

Miljøprojekt Nr. 513 2000

Brug af  
væsentlighedskriterier  
ved prioritering af  
miljøindsatsen

Jacob Zeuthen og Kirsten Schmidt  
dk-Teknik Energi & Miljø

Miljøstyrelsen vil, når lejligheden gives, offentliggøre rapporter og indlæg vedrørende forsknings- og udviklingsprojekter inden for miljøsektoren, finansieret af Miljøstyrelsens undersøgelsesbevilling.

Det skal bemærkes, at en sådan offentliggørelse ikke nødvendigvis betyder, at det pågældende indlæg giver udtryk for Miljøstyrelsens synspunkter.

Offentliggørelsen betyder imidlertid, at Miljøstyrelsen finder, at indholdet udgør et væsentligt indlæg i debatten omkring den danske miljøpolitik.

(Projektet: Brug af Væsentlighedskriterier. Nedenstående resumé er tænkt som den overordnede præsentation af projektet på hjemmesiden. Der er en sammenfatning inde i selve rapporten)

### **Resumé**

Projektets undersøgelser har til formål at opsamle forskellige virksomheders erfaringer med fastlæggelse og brug af væsentlighedskriterier i miljøarbejdet. Undersøgelsen er gennemført som interviews, og ud fra disse er der opstillet en række gode råd og anbefalinger.

Undersøgelsen viste blandt andet at virksomhederne, når de prioriterer miljøindsatsen, fokuserer meget stærkt på besparelser. Det betyder, at hverken det miljømæssige eller det forretningsmæssige potentiale i miljøledelse bliver udnyttet. Potentialet er især knyttet til at inddrage dels interessentønsker og dels miljøforbedringer i produktets samlede livsforløb i prioriteringen.

Resultaterne af undersøgelsen er formidlet via artikler i Børsen og i Miljøinformation. Artiklernes målgrupper er henholdsvis virksomhedens ledelse (Børsen) og den miljøansvarlige (MiljøInformation).

## **Indholdsfortegnelse**

<b>Forord</b>	<b>s. 3</b>
<b>1. Baggrund</b>	<b>s. 4</b>
<b>2. Formål</b>	<b>s. 4</b>
<b>3. Gennemførelsen af interviewundersøgelsen</b>	<b>s. 4</b>
<b>4. De anvendte kriterier på virksomhederne</b>	<b>s. 5</b>
<b>5. Virksomhedernes erfaringer</b>	<b>s. 6</b>
<b>6. Sammenfatning</b>	<b>s. 8</b>

## **Forord**

Med støtte fra Miljøstyrelsens og Erhvervsfremme Styrelsens tilskudsordning til fremme af miljøstyring i små og mellemstore virksomheder har dk-TEKNIK gennemført en undersøgelse af, hvordan en række virksomheder fastlægger og bruger væsentlighedskriterier, når de skal prioritere miljøindsatsen.

Tak til de 18 virksomheder, udvalgte brancheorganisationer, myndigheder og konsulenter, som velvilligt har stillet deres erfaringer til rådighed for projektet. Disse erfaringer er omsat til råd og anbefalinger i to artikler med fokus på henholdsvis ledelsens prioriteringer og den miljøansvarliges muligheder.

Projektet er gennemført af Jakob Zeuthen og Kirsten Schmidt, dk-TEKNIK med gode kommentarer og spørgsmål fra Ulla Ringbæk, Miljøstyrelsen.

## 1. Baggrund

Virksomheder, der indfører miljøledelse efter EMAS eller ISO 14001, skal udpege, hvilke væsentlige miljøpåvirkninger, der er tilknyttet til deres aktiviteter. Derefter skal virksomheden prioritere indsatsen og fastlægge mål og handlingsplaner for at reducere miljøpåvirkningerne inden for de prioriterede indsatsområder. Det kan være vanskeligt at vurdere, hvad der er miljømæssigt væsentligt, og de fleste virksomheder ønsker desuden at få positive "sideeffekter" ud af deres miljøindsats, f.eks. i form af et godt image eller økonomiske besparelser.

Samtidig kan der fra virksomhedens omverden være direkte eller indirekte forventninger til, hvad der bør arbejdes med som væsentlige miljøpåvirkninger. Dette skyldes, at væsentlige miljøpåvirkninger ikke er en fast veldefineret størrelse, men at forskellige grupper/individer kan have forskellige ønsker og dermed prioritere forskelligt. For en virksomhed er det således en udfordring at finde frem til, hvad der miljømæssigt er væsentligt, og hvad der er væsentligt at gøre noget ved med de ressourcer, den har til rådighed.

