen zu einer ökologischen, sozialen und gleichzeitig wirtschaftlichen Beschaffung.

Der Kompass Nachhaltigkeit ist ein lebendes Projekt. Schauen Sie daher regelmäßig vorbei, um neue Produktgruppen, Gütezeichen, Ausschreibungsbeispiele oder Bieter zu entdecken. Möchten Sie selbst Beispiele einreichen? Dann wenden Sie sich an [sso@tigz.de](#).

Wie integriere ich Nachhaltigkeit in meinen Beschaffungsprozess?

Nachhaltige Beschaffung kann Ihnen helfen, Ihren Einkauf kostengünstiger, transparenter und energie- sowie ressourceneffizient zu gestalten.

[MEHR ERFAHREN](#)

Welche Gütezeichen kann ich nutzen?

Sozial- und Umweltsiegel erleichtern den Einstieg in die nachhaltige Beschaffung und können Ihnen als hilfreicher Nachweis dienen. Wählen Sie aus, ob Sie eine Liste aller Gütezeichen sehen möchten, oder ob Sie nach Gütezeichen für ein bestimmtes Produkt suchen.

[ALLE GÜTEZEICHEN](#) | [ZUR PRODUKTSUCHE](#)

[Sie sind hier: die Beschaffung einer ...](#) | [Was genau ist nachhaltige Beschaffung?](#)

NACHHALTIG BESCHAFFEN - ABER WIE?

Der KOMPASS NACHHALTIGKEIT unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) auf dem Weg zu einer sozial und ökologisch nachhaltigen Beschaffung: Mit praktischen Informationen & Tools, Beispielen und vielem mehr.

Hier erfahren Sie, wie Sie entlang von verschiedenen Phasen ein nachhaltiges Beschaffungsmanagement aufbauen und umsetzen können:

ÜBERSICHT ZU DEN PROZESSPHÄSEN & INSTRUMENTEN

Ausgangslage erfassen | Strategie definieren | Maßnahmen festlegen | Umsetzung sicherstellen | Messen & berichten

Siegelklarheit.de

Zielgruppe: VerbraucherInnen

Simple Smilie-Bewertung
„Gute Wahl“, „Sehr gute Wahl“) und neutrale Beschreibung weiterer relevanter Siegel



Kompass Nachhaltigkeit

Zielgruppe: öff. Beschaffer

Praktische Hilfestellung:
Suche der Gütezeichen nach vordefinierten Filtern, Anzeige potenzieller Bieter und Ausgabe von Textbausteinen

Kompass KMU

Zielgruppe: Unternehmen

Praktische Hilfestellung:
Hilfreiche Instrumente, Arbeitshilfen und Praxisbeispiele von Unternehmen



Was kann mit nachhaltiger Beschaffung erreicht werden?

- Positive Einflussnahme auf ökologische und soziale Entwicklungen
- Risikominimierung von Verletzungen grundlegender sozialer und ökologischer Standards in der Lieferantenkette
- Einsparpotential durch effizientere Ressourcennutzung
- Imageverbesserung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, bei Kunden und Mitarbeitern
- Erhöhung der Qualität und Effizienz von Austauschbeziehungen zu Lieferanten



NACHHALTIG BESCHAFFEN - ABER WIE?

Der KOMPASS NACHHALTIGKEIT unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) auf dem Weg zu einer sozial und ökologisch nachhaltigen Beschaffung: Mit praktischen Informationen & Tools, Beispielen und vielem mehr.

Hier erfahren Sie, wie Sie entlang von verschiedenen Phasen ein nachhaltiges Beschaffungsmanagement aufbauen und umsetzen können:

