

Miljøprojekt Nr. 551 2000

Netværks- og uddannelsesprojekt

Miljøstyring - Branchepakke for grafisk branche

Grafisk Arbejdsgiverforening
Miljøafdeling

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.

Indholdsfortegnelse:

Resumé 3

Forord 5

1 Netværks- og uddannelsesprojektet 7

1.1_ Formål 7

1.2 Projektets form 7

1.3 Projekt mål 7

1.4 Projektforløb 9

2 Virksomhederne 10

3 Netværkets rolle 12

4 Kursusforløb 13

5 Ændring af kursusforløb 15

5.1 Midtvejsevaluering 15

5.2 Ændringer 16

6 Resultatet af virksomhedernes miljøarbejde 17

7 Evaluering 19

8 Erfaringer fra netværks- og uddannelsesprojektet 24

9 Temaer i et fremtidigt kursuskoncept 26

9.1 Kursusrækken 26

9.2 Udarbejdelse af miljøledelsessystemet 27

10 Konklusion 29

Bilag 1: De 8 projektvirksomheder

Bilag 2: Det reviderede kursusforløb

Bilag 3: Kursusbeskrivelse

Resumé

Netværks- og uddannelsesprojektet havde til formål at gennemføre en række kurser om miljøledelse, hvor deltagere fra grafiske virksomheder sideløbende implementerede et miljøledelsessystem i egen virksomhed. Desuden skulle projektet opbygge en viden om, hvordan virksomhederne kan hente hjælp hos det lokale netværk i form af myndigheder, BST og el-forsyningsselskab i forbindelse med virksomhedens miljøarbejde.

Projektdeltagere

I projektet deltog 8 grafiske virksomheder af forskellig størrelse og produktion. Virksomhederne skulle udpege en projektleder og nedsætte en arbejdsgruppe og en projektgruppe til støtte for projektlederens arbejde. Arbejdsgruppen bestod af repræsentanter fra virksomhedens netværk i form af kommune, BST, el-forsyningsselskab og en miljøkonsulent fra GA. Projektgruppen bestod af medarbejdere i virksomheden.

Miljøledelsesmodel

Virksomhederne kunne vælge at arbejde med miljøledelse ud fra følgende modeller: EMAS, ISO 14001, virksomhedsmodel eller Svanemærket.

Kursusrække

Projektet strakte sig over 1 år, fra april 1997 til april 1998. Kursusrækken blev afholdt af miljøkonsulenter fra Grafisk Arbejdsgiverforening med indlæg af eksterne undervisere.

Kursusrækken var opdelt i 2 dele. Første del dannede grundlaget for virksomhedens indledende miljøgennemgang, mens anden del omhandlede opbygningen af virksomhedens miljøledelsessystem.

Resultat af delprojekt

Resultatet af den arbejde virksomhederne igangsatte at, at 3 virksomheder blev certificeret efter ISO 14001 og 2 virksomheder opnåede licens til Svanemærket. 1 virksomhed indsamlede dokumentation, således at de kunne anerkendes som underleverandør til trykkerier med licens til Svanemærket. 2 virksomheder valgte at udskyde miljøledelsesarbejdet til et senere tidspunkt, og 1 virksomhed nåede ikke projektmålet på grund af ejerskifte.

Fremtidigt kursusforløb

På grundlag af kursusdeltagernes og netværkets evaluering af projektet er der opstillet et forslag til afholdelse af fremtidens kursusforløb.

Erfaringerne fra det afholdte netværks- og uddannelsesprojekt viste, at virksomhederne generelt havde svært ved at afsætte tid til det praktiske arbejde med miljøhåndbogen. Dette arbejde skal derfor gøres så overskueligt og let som muligt. Desuden viste projektet, at det vigtigste for virksomheden er at få præciseret de miljømæssige forhold, som de nødvendigvis må arbejde med, og få belyst de strategiske muligheder i at arbejde med miljøledelsessystemet.

Den nye kursusrække skal derfor opbygges med virksomhedernes miljøstrategi som omdrejningspunkt fremfor miljøhåndbogen.

Virksomhedens miljøledelsessystem

Den konkrete udarbejdelse af miljøledelsessystemet skal i stedet foregå på virksomheden med udgangspunkt i "Guide til miljøledelse i grafiske virksomheder", udviklet under "Branchepakke - Miljøstyring i grafisk branche", der indeholder værktøjer til indførelse af miljøledelse i en grafisk virksomhed. Til støtte for det praktiske miljøarbejde har erfaringerne vist, at der bør være tilknyttet en miljøkonsulent til virksomheden.

Forord

Netværks- og uddannelsesprojektet er en del af "Miljøstyring - Branchepakke for grafisk branche". Branchepakken, der er støttet af Miljøstyrelsen og Erhvervsfremme Styrelsen, har til formål at fremme udbredelsen af miljøledelse i små og mellemstore grafiske virksomheder.

I forbindelse med gennemførelse af "Branchepakken" har der været nedsat en følgegruppe bestående af:

Miljøstyrelsen,
civilingeniør Rikke Traberg
Erhvervsfremme Styrelsen,
fuldmægtig Palle Sørensen
Direktoratet for Arbejdstilsynet,
fuldmægtig Lars Søborg
Energistyrelsen,
civilingeniør Vagn Nielbo
Kommunernes Landsforening,
fuldmægtig Jakob Simonsen
Den Grafiske Højskole,
civilingeniør Gitte Gladding
Danske Dagblades Forenings Forhandlingsorganisation,
afdelingschef Peter Andersen
Grafisk Arbejdsgiverforening (GA)
miljøchef Carsten Bøg og miljøkonsulent Ninna Johnsen.