Virksomheden sikrer en målrettet og effektiv miljøindsats med størst mulig udnyttelse af ressourcerne ved at fastlægge de væsentligste miljøforhold ud fra en række væsentlighedskriterier. Med væsentlighedskriterier forstås virksomhedens egen opfattelse af, hvad som er væsentligt.

## 2. Formål

Projektets undersøgelser har til formål at opsamle forskellige virksomheders erfaringer med fastlæggelse og brug af væsentlighedskriterier i miljøarbejdet ved at gennemføre en række interviews og belyse, hvilken betydning kriterierne har for den konkrete miljøindsats. På den baggrund opstilles en række forslag og anbefalinger til, hvordan virksomheder kan systematisere arbejdet med at prioritere miljøindsatsen ud fra både de miljømæssige, men også de forretningsmæssige forhold og derved høste de forventede fordele. For at budskaberne kan komme ud til virksomhederne er forslag, anbefalinger og diskussionen af dem udgivet i 2 artikler i Børsen og i Miljøinformation. Artiklernes målgrupper er henholdsvis virksomhedens ledelse (Børsen) og den miljøansvarlige (Miljøinformation).

## 3. Gennemførelsen af interviewundersøgelsen

De forskellige erfaringer blev indsamlet ved systematiske telefoninterviews af 18 forskellige virksomheder, som alle havde indført miljøledelse efter EMAS og/eller ISO 14001. Valget af væsentlighedskriterier og problemer forbundet derved kan afhænge af forskellige forhold som f.eks. virksomhedens produktionstype, opbygning, størrelse og placering, hvorfor virksomhederne systematisk blev udpeget efter nogle af disse forhold:

- Både store og mindre virksomheder deltog
- Virksomhederne tilhørte 5 overordnet forskellige brancher: tekstil, affald, grafisk, papir, plast
- I en enkelt branche (grafisk) blev der udvalgt flere virksomheder for at undersøge forskelle og ligheder
- Både nyligt certificerede og mere erfarne virksomheder deltog

Desuden blev Københavns Miljøkontrol, forskellige brancheorganisationer, BST tjenester og en miljøkonsulent interviewet.

For de fleste virksomheder var certifikatet opnået inden for de seneste 1-2 år, hvilket betyder, at undersøgelsens resultater mest er knyttet til virksomhedernes "førstegangserfaringer".

#### **4. De anvendte kriterier på virksomhederne**

Grundlæggende kan kriterierne opdeles i 3 grupper, nemlig faste, variable og individuelle.

De *faste kriterier* vedrører miljøforhold, der af myndigheder eller andre eksperter er udpeget som væsentlige, f.eks. at undgå brug af klassificerede/uønskede stoffer eller ikke fornybare ressourcer. Krav om særlig behandling af farligt affald er ligeledes et fast kriterie. De faste kriterier er således principielt væsentlige at forholde sig til for alle virksomheder.

De *variable kriterier* vedrører miljøforhold, der er problematiske i nogle geografiske områder, men ikke i andre, dvs. lokale gener som f.eks. støj, støv eller lugt, forbrug af lokale ressourcer, risiko for forurening af drikkevandsressourcer eller efterlevelse af kommunale affaldsregulativer.

*Individuelle kriterier* vedrører andre forhold af særlig betydning for den enkelte virksomhed, f.eks. ressourceforbrug, motivation, arbejdsmiljø, driftsoptimering eller økonomi.

Nedenstående oversigt viser, hvilke væsentlighedskriterier, der blev anvendt af de interviewede virksomheder. Listen er ikke nødvendigvis komplet. Nogle af kriterierne (f.eks. "stoffer underlagt lovkrav" og "forbrug af særligt forurenende kemikalier") dækker over det samme indsatsområde, hvilket illustrerer virksomhedernes forskellige måder at tænke på.