ÜBERSICHT ZU DEN PROZESSPHASEN & INSTRUMENTEN

Ausgangslage
erfassen

Strategie
definieren

Maßnahmen
festlegen

Umsetzung
sicherstellen

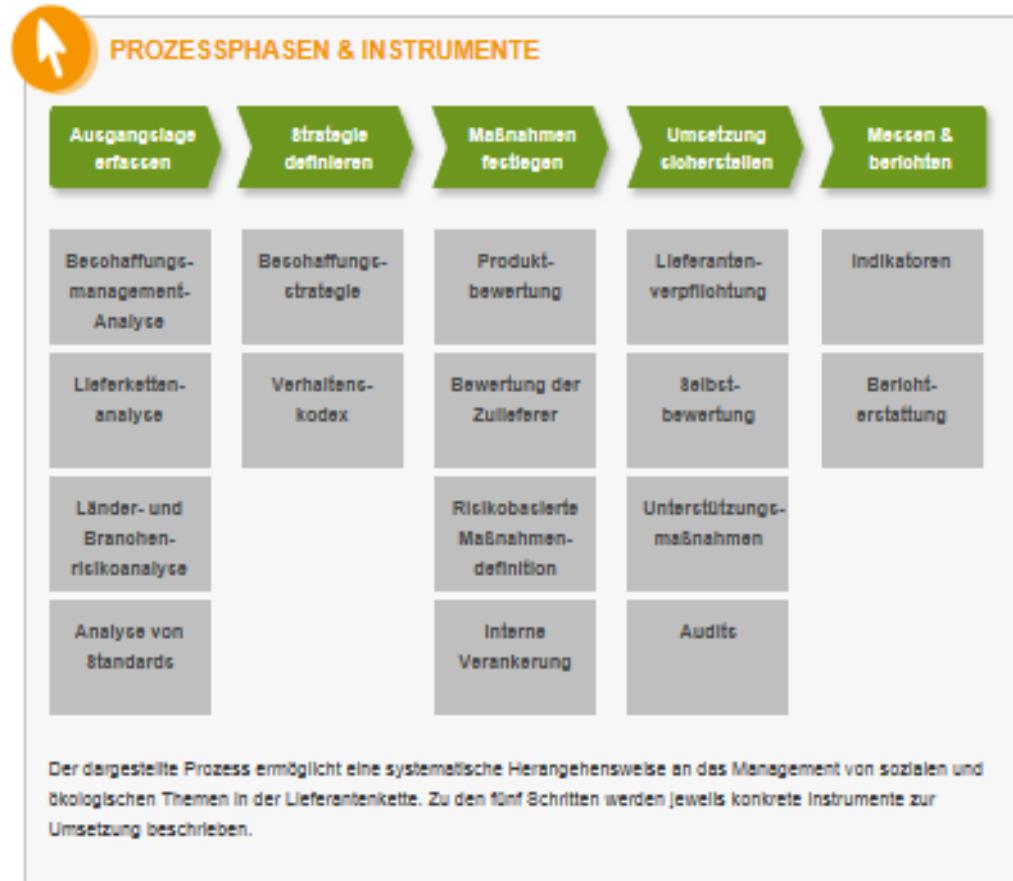
Messen &
berichten

Kompass Nachhaltigkeit KMU

- Prozessphasen und Instrumente
- Themen: Arbeits- und Sozialrechte, Umwelt
- Praxisbeispiele von Unternehmen
- Self-Check:
Optimierungspotenziale im eigenen
Beschaffungsmanagement

Prozessphasen & Instrumente

Sie befinden sich hier: Nachhaltige Beschaffung > Prozessphasen & Instrumente



Kompass Nachhaltigkeit KMU

Prozessphasen

- Ausgangslage erfassen
- Strategie definieren
- Maßnahmen festlegen
- Umsetzung sicherstellen
- Messen & berichten

Instrumente

Sie bereiten die Beschaffung eines bestimmten Produktes vor und möchten Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen?

Suche nach Produkt ODER CPV-Code...

Alternativ können Sie in unseren Produktgruppen suchen



oft gesucht



DOKÜDUNG & TÖTILIC



PAPER



COMPUTER



LEONSHTEIN



HOLZ & HOLZPRODUKTE

Herzlich Willkommen

Der Kompass Nachhaltigkeit bietet Ihnen umfangreiche Informationen zu einer ökologischen, sozialen und gleichzeitig wirtschaftlichen Beschaffung.

Der Kompass Nachhaltigkeit ist ein lebendes Projekt. Schauen Sie daher regelmäßig vorbei, um neue Produktgruppen, Gütezeichen, Ausschreibungsbeispiele oder Bieter zu entdecken. Möchten Sie selbst Beispiele einreichen? Dann wenden Sie sich an [ssot\(at\)giz.de](mailto:ssot(at)giz.de).