Følgende repræsentanter fra virksomhedernes netværk har deltaget i projektet:

Miljøkontrollen
Herlev Kommune
Glostrup Kommune
Værløse Kommune

NESA
Københavns Belysningsvæsen

Københavns BST Center
BST Storkøbenhavn
Sundby BST

Daglig projektledelse for dette delprojekt er forestået af miljøkonsulent Ninna Johnsen.

Delprojektet og arbejdsrapporten er udarbejdet og gennemført af GA's miljøafdeling ved:

miljøchef Carsten Bøg
miljøkonsulent Ninna Johnsen
miljøkonsulent Pernille Andersen
miljøkonsulent Kirsten Jensen
miljøkonsulent Helle Rasmussen.

Desuden har 8 grafiske virksomheder deltaget i Netværks- og uddannelsesprojektet.

De øvrige delprojekter i "Miljøstyring - Branchepakke for grafisk branche" er af-rapporteret i følgende rapporter:

Miljøprojekt nr. 550: "Guide til miljøledelse i grafiske virksomheder"

Miljøprojekt nr. 549: "Kom-i-gang"-værktøj

Miljøprojekt nr. 548: "Nøgletalsprojekt"

1 Netværks- og uddannelsesprojektet

1.1 Formål

Formålet med netværks- og uddannelsesprojektet var todelt. For det første satte projektet fokus på potentialet i at gennemføre en række kurser om miljøledelse, der i kombination med virksomhedens indførelse af nye miljørutiner og -procedurer, forankrede en praktisk viden om miljøledelse i hele virksomhedens organisation og derved sikrede succesfuld miljøledelse.

For det andet skulle projektet udvikle et netværks- og kursusforløb, som opbyggede en viden om, hvorledes det lokale netværk kan anvendes i forbindelse med miljøledelse. Dermed blev det også en afprøvning af, hvorledes myndighederne kunne samarbejde med virksomheder, der ønskede at gå længere end, hvad loven stiller krav om.

1.2 Projektets form

I projektet skulle virksomhedens repræsentanter gennemgå et modulopbygget kursusforløb parallelt med, at denne viden blev anvendt i det praktiske arbejde med miljøledelse. Virksomhederne skulle anvende netværket i form af BST, kommune og elforsyningselskab som sparringspartnere i miljøledelsesprojektet, og der ville være mulighed for anvendelse af rådgivning fra GA's miljøkonsulenter.

Projektet var tilrettelagt som et miljøledelsesforløb, hvor problemer og værktøjer blev introduceret på en række kurser, som virksomheden efterfølgende hjemme på virksomheden kunne arbejde med i praksis, støttet af netværket.

1.3 Projekt mål

De oprindelige mål for dette delprojekt blev defineret med udgangspunkt i en forundersøgelse til "Miljøstyring - Branchepakke for grafisk branche" fra 1996. Gennem en række interviews med ledere i udvalgte grafiske virksomheder blev konkrete erfaringer med miljøledelse afdækket.

Ledelsens engagement

På baggrund af de afholdte interview kunne der fremhæves en række erfaringer med miljøledelse, der var sammenfaldende for virksomhederne.

Virksomhedernes erfaringer viste at,

- Ledelsen skal sætte opgaven på sin egen og hele virksomhedens dagsorden fra starten. Det er et grundlæggende element for den videre succes, at der i ledelsesgruppen er taget de nødvendige beslutninger med hensyn til virksomhedens ambitioner på miljøområdet. Ledelsen skal informere medarbejderne om formålet og ideerne med virksomhedens miljøledelse. Motivationen for at medvirke aktivt i et projekt falder, hvis det ikke er klart for alle i virksomheden, hvorfor projektet igangsættes, hvad det skal føre til, hvilken rolle den enkelte skal spille og hvorfor den endelige succes afhænger af, at den enkelte indtræder aktivt i egen rolle.

Endvidere er det vigtigt at præcisere de muligheder, der ligger for den enkelte aktør i systemet til udvidet kompetence i egen hverdag

- Miljøledelse generelt løfter virksomhedens organisation. Der sker en strukturel ændring af den hidtidige eksisterende samarbejdsflade i virksomheden. Miljøledelsessystemet systematiserer kommunikation på en måde, der skaber tillid i samarbejdet. Møder bliver afholdt, referater bliver udarbejdet og beslutninger bliver til handlingsplaner, der målrettet og præcist involverer relevante parter på virksomheden
- Miljøledelsessystemet sætter fokus på forbrug, opnået gennem registreringer, og skaber dermed en mere klar sammenhæng mellem økonomi og miljø/arbejds miljø
- Færdige manualer til miljøledelse vil ikke i sig selv fremme virksomhedens motivation i processen med at indføre miljøledelse. En målrettet manual kan i en vis udstrækning afhjælpe en del af det nødvendige bureaukrati i systemopbygningen, mens forhold vedrørende politik, mål og handlingsplaner samt en række driftprocedurer bør udarbejdes med udgangspunkt i den konkrete virksomhed. Der blev derfor ytret ønsker om at indgå i et "learning by doing" forløb, hvor arbejdet med opbygning og implementering af et miljøledelsessystem skulle foregå løbende som en vekselvirkning mellem undervisning sammen med kollegaer i andre grafiske virksomheder og hjemmearbejde i egen virksomhed.