Faste kriterier	Variable kriterier	Individuelle kriterier
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stoffer underlagt lovkrav</li> <li>• stoffer med risiko for fremtidig regulering</li> <li>• stoffer af sundhedsfarlig karakter</li> <li>• forbrug af særligt forurenende kemikalier</li> <li>• farligt affald</li>   <li>• forbrug af ikke fornybare ressourcer</li> <li>• stoffer, der giver anledning til forsurening</li> <li>• stoffer, der giver anledning til eutrofiering</li> <li>• kræftfremkaldende stoffer</li> <li>• forbrug af materialer, der ikke kan genanvendes</li> <li>• materialer/stoffer, der kan substitueres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokale, regulerede gener (lugt, støj, støv)</li> <li>• lokale ressourceforbrug</li> <li>• risiko for lokale udslip</li> <li>• risiko for forurening af drikkevandsressourcer</li> <li>• hensyn til naturværdier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimere spild og affald</li> <li>• mindske omkostninger</li> <li>• økonomisk rentabelt</li> <li>• mest miljø for pengene</li> <li>• målbar indsats</li> <li>• synlige resultater</li> <li>• skal kunne markedsføres</li> <li>• skal gavne arbejdsmiljøet</li> <li>• minimere risiko for medarbejderne</li> <li>• motivation af medarbejderne</li> <li>• opfylde kunde ønsker</li> <li>• godt image i lokalsamfundet</li> </ul>

## 5. Virksomhedernes erfaringer

Resultaterne af interviewene kan samles i følgende punkter. Hvert punkt er ikke nødvendigvis gældende for alle virksomhederne, men viser hovedindtrykkene.

### *Virksomhederne tager afsæt i lovkrav og ekspertvurderinger*

Eftersom virksomhederne som minimum skal overholde gældende lovkrav, blev myndighedsregulerede forhold naturligt nok udpeget som væsentlige af alle virksomheder. Derudover havde virksomhederne brugt ekstern ekspertbistand til at vurdere, hvilke områder der kunne medføre væsentlige miljøpåvirkninger.



### *Formålet med at indføre miljøledelse påvirker prioriteringskriterierne*

De fleste virksomheder havde klare forretningsmæssige formål med at opnå en miljøcertificering. For det første blev det opfattet som en konkurrenceparameter, for det andet var der en forhåndsforventning om en økonomisk gevinst i form af besparelser og for det tredje skulle miljøledelsen også omfatte arbejdsmiljøforhold for at øge medarbejdernes motivation for indsatsen. Disse forhåndsprioriteringer var i høj grad styrende for, hvilke indsatsområder, der blev prioriteret.

### *Begrebet "væsentligt" bruges bredt*

Prioriteringen af indsatsområder foregik i nogle tilfælde før vurderingen af, hvad der er miljømæssigt væsentlige påvirkninger. Dette skyldes formentlig den stærke fokus på at opnå forretningsmæssige fordele ved at opnå et miljøcertifikat. Virksomhederne tog således ikke "objektiv" stilling til, hvad der var miljømæssigt væsentligt, før de prioriterede indsatsen.

### *Indsatsområderne kommer af sig selv*

Som en konsekvens af at myndighedsregulering og forretningsmæssige hensyn (ikke mindst muligheden for økonomisk gevinst) altid var med, havde både kortlægningen og den efterfølgende prioritering fokus på dette. Der dukkede med andre ord normalt ikke meget op, som virksomhederne ikke på forhånd havde besluttet var væsentligt.

### *Stærk fokus på økonomi*

Der var en klar tendens til, at virksomhederne først gjorde seriøse overvejelser omkring miljøledelse, når de havde en fornemmelse af, at de kunne få udgifterne dækket. De generelt valgte kriterier "besparelser på ressourcensiden" og "mest miljø for pengene" understreger den økonomiske betydning i forhold til mere miljøbaserede kriterier. Det skal ikke forstås således, at virksomhederne ikke tog miljøet med i deres overvejelser, men flere sagde direkte, at indsatsens betydning for miljøet var mere sekundær i forhold til den økonomiske og markeds-mæssige værdi - det handler om at få et certifikat, som kan bruges i markedsføringen.

### *Synlighed og konkurrence er afgørende*

Synlighed på markedet og konkurrenceevne er en anden væsentlig faktor når virksomhederne beslutter sig for miljøstyring. Samtlige virksomheder vurderede deres strategiske muligheder for øget synlighed og dermed bedre konkurrence på markedet ved miljøledelse. I nogle brancher handler certificering stadig om konkurrencefordele, mens det for grafisk branche, hvor mange er certificerede, er blevet et "must": "Et certifikat handler om nødvendighed og overlevelse" (citat fra grafisk virksomhed). Flere af de grafiske virksomheder supplerede nu certifikatet med miljømærkning (Svanen og Blomsten) af produkterne i forsøget på at distancere sig fra konkurrenterne.