Wie integriere ich Nachhaltigkeit in meinen Beschaffungsprozess?

Nachhaltige Beschaffung kann Ihnen helfen, Ihren Einkauf kostensparend, lösungsorientiert und energie- sowie ressourceneffizient zu gestalten.

[MEHR ERFAHREN](#)



Welche Gütezeichen kann ich nutzen?

Sozial- und Umweltsiegel erleichtern den Einstieg in die nachhaltige Beschaffung und können Ihnen als hilfreicher Nachweis dienen. Wählen Sie aus, ob Sie eine Liste aller Gütezeichen sehen möchten, oder ob Sie nach Gütezeichen für ein bestimmtes Produkt suchen.

[ALLE GÜTEZEICHEN](#)

[ZUR PRODUKTSUCHE](#)



Sie sind für die Beschaffung einer Kommune verantwortlich?

Hier entsteht ein Service für Beschaffungsverantwortliche in Kommunen. Informationen für und Ausschreibungsbeispiele aus Ihrem Bundesland finden Sie [hier](#).

Warum nachhaltige Beschaffung?

Einkäufer können durch Ihre Vergabepraxis das Handeln Ihrer Organisation nachhaltiger gestalten und gleichzeitig den Markt für nachhaltig produzierte Produkte stimulieren.

[MEHR ERFAHREN](#)

Kompass Nachhaltigkeit

- Produktsuche
- Wie integrieren Sie Nachhaltigkeit in Ihren Beschaffungsprozess?
- Analyse und Vergleich von Siegeln
- Informationen zu nachhaltiger Beschaffung (u.a. in Kommunen)



Ihre Suchanfrage

Welchen Anforderungen soll das Gütezeichen entsprechen?

Gesetzliche Vorgaben und Empfehlungen +

Umweltfreundlichkeit +

Sozialverträglichkeit -

Welche Kriteriensets sollen angewendet werden?

Empfehlung der Bundesregierung für den Rohstoffanbau (Baumwolle) (modifiziert)

Verbot von Kinderarbeit (Mindestalter/ILO 138) Muss Kann Verbot von Zwangsarbeit Muss Kann Gesundheit und Sicherheit in der Landwirtschaft Muss Kann Verbot von Diskriminierung (Rohstoffproduktion) Muss Kann Gleiche Entlohnung (Rohstoffproduktion) Muss Kann

Förderung existenzsichernder Löhne in der Textilproduktion Muss Kann

Verbindliche Einhaltung der ILO Kernarbeitsnormen im Rohstoffanbau (Baumwolle)

Verbot von Kinderarbeit (Mindestalter/ILO 138) Muss Kann Verbot von Zwangsarbeit Muss Kann Verbot von Diskriminierung (Rohstoffproduktion) Muss Kann Gleiche Entlohnung (Rohstoffproduktion) Muss Kann

Verbindung der ILO Kernarbeitsnormen in der Textilproduktion Muss Kann

Erweiterte Kriterienauswahl +

Glaubwürdigkeit des Gütezeichens +

2 Gütezeichen beinhalten Ihre gewählten MUSS Kriterien

Produktstandard



Better Cotton Initiative (BCI)

Die Better Cotton Initiative (BCI) ist eine gemeinnützige Organisation mit dem Ziel, Umwelt- und Sozialbedingungen im Baumwollanbau zu verbessern.

Suche speichern

Auswahl vergleichen

Erfüllung der
Kann-Kriterien



Fairtrade - Baumwolle

Fairtrade Certified Cotton ist das Siegel von Fairtrade International für den Baumwollanbau. Es richtet sich an Kleinbauern. Durch das Siegel möchte die Nichtregierungsorganisation Fairtrade International ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen verbessern.

Auswahl vergleichen

Such-/ Filterfunktionen

- Legale Anforderungen
- Thematische Filter
- Auswahl einzelner Kriterien

Liste von Siegeln/ Standards, die Ihre Anforderungen erfüllen

Fairtrade - Baumwolle



Sektor

Rohstoffanbau (kleinbäuerl. Betriebe)

Phase des Produktlebensweges

■ Umweltfreundlichkeit ■ Sozialverträglichkeit

Rohstoffproduktion > Herstellung > Transport / Handel > Nutzungsphase > End-of-life

Kurzbeschreibung

Fairtrade Certified Cotton ist das Siegel von Fairtrade International für den Baumwollanbau. Durch das Siegel möchte die Nichtregierungsorganisation Fairtrade International die Lebens- und Arbeitsbedingungen verbessern.