Generelt blev der med baggrund i disse konklusioner formuleret en række indsatsområder, der havde til formål:

- At afdække virksomhedens muligheder med miljøledelse uden brug af de store ressourcer, delprojekt "Kom i gang - værktøj"
- At give virksomheder med ens karakteristika mulighed for at koncentrere sine ressourcer om det, der har en særlig relevant karakter for netop dem, gennem opbygning af en manual, hvor en række generelle forhold på forhånd er udarbejdet, kaldet delprojekt "Guide til miljøledelse i grafiske virksomheder"
- At udvikle alment accepterede registreringsmetoder inden for en række områder, der generelt betragtes som værende af miljømæssig væsentlig betydning, med henblik på at tilvejebringe nøgletal, kaldet delprojekt "Nøgletalsprojekt"
- At etablere et uddannelsesforløb, som virksomheder kan følge under deres konkrete bestræbelser på at etablere et miljøledelsessystem hjemme i virksomheden, kaldet delprojekt "Netværks- og uddannelsesprojekt".

Igangsætningen af disse aktiviteter blev samlet i projektet "Miljøstyring - Branchepakke for grafisk branche".

I dette delprojekt, "Netværks- og uddannelsesprojekt", var det planlagt, at der skulle gøres brug af den viden og de værktøjer, der løbende blev udviklet i de andre delprojekter. Netværks- og uddannelsesprojektet har på mange områder været

et omdrejningspunkt for selve branchepakken, idet viden udviklet i de andre delprojekter med succes er blevet anvendt i forløbet. Særligt har kursusedtagerne givet udtryk for, at "Guide til miljøledelse" har medvirket til at fastholde den røde tråd.

Mål for delprojektet

Selvstændigt for dette delprojekt, Netværks- og uddannelsesprojekt, blev der endvidere opstillet følgende mål:

- Udvikling af metoder og værktøjer, som kan understøtte og motivere virksomhedens eget miljøledelsesarbejde med særlig vægt på den pædagogiske fremlæggelse
- Gennemførelse af en kursusrække, der kan synliggøre, at grafiske virksomheder og myndigheder kan samarbejde med udgangspunkt i miljøledelse fremfor traditionel regulering
- Udarbejdelse af en vejledning om samarbejde mellem virksomheden og netværket
- Etablering af lignende netværks- og uddannelsesforløb i andre større kommuner
- Videreudvikling af elementer fra netværks- og uddannelsesprojektet til brug for anvendelse i GA's eksisterende kursusudbud til medlemmerne.

1.4 Projektforløb

Projektet består af følgende dele:

- Etablering af kursusforløb
- Udvælgelse af projektvirksomheder og afholdelse af kursusrækken.
- Evaluering af kursusforløbet.
- Udarbejdelse af et revideret kursuskoncept til videre brug i branchen.

2 Virksomhederne

Virksomhederne, der blev indbudt til at deltage i netværks- og uddannelsesprojektet, udgjorde et repræsentativt udsnit af virksomheder inden for den grafiske branche både m.h.t. størrelse og produktion. I alt 30 virksomheder blev kontaktet. Virksomhederne var beliggende i 4 forskellige kommuner.

Informationsmøde

Der blev afholdt et samlet informationsmøde, hvor 12 af de kontaktede virksomheder ønskede at deltage. På mødet blev informeret om, hvad miljøledelse er og om projektforløbet. Desuden blev krav til tids- og medarbejderressourcer, økonomi m.m. gennemgået.

Efterfølgende var 8 virksomheder interesseret i at medvirke i projektet. Sammensætningen af virksomhederne ses i bilag 1. En enkelt af virksomhederne valgte kun at følge kursusrækken, da det ikke var muligt for virksomheden at afsætte ressourcer til at udføre det praktiske miljøarbejde sideløbende med kursusrækken.

Organisering af miljøarbejdet

Efter informationsmødet besøgte miljøkonsulenterne de enkelte virksomheder. Virksomheden formulerede sit mål med at deltage i projektet i form af valg af hvilken miljøledelsesmodel, ISO 14001, EMAS, virksomhedsmodel eller miljøledelse med fokus på Svanemærket, man ønskede at arbejde med.

Der blev lavet en beskrivelse af virksomhedens projektgruppe. På mødet afklaredes desuden eventuelle spørgsmål angående krav til medarbejderressourcer under netværks- og uddannelsesprojektet. Ligeledes blev det afklaret, hvorvidt virksomheden ønskede at inddrage udarbejdelse af arbejdspladsvurderinger i projektforløbet. Virksomheden skulle efter mødet udpege en projektleder og oprette en arbejdsgruppe og en projektgruppe.

Projektlederen

Virksomheden skulle udpege en projektleder, der var ansvarlig for projektarbejdet, og som skulle deltage i hele kursusrækken. 7 af virksomhederne valgte at udpege en eksisterende medarbejder til projektleder. En enkelt virksomhed valgte at ansætte en ny medarbejder til formålet.

Arbejdsgruppen

Der skulle oprettes en arbejdsgruppe bestående af virksomhedens projektleder og virksomhedens netværk i form af BST (Bedriftsundhedstjeneste), kommune, elforsyningsselskab og den tilknyttede miljøkonsulent fra GA.

Som udgangspunkt skulle virksomheden anvende arbejdsgruppen ad hoc, således at den tilknyttede medarbejder fra henholdsvis kommune, BST og elforsyningsselskab blev kontaktet efter virksomhedens behov.

Miljøkonsulentens rolle skulle være dels at styre virksomheden mod det opstillede projektmål, dels at virke som inspirator.

Projektet lagde desuden op til, at projektlederen skulle inddrage relevante medarbejdere i virksomheden under projektforløbet. Dette skulle ske både i forbindelse

med løsning af praktiske opgaver i virksomheden, men også ved at udvalgte medarbejdere deltog i enkelte kurser.