### *Arbejdsmiljø skal med*

Samtlige virksomheder inddrog arbejdsmiljøet på en eller anden måde i deres prioritering af indsatsområder. Medarbejderne er typisk mest motiverede for at forbedre arbejdsmiljøforholdene, og ved at medtage disse opnår virksomhederne således en mere motiveret medarbejderstab, hvilket blev anset for meget betydningsfuldt for en langsigtet miljøindsats. Samtidig prioriterede mange virksomheder synergi-effekter, dvs. at en given indsats skulle være til gavn for både arbejdsmiljøet og det eksterne miljø.

### *Forsigtig start*

En del virksomheder valgte at starte forsigtigt med nogle få indsatsområder. Dels for at være sikre på relativt hurtigt at nå synlige resultater. Dels fordi de ville sikre en rolig opbygning og høst af erfaringer. Dels fordi de var nervøse for, hvordan de kunne blive ved med at sikre løbende forbedringer, hvis de tog meget med fra starten. En af de interviewede virksomheder havde været meget ambitiøs, men havde nu fået problemer med at leve op til ambitionerne og var nødt til at skære ned på indsatsområderne, hvilket sender dårlige signaler og påvirker motivationen negativt.

### *Den videre miljøindsats kan hæmmes af økonomiske hensyn*

Kun få af virksomhederne nemlig dem, som havde været certificeret i længst tid (ca. 3 år), havde udvidet indsatsen siden begyndelsen. Grundlæggende årsager er, at det tager tid at få miljøledelsessystemet til at fungere, og at der ikke var åbentlyse "nye områder", hvor en indsats kunne give hurtige økonomiske gevinster og synlige resultater. En meget tung fokusering på økonomi og konkurrence kan således virke hæmmende for en bredere miljøindsats. Nogle virksomheder fandt det vanskeligt at finde nye indsatsområder, som de kunne få noget ud af også på trods af, at de ikke havde lavet en "bred" indsats fra begyndelsen.

### *Grønt image*

Virksomhederne havde et ønske om at opbygge et grønt image med dertil hørende markedsfordele. På nuværende tidspunkt er det at opnå et miljøcertifikat med til at give et "grønt" image i sig selv, men efterhånden som stadig flere får certifikatet, skal der formentlig mere til for at opretholde et særligt positivt miljøimage. Desuden er der en tendens til, at især større virksomheder med egentlige miljøafdelinger lægger mere og mere vægt på de miljømæssige holdninger hos leverandører og samarbejdspartnere.

## **6. Sammenfatning**

Virksomheder, der indfører miljøledelse, har brug for tid til at udvikle og tilpasse miljøledelsessystemet til virksomheden og medarbejderne. Der er også logik i, at en virksomhed med få miljøledelseserfaringer fokuserer på mulighederne for besparelser, men fokus bør udvides efterhånden. Disse forhold afspejles i interviewundersøgelsen, idet virksomhederne med størst miljøledelseserfaring (3 år), havde udvidet miljøindsatsen til ikke kun at handle om økonomi.

Det er vigtigt for miljøledelsesarbejdet, at det løbende udvikles. Dels for at opretholde en vis dynamik og dels for at udnytte både det miljømæssige og det forretningsmæssige potentiale, som der er i miljøledelse. Når en virksomhed har fået skabt det fornødne overblik og erfaringsgrundlag, kan der hentes forretningsmæssige fordele ved at udvide miljøarbejdet til også at fokusere på bl.a. produktets miljøprofil og inddrage interessenters holdninger og behov. Artiklen i MiljøInformation giver anbefalinger til, hvordan miljøindsatsen kan målrettes "nye" indsatsområder, som kan medvirke til en bedre udnyttelse af miljøledelsens muligheder. Det samme gør artiklen i Børsen, dog med den forskel, at problemstillingen her anskues fra en markedsstrategisk vinkel og derfor i højere grad henvender sig til virksomhedsledelsen.

Artikel i Børsen:

## Miljøledelse - ikke bare hurtige besparelser

En undersøgelse viser, at virksomhederne først og fremmest tænker i kortsigtet økonomi, når de indfører miljøledelse. Dermed har virksomhederne slet ikke udnyttet potentialet for miljøledelse.

Jakob Zeuthen og Kirsten Schmidt  
dk-TEKNIK ENERGI & MILJØ

Danske virksomheder har i flere år arbejdet med miljøledelse. Det har betydet, at virksomhederne har gennemført mange besparelser på deres energi- og ressourceforbrug og dermed sparet penge.

Men virksomhedslederne har ofte øjnene rettet stift mod de tiltag, som kan give økonomiske besparelser her og nu, og det er synd. Hvis virksomhederne er villige til at grave "et spadestik dybere" ved også at inddrage forhold uden for murene, er der meget mere at hente.