Lernerfahrungen aus dem Projekt

- Ausrichtung der Inhalte und Funktionen an den Bedürfnissen der Nutzer
- Nachhaltigkeit ist ein komplexes Thema
- Aufbereitung von Informationen in verständlicher Sprache
- Glaubwürdigkeit des Absenders
- Zusammenführung existierender Informationen/ Portale/ Bewertungen und Analysen



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Ihr Kontakt für Rückfragen:
Friederike.Sorg@giz.de

giz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Im Auftrag des

BMZ



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Good practice example of programmes and tools to support SMEs in implementing responsible supply chains

Social and Ethical Business Partnerships,
UPJ 30/6 2016

Jens Kvorning

Head of International Department
Danish Federation of SME's



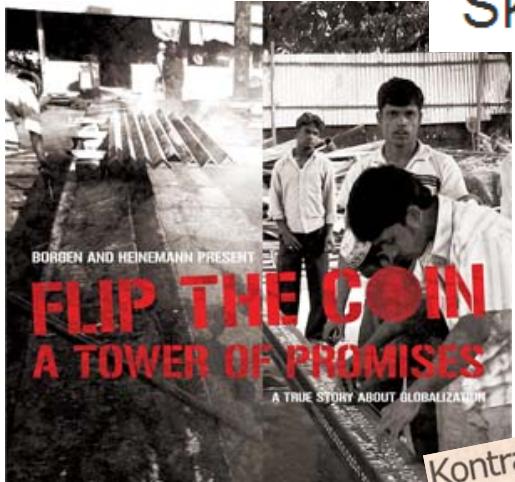
Jens Kvorning

M.Sc. Technology Transfer, Business Development and CSR

- 30 years with DFSME
- Developed Denmarks first B2B Programme in 1991 for Danida (Danish GIZ)
- 1991 2 mill. Euro – 1995 7 mill – 2000 18 mill. Euro
- *18 mill. Euro in Denmark = 250 mill. Euro in Germany*
- Advising SMEs on technology transfer and supply chain management for the last 25 years
- Engaged in design and implementation of multistakeholder partnership projects in developing countries
- Member of Danish Ethical Trading Initiative

Risk management – for a good reason

The Danish Federation of Small and Medium- **reason** Sized Enterprises



Dødsgranit i gågade

Af Mona Aaberg · Moab@tv2fyn.dk

Granitfliserne som ligger i Kongensgade i Odense stammer fra et sundhedsskadeligt stenhuggeri i Kina.

Produktionsselskabet Bastard har i et tv-program vist, at arbejderne på bruddet får såkaldte stenlunger, der i mange tilfælde har ført under elendige arbejdsmuligheder indånder

Hæderspris for granit-afsløring

Journalist Miki Mistrati hædres for afsløring af, hvordan kinesisk granit til Operaen blev produceret under umenneskelige forhold. Nu skal han markere protest mod Kina

Skarp kritik af Silvan og Stark i granitsag



Kontraktbrud, kontrol og social ansvarlighed

RYGMARVSREAKTIONEN
ER IKKE overraskende men
at Håndværkersrådets
medlemmer ikke er de, at
alt dette sker ikke fra den
uden anden. Selvfølgelig kan
de have tætte samarbejdsmiljøer
leverandører, men endnu en gang
kan man legge til, at

Social ansvarlighed er en længerevarende proces, som skal ind i virksomhedens strategi og daglige leverandørsamarbejde.
Af Henning Høy Nygaard, chefkonsulent, Håndværkersrådet
MNIKRONIK

og så meget, mens de undskyldes
v-kamerærene. Sådanne bider dog
minet mange danskers opfattelse af
produktion i ikke-vestlige lande.