Dette blev gjort med 2 mål for øje. Ved at relevante medarbejdere deltog i udvalgte kurser, kunne det lette arbejdet med de efterfølgende opgaver i virksomheden. Dels fik de medarbejdere, der i dagligdagen skulle håndtere den praktiske implementering, mulighed for at få en grundig information om emnet på kurset, dels kunne medarbejderne bidrage til en målrettet diskussion af dagens emne på kurset, da de umiddelbart kunne påpege praktiske problemer, som en "ikke-fagmand" måske ville overse.

Projektgruppen

Ligeledes skulle der oprettes en projektgruppe i selve virksomheden bestående af udvalgte ledere og medarbejdere. Projektgruppens rolle var at hjælpe projektlederen med at løse konkrete opgaver i virksomheden og medvirke til løsning af diverse problemstillinger.

3 Netværkets rolle

Formålet med at inddrage netværket i virksomhedernes miljøarbejde var at opbygge viden om miljøledelse både hos virksomhedens ressourcepersoner og i netværket. Desuden var formålet at skabe en dialog mellem virksomhed og myndighed. Dette skulle ske dels ved, at virksomheden brugte netværket som sparringspartner i virksomhedens praktiske miljøarbejde i form af hjælp til løsning af konkrete problemer, og dels ved at netværket skulle inddrages som undervisere på relevante kurser.

Som udgangspunkt var miljømyndighedernes rolle i projektet at informere virksomhederne om deres status i forhold til miljømæssige lovkrav.

Netværkets roller

Bedriftssundhedstjenestens rolle var rådgivning i forbindelse med arbejdsmiljøet, herunder arbejdspladsvurderinger.

El-forsyningsselskabernes rolle var at foretage en vurdering af den enkelte virksomhed med henblik på at gennemføre mulige forbedringer på energiområdet.

GA's miljøkonsulenter ydede konkret rådgivning under det praktiske miljøarbejde i virksomhederne og forestod kursusledelsen.

Efter det indledende møde hos virksomhederne, hvor netværket blev defineret, blev der afholdt et informationsmøde for repræsentanter fra de deltagende virksomheders netværk. De involverede kommuner, BST'ere og el-forsyningsselskaber var alle interesserede i at deltage i projektet.

På efterfølgende møder blev de enkelte netværksrepræsentanters opgaver diskuteret og præciseret. Det blev besluttet, at en repræsentant fra de involverede kommuner skulle holde et indlæg under kursusforløbet omhandlende kommunens rolle som henholdsvis rådgiver og myndighed. På samme kursus skulle alle kommunerne være repræsenteret, således at virksomhederne havde mulighed for at møde den medarbejder, de skulle samarbejde med under det videre forløb.

Derudover ville de respektive kommuner deltage i et møde på virksomhederne for at afklare eventuelle miljømæssige forhold, der skulle bringes i orden.

Ligeledes blev det besluttet, at en repræsentant fra virksomhedernes tilknyttede BST skulle holde et indlæg om arbejdspladsvurderinger under kursusforløbet. Efterfølgende ville en BST-medarbejder informere om arbejdspladsvurderinger på den enkelte virksomhed.

NESA skulle på el-forsyningsselskabernes vegne afholde et indlæg om energi under kursusforløbet, hvorefter en rådgiver fra elforsyningsselskaberne ville gennemføre et energisyn på de enkelte virksomheder.

Derudover kunne virksomheden inddrage kommunen, BST og elforsyningsselskabet efter behov i arbejdsgruppen.

4 Kursusforløb

Kursusforløbet var opdelt i 2 faser:

1. Første del dannede grundlaget for den indledende miljøgennemgang af virksomheden.
2. Anden del omhandlede opbygningen af virksomhedens miljøledelsessystem.

Den indledende miljøgennemgang

De første 4 kurser omhandlede de forskellige elementer, der er i udarbejdelsen af den indledende gennemgang. Efter hvert kursus skulle projektlederen klarlægge, hvilken status virksomheden havde i forhold til de aktuelle emner, der var blevet gennemgået på kurset. Dette kunne eksempelvis være en kortlægning af anvendte kemikalier i virksomheden samt udarbejdelse af en handlingsplan, der overordnet beskrev, hvilke aktiviteter virksomheden ønskede at igangsætte på området. Som resultat heraf skulle projektlederen lave en beskrivelse eller procedure, der beskrev, hvordan man for fremtiden ønskede at håndtere kemikalier i virksomheden.

Formålet med at arbejde med handlingsplaner og procedurer på udvalgte områder allerede under den indledende miljøgennemgang var, at virksomhederne blev fortrolige med disse nye begreber ved at anvende dem i praksis. På denne måde havde projektlederen et kendskab til, hvad begreberne indeholdt, når miljøhåndbogen skulle laves.

Miljøledelsessystemet

Kurserne i den anden periode, der omhandlede opbygningen af miljøledelsessystemet, havde miljøhåndbogen som omdrejningspunkt. De enkelte kurser var tilrettelagt, således at alle emner i virksomhedens fremtidige miljøhåndbog blev behandlet. Efter hvert kursus skulle projektlederen udarbejde de gennemgåede procedurer med udgangspunkt i egen virksomhed. Derved udarbejdede projektlederen virksomhedens håndbog løbende under kursusrækken.

De enkelte kursers indhold var prioriteret på en sådan måde, at der blev lagt vægt på de emner i miljøhåndbogen, der erfaringsmæssigt krævede mest engagement fra virksomheden, f.eks. leverandørvurderinger. De mere styringsmæssige dele af håndbogen, som f. eks. dokumentstyring, blev ikke i samme grad debateret, men udlagt som opgaver, der primært skulle arbejdes med hjemme på virksomheden.