Med et mere tilbunds gående miljøarbejde og en dialog med underleverandører, myndigheder og andre kan den enkelte virksomhed blive meget mere følsom over for kommende forandringer i samfundet og dermed få en bedre tilpasningsevne. Et voksende krav i samfundet for renere eller "grønnere" produkter, som er produceret ud fra en økologisk helhedstanke, lægger pres på virksomhedsledere om at udtænke nye forretningsstrategier. Her inddrages interessenterne direkte så fælles holdninger og behov tilpasses i produktionen. I dag er der en del frontløber-virksomheder, som er begyndt at inddrage mere helhedsorienterede kriterier i deres miljøledelsesarbejde.

dk-TEKNIK har i foråret foretaget en undersøgelse for Miljøstyrelsen af 18 virksomheders miljøarbejde. Vi undersøgte virksomheder, som havde indført certificeret miljøledelse efter EMAS og/eller ISO 14001 og fokus var særligt rettet på, hvad virksomhederne anså for væsentligt i miljøarbejdet.

### **Økonomisk gevinst**

Det viste sig, at virksomhederne havde klare forretningsmæssige formål med certificeringen. Miljøcertificering blev betragtet som en vigtig konkurrenceparameter og virksomhederne forventede en økonomisk gevinst ved den. Samtidig havde samtlige virksomheder fokus på arbejdsmiljøforhold for at øge medarbejdernes motivation i den daglige miljøstyring.

Generelt set betød den stærke fokus på at udnytte de forretningsmæssige fordele i et miljøcertifikat, at virksomhederne ikke tog "objektiv" stilling til, hvad der var miljømæssigt væsentligst, før de prioriterede indsatsen. Nogle af resultaterne afspejler med al tydelighed dette:

- Prioriteringen af indsatsområder syntes i nogle tilfælde at foregå før vurderingen af, hvad der er miljømæssigt væsentlige påvirkninger
- Myndighedsregulering og forretningsmæssige hensyn var i fokus ved den indledende miljøkortlægning. Der dukkede i den efterfølgende vurdering ikke meget op, som virksomhederne ikke på forhånd vidste var væsentligt
- Virksomhederne gjorde først seriøse overvejelser omkring miljøledelse, når de havde en fornemmelse af, at de kunne få udgifterne dækket
- Flere sagde direkte, at indsatsens betydning for miljøet var sekundær i forhold til den økonomiske og markedsmæssige værdi

Miljøledelse baseret på sådanne økonomiske og andre interne kriterier risikerer at overse nogle forhold, som kan blive af stor betydning for virksomheden, nemlig evnen til at kunne miljøforbedre og indbygge markedssønsker i produktionen.

### **Helhedsorienteret miljøledelse**

Et produkts største miljøbelastning ligger ofte uden for virksomhedens eget produktionsapparat. Helhedsorienteret miljøledelse baseret på produktets samlede livsforløb kan give gode værktøjer til at opfange disse forhold og dermed rette miljøindsatsen mod det, som er mest væsentligt.

Dels giver en miljøvurdering af produktets samlede livsforløb fra udvinding til fremstilling, brug og bortskaffelse mulighed for at lave en bred indsats ved identificere flere indsatsområder. Dels skabes en dynamisk og fremtidssikret miljøledelse ved at miljøarbejdet løbende kan udvides. For at forfølge miljøindsatsen ud til leverandører og kunder er det desuden nødvendigt, at virksomheden sammen med virksomhederne i produktionskæden opbygger et sæt af fælles værdier som grundlag for indsatsen.

Et andet element i en helhedsorienteret miljøledelse består i at undersøge forbrugernes, myndighedernes og andre interessenters forventninger. Det kan skabe en tillidsfuld dialog mellem parterne og give kendskab til forventninger og behov. Virksomheden bliver så at sige mere følsom og kan bedre tilpasse sig til kommende forandringer i samfundet. Ikke mindst giver denne følsomhed virksomheden en række markedsmæssige fordele, fordi den løbende kan identificere, hvad der skal til for at kunne opretholde en konkurrencedygtig grøn profil. Efterhånden som stadig flere virksomheder opnår et miljøcertifikat er det nemlig ikke givet, at certifikatet alene er nok til at sikre en stærk grøn profil.

En virksomhed, der bruger helhedsorienterede metoder åbner op til omverdenen og går i højere grad i dialog med sine interessenter for at få belyst deres forventninger og behov. Dermed er grundstenen lagt for at opnå flere miljøforbedringer og videreudvikle markedspotentialerne.