Og rigtig mange danske virksomheder har da også problemer med at få deres leverandører til at overholde "Code of Conduct" eller andre former for etiske kodeks. Bl.a. godt de ofte er henvist til at få leverandøren til at skrive under på overholdelse af gældende regler – uden at undersgne forholdene givt g.d. i dokumenten. Men sådan beha-

NETOP I INDIEN har Håndværksrådet igangsat projektet SUBSIZ (Partnerships for Sustainable Business Development) sammen med Erhvervs- og Selskabstyrelsen og støttet af Danida. Det skal små og mellemstore virksomheder og øtre knøller af koble indiske underleverandører og bedre bundning med udvikling og miljømæssig ansvarlighed med det meste med omdannelse og udvejling.

alt dette sker ikke fra den anden. Selvfølgelig kan man ikke have tætte samarbejder med alle sine leverandører, men med en kvalificeret leverandør kan man lægge indsatsen dertil, at det er et ustanændigt

Danske kunders ønsker om bærende produkter i Indien har vist, at det er lidt at indgå en konstruktiv dialog med indiske leverandører og finde løsninger på principielle sociale spørgsmål. Den store viden og erfaring, hvilket SMV's arbejde har om, er et vigtigt forretningsforsel, er et vigtigt argument for arbejdet med socialt håndhållende produktion.

Selvfolgeng
og kynisk risikominir
danske virksomhed, m
mere strategisk og he
ansvarlighed, kan det
win situation for båd
somhed og dens leve
for bundlinje og kon
CSR-RAM
eksterne
rene.

SOCIAL ANSVAR
ikke gennem kontraktbrud. Særlig virksomhedens større råndersambejdelse vil eksterne reager, at de fine ord og fælleslængerevarende p

nok, men
lystik, sel-
evært, he-
organisati-
teritis, for-
søgene, d-
at bruge
ekonomiske
funktioner.
Fleste er
heders se-
adværter

sisk granit til
skal han

Kritikken af Telenor vokser



06 **Indland** Siden er redigeret af Mogens Tschirhart

Kritik af Jysks kontrol med sine leverandører

- relle forskelle, og de er svære at påvirke, hvis man sidder i Danmark, siger Hanne Gurtler, sekretariatsleder hos

DIEH, der blev grundlagt i februar og har 22 medlemmer. Jysk er ikke blandt medlemmerne.

Lektor Anne Ellerup Nielsen, der forsker i virksomheds sociale ansvarslyng, anbefaler også virksomhederne at foretage egenkontrol.
At udlictere kontrollen er som at udlictere ansvaret

Lektor Jette Steen Knudsen fra CBS påpeger, at der kræver langt mere end kontrollen, man vil se risikoer angående børs leverandørerne. Det er derfor værre mindst ligeså vigtigt at være med til at træne fabrikkerne i at tænke både teknisk og økonomisk.