Kursusindhold

Kursusrækken indeholdt følgende kurser:

Kursus 1: Introduktion til projektet og miljøledelse

Gennemgang af projektforslaget, projektlederens rolle, inddragelse af medarbejdere, miljøledelse i grafiske virksomheder, opbygning af et miljøledelsessystem m.m. Udarbejdelse af projektplan.

Kursus 2: Energi og vand

Energi- og vandkortlægning, muligheder for energieffektiviseringer og vandbesparelser, tilskudsmuligheder. Udarbejdelse af procedure for registreringer og

nøgletal.

Kursus 3: Stoffer og materialer

Kortlægning af stoffer og materialer, produktsanering, regler for leverandørbrugsanvisninger, procedure for indkøb, præsentation af nøgletalsværktøjer. Udarbejdelse af procedure for registreringer og nøgletal samt procedure for indkøb.

Kursus 4: Luft, spildevand og affald

Gennemgang af de væsentligste elementer i Miljøloven, herunder affaldssortering, spildevand og udledning til luft. Miljøtilsyn i grafiske virksomheder. Udarbejdelse af procedurer for affaldssortering, registreringer af emissioner og definition af nøgletal.

Kursus 5: Arbejdspladsvurderinger

Gennemgang af metoder til arbejdspladsvurderinger. Procedure for arbejdspladsvurdering.

Kursus 6: Miljøstrategi

Ambitioner og behov i relation til EMAS, ISO 14001 og svanemærkning, udarbejdelse af virksomhedens miljøstrategi, fastlæggelse af virksomhedens miljøorganisation. Udarbejdelse af miljøpolitik samt målsætninger. Udarbejdelse af procedure for ledelsens gennemgang.

Kursus 7: Procedurer

Gennemgang af udvalgte procedurer i håndbogen. Udarbejdelse af de gennemgåede procedurer.

Kursus 8: Instruktioner

Gennemgang af opbygningen af en instruktion samt eksempler på instruktioner. Udarbejdelse af relevante instruktioner.

Kursus 9: Miljøorienteret salg

Håndtering af miljøspørgsmål i salgssituationer. Gennemgang af typiske kunde/miljøkrav til virksomheden. Udarbejdelse af procedure for salg.

Kursus 10: Miljørevision

Gennemgang af teknikker til auditering og forståelse af miljøledelsessystemer. Udarbejdelse af procedure for miljørevision.

Kursus 11: Miljøredegørelsen og markedsføring af virksomheden

Udformning af en miljøredegørelse. Formidling af miljøresultater. Igangsættelse af udarbejdelsen af virksomhedens miljøredegørelse.

Kursus 12: Opfølgning og evaluering

Opsamling af eventuelle løse ender. Planlægning af eventuel certificering samt evaluering af projektet.

5 Ændring af kursusforløb

5.1 Midtvejsevaluering

Ny struktur

Ved en midtvejsevaluering afholdt efter det 4. kursus baseret på miljøkonsulenternes erfaringer, blev temaer og indhold på de efterfølgende kurser diskuteret. Det blev besluttet, at de fremtidige kurser skulle have en anden struktur end den planlagte. De deltagende virksomheder var ikke involveret i denne midtvejsevaluering.

Oprindeligt var det planen, at virksomhederne selv skulle formulere procedurer og instruktioner til virksomhedens miljøhåndbog med støtte hentet i løbende udleveret kursusmateriale. Under kurset om miljøhåndbogen ville projektlederen blive præsenteret for de arbejdsrutiner, hvortil der skulle knyttes procedurer og instruktioner.

Desuden skulle projektlederen på dette stadie af forløbet allerede være bekendt med opbygningen af sådanne dokumenter, da de havde arbejdet med formuleringen af udvalgte procedurer under den indledende miljøgennemgang.

Det viste sig, at meget få af virksomhederne havde formået at udarbejde beskrivelser/procedurer under den indledende gennemgang. Under projektledernes arbejde med at opbygge virksomhedens eget miljøledelsessystem var der generelt problemer med at formulere de nødvendige procedurer og instruktioner.

Forudsætningen for, at virksomheden ville få et godt udbytte af kurset, var, at de stillede opgaver blev løst løbende i kursusrækken. Dette lykkedes godt for de virksomheder, der tidsmæssigt kunne følge med i forløbet, men knapt så godt for dem, der ikke havde nået at arbejde med de pågældende emner hjemme. Projektlederne havde svært ved at se "den røde tråd" i forløbet, da håndbogen blev udarbejdet i delelementer, som til slut skulle samles til den endelige miljøhåndbog.

Omstrukturering

Desuden var det tydeligt, at der hvor projektdeltagerne viste det største engagement under kurserne, var under debatter af mere strategiske emner som miljøpolitik, kundekrav m.m. Derfor blev det besluttet, at de sidste kurser skulle ændres fra at have miljøhåndbogen som omdrejningspunkt til i langt højere grad at skulle centreres om virksomhedens strategiske overvejelser med miljøarbejdet og dermed lægge vægt på temaer som miljøpolitik, miljøsalg, ledelsens engagement m.m.

Ved at flytte hele udarbejdelsen af virksomhedens håndbog fra kurserne ud til at være "hjemmearbejde" i virksomhederne måtte projektlederen nødvendigvis have hjælp til at udarbejde miljøhåndbogen. Derfor blev det besluttet at udlevere "Guide til miljøledelse i grafiske virksomheder", udarbejdet som en del af projektet "Miljøstyring - branchepakke for grafisk branche". Guiden var netop færdigudviklet på dette tidspunkt.