Samtidig vil vi gerne understrege, at den helhedsorienterede miljøledelse er en videreudvikling af virksomhedens hidtidige miljøledelsesarbejde. Der er således ikke tale om at starte forfra.

### **Voksende miljøkrav**

Flere undersøgelser tyder på, at miljøområdet vil blive et af de områder, som i fremtiden vil øve størst indflydelse på den industrielle tænkning - både for at begrænse forureningen, men også for at udnytte de kommercielle muligheder i en mere økologisk tilgang til produktionen. Det vil indebære, at virksomhederne i højere grad skal prioritere efter kriterier, der fokuserer på miljø og økonomi på kort og længere sigt frem for nogle, der fokuserer på her og nu ressourcebesparelser.

I dag er der en del frontløber-virksomheder, som er begyndt at inddrage mere helhedsorienterede kriterier i deres miljøledelsesarbejde. Fra at indsatsen udelukkende prioriteres inden for virksomhedens egen produktion udvides fokus til at også at indeholde en livscyklusvurdering (LCA) af produkternes miljøbelastning (omkring et halvt hundrede danske virksomheder har i dag LCA erfaring). Et fåtal af virksomhederne er dog nået så langt, at kriterierne er blevet indbygget som en aktiv del af deres markedsstrategi. For markedsføring laves eventuelt en miljøvaredeklaration til kunder, som viser produktets miljøprofil. Det bredere fokus betyder at prioriteringen bliver fastlagt efter en dialog mellem ledelse og interessenter fremfor udelukkende at være bestemt af ledelsen. På længere sigt bliver der indbygget en række fælles værdier i produktionskæden, som hele tiden danner grundlaget for prioritering af miljøindsatsen og dermed udvider det potentiale, som der er i miljøledelse.

Holdningsskiftet i disse virksomheder kan ses som en gryende erkendelse af, at potentialet i miljøledelse i dag ikke er tilstrækkeligt. Konkurrencedygtighed og tilpasningsevne til fremtidige forandringer er nøgleord for en virksomhed, som gerne vil overleve i fremtiden.

Artikel i MiljøInformation:2

Miljø- og forretningsmæssig prioritering af miljøindsatsen

Virksomheder har ofte en overordnet strategisk tanke med at indføre miljøledelse. Det kan bl.a. handle om at øge konkurrenceevnen, skabe positivt image, sikre attraktive arbejdspladser eller give økonomiske besparelser. Men efterhånden som flere og flere virksomheder får miljøcertifikat bliver det vigtigere at kunne dokumentere, at man arbejder med reelle miljøforbedringer og ikke kun for at opnå egne fordele.

Af Jakob Zeuthen og Kirsten Schmidt, dk-TEKNIK ENERGI & MILJØ .....

På baggrund af interviews med 18 virksomheder, der har indført miljøledelse, kommer artiklen med forslag og anbefalinger til, hvordan virksomheder kan systematisere arbejdet med at prioritere miljøindsatsen ud fra både de miljømæssige, men også de forretningsmæssige forhold og derved høste de forventede fordele.

Mål og handlingsplan

Efter at have gennemført den indledende miljøgennemgang skal virksomheder, der indfører miljøledelse efter EMAS eller ISO 14001 udpege, hvilke væsentlige miljøpåvirkninger, der er knyttet til aktiviteterne. Dernæst prioriteres indsatsen og der fastlægges mål og handlingsplaner for at reducere det, der anses for de væsentligste miljøpåvirkninger. Standarderne kræver, at virksomhederne har fastlagt en systematik til vurdering af de væsentlige miljøpåvirkninger og til prioritering af indsatsen. Nogle vurderingskriterier bliver opfattet som faste, f.eks. anses miljøforhold, der er reguleret af lovmæssige krav pr. definition altid for at være væsentlige, mens andre kriterier vil have større eller mindre betydning alt efter produktionstype, størrelse, geografisk placering, markedsforhold, holdninger etc.

Miljøpåvirkninger prioriteres forskelligt

Væsentlige miljøpåvirkninger er ikke en fast og veldefineret størrelse, fordi forskellige grupper/individer kan have forskellige ønsker og interesser og dermed prioritere forskelligt. Både i forhold til, hvad der opfattes som væsentlige miljøpåvirkninger og hvad de dermed ønsker skal prioriteres. For en virksomhed er det således en udfordring at finde frem til de kriterier (eller holdninger) som afspejler, både hvad der miljømæssigt er væsentligt, men også hvad interessenterne opfatter som væsentligst at gøre noget ved. Med interessenter menes her kunder/marked, medarbejdere, myndigheder, lokalsamfund, investorer m.fl.