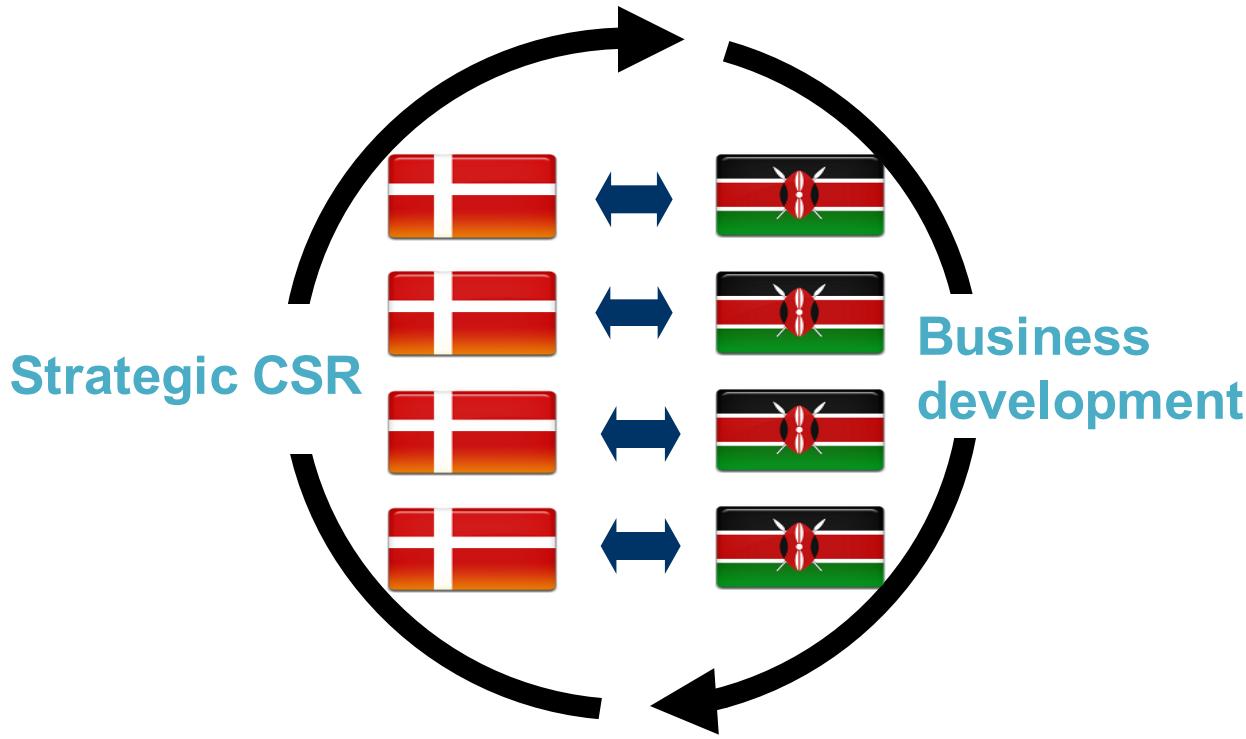
Det er ikke nyt, når teknologien med et godt tilknyttet erhvervsvæsen har fået en god udvikling. Det er dog ikke altid det samme, når teknologien er et værktøj til at udnytte arbejdsmarkedets ressourcer. Det er dog ikke altid det samme, når teknologien er et værktøj til at udnytte arbejdsmarkedets ressourcer. Det er dog ikke altid det samme, når teknologien er et værktøj til at udnytte arbejdsmarkedets ressourcer.



et på
øgh,
Jysk

Medarbejderne på fabrikken Litun Fabrics, der producerer
sengetøj for Jysk, håndterer giftige kemikalier uden basalt sil-
kerhedsudstyr som handsker, masker og støvler.

SUSBIZ Concept



Strong focus on **supplier's business case**

- Internally: Productivity, HRM, cost savings, supply chain efficiency
- Externally: Market information, customer needs, penetrating new markets

Partnership approach and shared value to engage companies

- Using the carrot instead of the stick
- Cost reduction
- Improved quality and productivity
- Attract and hold on to (key) employees
- Strengthen the company's image or brand
- Product differentiation and taking advantage of a market niche
- Developing new sustainable products or business concepts
- Attract ethical or political correct consumers
- Better networking in the local community
- Attract investors focusing on sustainable investment

SUSBIZ Kenya

- Capacity building in 10 Kenyan companies with Danish business partners during a 2-year period
- Individual company analysis and detailed **action plans**
- Training **workshops** (Kenya and Denmark)
- Individual **in-house company consultancy**
- Continuous **follow-up**
- Local **full time coordinator** at **partner organisation**



Focus points for obtaining success

- It is voluntary. CEO is offered to participate and has to sign letter of commitment
- We do not train in “compliance”, but in how to run and manage a successful modern company
- We do not run generic CSR training programmes, but adjust to individual needs identified in analysis and contained in action plans
 - Specific company challenges are also dealt with in training workshops

Focus points for obtaining success

- We inspire with examples from other (similar) suppliers, who have benefitted business wise from our approach
- We know and show our capacities
 - We train in CSR strategy, analysis, management, implementation, history, western market demands, business and product development etc.
- We know and show our limitations
 - We have local experts training in CSR in local context, specific local issues and always include presentations from local best practice companies
 - What makes sense in Denmark or India does not necessarily make sense in Africa or China

Focus points for obtaining success

- We make it real and simple
 - Lots of very concrete and simple exercises at workshops, which can later be implemented in the companies
 - Group work, participation, engaging participants
- We build up trust and a space for discussing sensitive issues
 - Long term projects
 - Lively atmosphere – humour
 - Direct contact with companies approx. every 2nd month
 - They know that our interest is to see their businesses benefit from CSR implementation
- Suppliers implement because of enlightened self interest and new acquired skills – not because of blind focus on compliance