Guiden indeholder skabeloner til udarbejdelse af procedurer og instruktioner for en grafisk virksomhed. Dette skulle lette projektlederens arbejde og give et bedre overblik over virksomhedens miljøledelsessystem.

5.2 Ændringer

APV-kursus

Kurset omhandlende "arbejdspladsvurdering" blev ændret fra at være et kursus for det samlede forum til at være et kursus afholdt internt på den enkelte virksomhed. Dette skyldtes, at det blev vurderet, at ressourcerne ville blive brugt mere effektivt, hvis informationen omkring arbejdspladsvurderingerne blev givet individuelt til de enkelte virksomheder.

På virksomhederne informerede den tilknyttede BST-medarbejder om baggrunden for at udarbejde APV, og virksomheden blev præsenteret for en metode tilpasset dens størrelse og behov.

Miljøstrategi-kursus

Ligeledes blev kurset, der omhandlede miljøstrategi, udvidet til at skulle løbe over 3 kurser. Grunden til dette var, at konsulenterne erfarede, at det var hensigtsmæssigt at bruge yderligere tid på strategiområdet, da det var vigtigt, at virksomhederne fik drøftet dette grundigt. Det første kursus skulle afholdes som et kursus internt på de enkelte virksomheder i samarbejde med den tilknyttede miljøkonsulent, fordi det blev fundet hensigtsmæssigt indledningsvis at diskutere og fastlægge virksomhedens strategi og visioner på miljø siden internt med ledelsen, før dette skulle behandles i samlet forum med de øvrige kursusedtagere på de to efterfølgende kurser.

Kurser valgt fra

Desuden blev det besluttet at lade kurset omhandlende den interne revision af et miljøledelsessystem falde væk, da få virksomheder var så langt i forløbet, at en intern revision af systemet ville være relevant. Kurset omhandlende miljøredegørelsen blev taget ud af kursusrækken, da ingen af kursusedtagerne ønskede at lave en miljøredegørelse.

Det reviderede kursusforløb ses i bilag 2. De enkelte kursers indhold er beskrevet i bilag 3.

6 Resultatet af virksomhedernes miljøarbejde

Ved projektstart formulerede virksomhederne deres mål for deltagelse i projektet.

Ændring af mål

Som det ses af skema 1 ændrede flere af virksomhederne projektmål under kursusforløbet. Dette skyldes blandt andet, at virksomhederne enten fik en bedre eller en anden forståelse af, hvad der findes af krav og muligheder i de forskellige former for miljøledelsessystemer, hvilket igen gav en bedre baggrund for at vælge netop den type system, som matchede virksomhedens behov og ambitioner på miljøområdet. Desuden var der på enkelte virksomheder problemer med at afsætte de nødvendige tidsressourcer.

Virksomhedernes ændrede projektmål afspejler også de miljøkrav de mødte eller forventede at møde fra kunder og andre interesseparter. Flere virksomheder valgte at arbejde med Svanemærket, da dette under projektforløbet blev efterspurgt specielt fra virksomhedernes offentlige kunder.

Ved projektstart havde 5 virksomheder valgt at blive certificeret efter ISO 14001 eller registreret efter EMAS. En af projektvirksomhederne nåede at opfylde dette inden projektets afslutning og fik sit miljøledelsessystem certificeret efter ISO 14001, desuden opnåede virksomheden licens til Svanemærket. 2 virksomheder blev kort efter projektets afslutning certificeret efter ISO 14001. De 2 andre virksomheder, der oprindeligt ville arbejde mod et certificerbart system, ændrede under forløbet projektmål. Den ene virksomhed valgte at arbejde mod en licens til Svanemærket, hvilket blev opnået kort efter projektets afslutning. Den anden virksomhed valgte at arbejde med en virksomhedsmodel, men måtte på grund af manglende tidsressourcer udskyde færdiggørelsen af miljøledelsesarbejdet til et senere tidspunkt. En af projektvirksomhederne arbejdede under forløbet mod at opnå licens til Svanemærket, men nåede ikke målet på grund af ejerskifte. En anden af virksomhederne valgte at indhente dokumentation, således at de kunne anerkendes som underleverandør til trykkerier med svanemærkningslicens. Den sidste projektdeltager deltog kun i kurserne og igangsatte ikke det praktiske miljøarbejde under projektforløbet.

Skema 1: Resultaterne af virksomhedernes miljøarbejde

Virksomhed	Projekt mål ved start	Hvor langt var virksomheden ved projektets afslutning
1.	Virksomheden har endnu ikke besluttet hvilken form miljøledelsessystemet skal have.	Virksomheden valgte at arbejde mod at opnå licens til Svanemærket. Ved projektets afslutning var virksomheden ved at være klar til at indsende sin licensansøgning. Denne blev indsendt efterfølgende. Virksomheden udarbejdede arbejdspladsvurderinger.
2.	Virksomheden har endnu ikke besluttet hvilken form miljøledelsessystemet skal have. Svanemærket har interesse.	Virksomheden valgte at arbejde mod at opnå licens til Svanemærket. Virksomheden nåede ikke målet på grund af ejerskifte.
3.	Virksomhedsmodel.	Virksomheden udarbejdede materiale til dokumentation over for trykkerier angående opfyldelse af krav i Svanemærket.
4.	Virksomheden vil arbejde mod et certificerbart miljøledelsessystem.	Virksomheden valgte at arbejde mod en virksomhedsmodel. Denne var ikke færdig ved projektets afslutning. Grundet manglende tidsressourcer i virksomheden blev projektet stillet i bero. Virksomheden udarbejdede arbejdspladsvurderinger.
5.	Virksomheden vil arbejde mod et certificerbart miljøledelsessystem.	Virksomheden blev certificeret inden projektets afslutning og opnåede licens til Svanemærket. Virksomheden gennemførte arbejdspladsvurderinger.
6.	Virksomheden vil arbejde mod et certificerbart miljøledelsessystem.	Virksomheden arbejdede mod et certificerbart miljøledelsessystem, men var ikke certificeret ved projektets afslutning. Virksomheden blev efterfølgende certificeret.
7.	Virksomhedsmodel og Svanemærket.	Virksomheden valgte at arbejde mod et certificerbart miljøledelsessystem. Virksomheden var ikke certificeret ved projektets afslutning, men blev efterfølgende certificeret.
8.	Virksomhedsmodel.	Virksomheden har ikke igangsat arbejdet med miljøledelse.