Kriterier i 3 grupper

For at få overblik over de mulige kriterier kan de opdeles i 3 grupper, nemlig faste, variable og individuelle, se figur 1.

For forskellige typer af virksomheder vil omfanget af kriterier i de enkelte grupper naturligvis variere.

Virksomheder med stort kemikalieforbrug vil f.eks. naturligt have en relativ stor "Fast" gruppe. Virksomheder, der ligger tæt på boliger eller naturfølsomme områder vil have en stor "Variabel" gruppe. Servicevirksomheder vil typisk have en stor "Individuel" gruppe.

De faste og de variable kriterier er ofte direkte relateret til forhold, der er reguleret af myndighederne, enten direkte via krav, grænseværdier og tilsvarende eller indirekte via afgifter.

De individuelle kriterier omfatter til gengæld hvad man kan kalde det forretningsmæssige spillerum – den frivillige indsats. Når miljøledelsessystemet er nyt, dvs. at virksomheden kun har været gennem en eller måske

to prioriteringsrunder, er det som regel overholdelse af lovkrav, økonomiske besparelser og forbedring af arbejdsmiljøet, der har høj prioritet. Det kan ses som en naturlig konsekvens af, at virksomheder har brug for tid (typisk 3-4 år) til at opbygge nødvendige erfaringer.

### Større indsats

Samtidig har virksomhederne et ønske om at opbygge et grønt image med dertil hørende markedsfordele. På nuværende tidspunkt er det at opnå et miljøcertifikat med til at give et "grønt" image i sig selv, men efterhånden som stadig flere får certifikatet, skal der formentlig mere til for at opretholde et særligt positivt miljøimage.

Desuden er der en tendens til, at især større virksomheder med egentlige miljøafdelinger lægger mere og mere vægt på de miljømæssige holdninger, hos leverandører og samarbejdspartnere.

Dermed kommer virksomhedens prioritering af de enkelte indsatsområder mere i fokus. Det bliver med andre ord vigtigere at demonstrere, at man arbejder for reelle miljøforbedringer på bestemte områder og ikke kun på at opnå egne fordele, som ofte fokuserer på økonomiske besparelser.

### Hvad mener interessenterne

Et godt image er imidlertid en subjektiv opfattelse hos virksomhedens forskellige interessenter. For at fastholde og helst udbygge fordelene er det nødvendigt at forholde sig til, hvad det mere præcist er, der giver et godt image hos de vigtigste interessenter.

*Eksempel 1:* Virksomhed NN overholder vilkårene i sin miljøgodkendelse til punkt og prikke - og lidt til.

Alligevel har den store imageproblemer lokalt på grund af lugtgener, hvilket betyder, at den er nødt til at gøre en ekstra indsats for at nedbringe disse gener.

*Eksempel 2:* Virksomhed XX ligger i en del af landet, hvor der er mangel på kvalificeret arbejdskraft, og ledelsen er bevidst om, at det arbejde, der skal udføres på fabrikken ikke umiddelbart opleves som attraktivt. Derfor vælger den at prioritere arbejdsmiljø og medarbejderpleje højt, dels for at holde på de nuværende medarbejdere, og dels for at tiltrække nye.

*Eksempel 3:* Virksomhed YY har i sin miljøpolitik skrevet, at den ønsker at være på forkant med lovkrav og andre miljøforhold, der opfattes som vigtige i samfundet som sådan. Det betyder, at virksomheden har stor fokus på stramninger i gældende lovgivning og på områder, som den forventer vil blive reguleret på et tidspunkt.

*Eksempel 4:* Virksomhed ZZ mærker en stigende efterspørgsel fra sine kunder om mere grønne produkter. Derfor stiller virksomheden krav til sine leverandører. Tillige gennemfører virksomheden løbende livscyklusvurderinger af sine produkter for kunne følge indsatsen. Kunder kan få udleveret en miljøvaredeklaration sammen med produktet.

Alle 4 eksempler illustrerer, hvorledes en indsats kan gøres efter nogle faste, variable og/eller individuelle kriterier for at bringe virksomheden på forkant.

### Anbefalinger

Efter nogle få med miljøledelse er virksomheden normalt moden til at påbegynde udvidelsen af miljøindsatsen. Efterfølgende vil vi give nogle anbefalinger til, hvordan valget af "nye" indsatsområder kan medvirke til en bedre udnyttelse af miljøledelsens miljø- og forretningsmæssige muligheder.