7 Evaluering

Netværk- og uddannelseprojektet blev evalueret af de deltagende virksomheders projektleder, dels skriftligt, dels mundtligt ved en diskussion på det afsluttende kursus.

Den skriftlige evaluering tog udgangspunkt i udbyttet af de enkelte kurser og de emner, der har været berørt i netværkskurset.

Den mundtlige evaluering blev foretaget for at få et mere nuanceret billede af forløbet og tog udgangspunkt i kurserne som helhed og foregik som en "rundbords-diskussion". Derved blev der mulighed for at få mere uddybende svar fra kursusedtagerne.

I de følgende afsnit er kommentarer fra såvel den skriftlige som den mundtlige evaluering samlet og knyttet sammen med de erfaringer, som miljøkonsulenterne gjorde under forløbet. Kursusedtagernes kommentarer er i det følgende fremhævet med kursiv.

Kursernes form og indhold

Ved evalueringen mente kursusedtagerne, at der generelt på alle kurser var en god fordeling mellem teori og praksis. På enkelte kurser blev der dog ønsket mere teori.

Dette gav anledning til følgende kommentarer fra kursusedtagerne:

- *"Kurserne burde strammes lidt op. Der er lidt for mange papirer, der burde muligvis være lidt mere teori i form af oplæg til debat og mindre papir".*
- *"I (red: GA) skal være mere opmærksomme på målgruppen, når I fremlægger".*
- *"Jeg synes, der var helhed i tingene, og det er vel det vigtigste".*
- *"Jeg har hele vejen igennem svaret, at vekslingen mellem teori og praktiske opgaver var okay. Men jeg mener dog, at der burde være lidt mere teoretisk stof i form af oplæg (også gerne fra fremmede virksomheder, myndigheder mv.)".*
- *"På spørgsmålet, om der har været tid nok til diskussion virksomhederne imellem, har jeg svaret "ja både og". Der er altid forskel på kvaliteten af en diskussion. Det er altid spændende at høre om andre - men det er ikke altid, at det kan bruges derhjemme".*

Ovenstående kommentarer matchede også konsulenterne egne erfaringer fra kurset, nemlig at det ville give en god afveksling i kurserne, hvis der var mulighed for i højere grad at knytte eksterne personers indlæg til kurserne.

De enkelte kursers indholdsmæssige relevans i forhold til det samlede projektforsløb blev ligeledes vurderet. Der var generelt enighed om, at kurserne indbyrdes var placeret på en god og relevant måde. (Det skal dog nævnes, at resultatet af midtvejsevalueringen og den heraf efterfølgende omstrukturering af kursus-

indholdet og -rækkefølge formentlig har haft stor indflydelse på denne enighed).

Udleveret kursusmateriale og opgaver

Kursusdeltagerne blev spurgt, om det udleverede kursusmateriale efterfølgende kunne anvendes i virksomheden.

Der var generelt tilfredshed med kursusmaterialet. Dette gælder specielt for den del af kursusrækken, der omhandlede den indledende miljøgennemgang. Der blev spurgt, om de stillede opgaver belyste det arbejde, der efterfølgende skulle gennemføres på virksomhederne. I de fleste tilfælde blev der svaret: *"Ja, i høj grad"*. Dette kan tilskrives den branchespecifikke tilgang, som netværkskurserne har haft både i undervisningssituationen og i de stillede opgaver.

Løsning af opgaverne

Det var dog ikke alle virksomheder, der formåede at løse de stillede opgaver. Der blev givet flere grunde til dette; oftest var det manglende tid hos projektlederen, der medførte, at opgaverne ikke blev løst. Kun få projektledere valgte eller havde mulighed for at inddrage andre medarbejdere i virksomhedens organisation til at udføre konkrete opgaver. Der var i projektet lagt op til, at virksomhederne kunne deltage med andre relevante medarbejdere under aktuelle kurser, men der var ikke mange, der benyttede sig af dette.

Typisk var det de opgaver, der var meget konkrete og havde målbare resultater, som blev løst. De mere tidskrævende opgaver, som eksempelvis procedurebeskrivelser og formulering af miljøpolitik, blev oftest løst meget overordnet.

Ved evalueringen blev det kraftigt pointeret fra deltagerne, at udleveringen af "Guiden" havde stor betydning for virksomhedernes forståelse af den røde tråd og de arbejdsopgaver, de skulle gennemføre for at nå deres individuelle mål.