### Fastholdelse af indsatsområdet

I kan fortsætte med at prioritere de indsatsområder, I tidligere har valgt at gøre en indsats for. Dette er fornuftigt, så længe der er reelle forbedringsmuligheder. På et eller andet tidspunkt får I ikke længere så meget

ud af indsatsen og så bør I inddrage nye områder, f.eks. områder, som I tidligere har udpeget som væsentlige miljøpåvirkninger, men som I ikke hidtil har prioriteret at gøre en indsats for. Husk dog at holde fokus på den oprindelige indsats så denne ikke forringes. Og husk at det er en god ide holde kontakt til myndighederne for kunne inddrage kommende miljøkrav i prioriteringen.

#### Nye indsatsområder

Hvis profilering og synlighed er vigtige formål med jeres miljøledelsesarbejde, kan I overveje at prioritere nye indsatsområder (individuelle kriterier), der giver jer en "grøn" profil i forhold til jeres centrale interessenter (f.eks. kunder, myndigheder, lokalsamfund, medarbejder, investorer...). Det betyder, at I dels bør afklare hvilke interessenter, der er vigtige for jer, og dels aktivt opsøge disse for at afklare deres holdninger til, hvad der giver jer en grøn profil og om muligt finde fælles holdninger og værdier.

Denne proces kan være vigtig af tre grunde:

- Jeres konkurrenter har måske også et miljøcertifikat, og dette er derfor ikke længere nok i sig selv, for at give jer et grønt image. Der skal mere til, og det kan betyde, at der kommer mere fokus på de enkelte, konkrete indsatsområder og dermed på jeres prioriteringer.
- Der er en tendens til, at flere virksomheder interesserer sig for deres leverandørers og samarbejdspartneres miljømæssige holdninger. Og her er det ikke sikkert, at en stor fokus på f.eks. økonomiske besparelser sender de "rigtige" miljøsignaler, selv om det forretningsmæssigt kan være meget fornuftigt.
- Tættere samarbejde med jeres interessenter vil i mange tilfælde gavne jeres konkurrenceevne og give værdifuld viden.

#### Fokus på produktet

I kan også vælge at udvide selve miljøledelsen, så I ser mere på de indirekte miljøpåvirkninger (dem som ikke er knyttet til jeres primære aktiviteter). Det vil især være relevant, hvis f.eks. slutbrugerne er mere interesseret i produktets miljøforhold frem for produktionsforholdene. Det kan f.eks. være transport eller miljørelateret samarbejde med leverandører og kunder, hvor jeres fælles indsats forbedrer miljøindsatsen i hele produktets livscyklus, d.v.s. både under fremstilling, brug og bortskaffelse af produkterne. Dette kan især være relevant, hvis I har opnået det, I med rimelighed kan inden for jeres primære aktiviteter, eller hvis I kan bidrage til at opnå forbedringer i andre dele af produktets livsforløb. F.eks. i forbindelse med produkternes brug eller bortskaffelse

Grupper	Eksempler på kriterier
<p><b>Faste kriterier</b> vedrører miljøforhold, Der af myndigheder eller andre eksperter Er udpeget som væsentlige. De faste kriterier er således principielt væsentlige at forholde sig til for alle virksomheder</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• undgå brug af klassificerede/uønskede stoffer</li> <li>• undgå brug af ikke fornybare ressourcer</li> <li>• krav om særlig behandling af farligt affald</li> <li>• minimere emission af miljøbelastende stoffer</li> </ul>



**Variable kriterier** vedrører miljøforhold, der er aktuelle i nogle geografiske områder, men ikke i andre

- lokale gener som støj, støv og lugt
- forbrug af lokale ressourcer
- risiko for forurening af drikkevandsressourcer
- efterlevelse af kommunale affaldsregulativer

**Individuelle kriterier** vedrører andre forhold af særlig betydning for den enkelte virksomhed

- økonomisk begrundede besparelser på ressourceforbrug
- tiltrækning af arbejdskraft
- motivation af medarbejdere
- opfyldelse af kundeønsker
- godt image hos interessenterne
- konkurrencefordele
- effektiviseringer
- Reduktion af miljøbelastninger i produktets samlede livsforløb

Billedetext: Når en virksomhed i forbindelse med miljøledelsesarbejdet skal prioritere hvilke miljøpåvirkninger, der skal arbejdes videre med, er det en udfordring at finde frem til de kriterier, der afspejler netop de forhold der er afgørende for den pågældende virksomhed. Kriterierne kan inddeles i tre grupper.