- *"Guiden" var et gennembrud for løsningen, diskussionerne blev også bedre efter at håndbogen blev udleveret. Diskussionerne i netværket blev mere målrettede".*
- *"Arbejdet i virksomhederne blev mere målrettet efter udleveringen af "Guiden" - den kunne præcisere, hvilke opgaver der skulle løses".*
- *"Dele af "Guiden" kunne udleveres til udvalgte medarbejdere. Der kan stilles krav til de opgaver, der stilles i organisationen - du har fået det udleveret, du har læst - så kan jeg ikke gøre mere for dig!"*
- *"Da jeg først havde "Guiden" til håndbogen, så klaskede jeg forslagene i hovedet på folk, og så havde de pludselig noget at arbejde med. Vi er jo ikke fremmede over for den måde at beskrive tingene på".*
- *"Efter måneders kamp med produktionschefen over beredskabsplanen gav jeg ham udkastet fra "Guiden". Hans kommentar var "Det er jo nemt".*
- *"Havde oplægget til håndbogen været udleveret på et tidligere tidspunkt, havde flere virksomheder formået at holde ved".*

Projektets tidsforløb

Kursusrækkens længde og varighed blev evalueret. Den generelle holdning blandt deltagerne var et ønske om, at forløbet var mere koncentreret. Der blev blandt

andet givet følgende kommentarer af de virksomheder, der var godt med i forløbet med hensyn til at få løst de stillede opgaver:

- *"Det har været svært at motivere (red: medarbejderne) i længden".*
- *"Man kunne måske nok ønske sig et lidt mere komprimeret forløb - det kan være svært at "holde gejsten oppe" over så lang en periode".*
- *"Gryden kunne bedre have været holdt i kog, hvis det var gået lidt hurtigere i forløbet".*

Ændring af kursusindhold

Kursusdeltagerne blev ved evalueringen af det samlede forløb spurgt om, hvordan de foretagne ændringer (se afsnit 5.1) i kursusrækken havde påvirket det resterende forløb.

- *"Ændringerne har været ligegyldige. Det er de små stød, livet giver. Det, jeg har haft mest glæde af i forløbet, er den tætte opfølgning og møderne med konsulenten som fødselshjælper for at omsætte projekt til resultater".*
- *"Ændringerne i kurserne har været fornuftige - fordi de blev skræddersyet til kurset undervejs og meldt ud i god tid. Jeg synes, vi/I skulle have bibeholdt kurset "Intern revision af miljøledelsessystemer" - fordi det er et meget specielt emne og noget helt andet".*

I den mundtlige evaluering var den gennemgående kommentar til beslutningen om at inddrage "Guide til miljøledelse" til udarbejdelse af miljøhåndbogen:

- *"I dag synes jeg, at det havde været lidt bedre, hvis vi havde fået "Guiden" til håndbogen tidligere".*
- *"Guiden" til håndbogen ville være god at give til virksomheder, så de kan beslutte, om de vil eller ikke vil have miljøledelse eller Svanemærket".*
- *"Det kan være farligt, for den er ikke særlig spændende (red: svar på ovenstående kommentar)".*

Teambuilding

Der blev i evalueringen efterlyst den traditionelle netværkstankegang, forstået på den måde at flere virksomheder gerne havde set en grundigere introduktion til hinandens hverdag. Umiddelbart var det miljøkonsulenternes erfaring, at projektlederne var gode til at spørge hinanden til råds. Men det fremgik af kommentarerne, at denne del af projektet kunne strammes op.

- *"På den måde kurset er opbygget, ville det nok være inspirerende med besøg hos hinanden, så det var muligt at se, hvordan andre har løst problemer/opgaver".*
- *"Det kunne være spændende at se de andre virksomheder i projektet".*
- *"Det vigtigste for mig har været, at jeg har kunnet sætte mig i forbindelse med de rigtige personer på det rigtige tidspunkt (red: netværket)".*
- *"Jeg synes, at der nogle gange har manglet lidt inspiration fra andre."*

Forskellige projektmål

Der var forskellige holdninger til, hvorvidt det var en fordel eller en ulempe, at virksomhederne havde forskellige mål. Det blev blandt andet udtalt, at det nordiske miljømærke "Svanen" havde fået for lidt tid under kurserne. Andre havde følgende kommentarer til ovenstående:

- *"Tingene kan ikke tages ud af en helhed. Det er farligt at skille tingene ad - det er sådan nogle modebetingsede bevægelser (red: virksomhedernes valg af ISO 14001 eller Svanemærket). Det er et slags pendul, der flytter sig frem og tilbage. Om det er ISO 14001 eller Svanemærket, man går efter, så når pendulet at svinge mange gange i det år, man er i gang".*
- *"Det ville være tragisk at forlade netværket uden at vide noget om EMAS, ISO 14001 eller Svanemærket pga. en beslutning truffet for 3 måneder siden".*

I løbet af projektet ændrede flere af virksomhederne deres mål.

Blandt kunderne kom der mere fokus på Svanemærket, hvilket betød, at flere ville arbejde frem mod en sådan licens.

Blandt andet det faktum, at flere virksomheder ændrede projektmål under forløbet, gør det svært at vælge emner fra som irrelevante. Det, man umiddelbart troede var målet, kan ændre sig.

At tilbyde kursusrækken til kursusdeltagere med samme projektmål har både fordele og ulemper. Undervisningsforløbet vil kunne blive meget målrettet, hvilket for nogen vil fremstå som en klar fordel. Men ulempen kan være, at man let mister de forskellige indgangsvinkler, der kan være ved at arbejde med miljø på forskellige niveauer og med forskellige mål. Netop forskelligheden kan danne grundlaget for de diskussioner, der ofte medvirker til, at man får inspiration og en øget miljøbevidsthed med hjem i virksomheden efter et afholdt kursus. Den mere målrettede information vil desuden blive givet gennem netværket og miljøkonsulenten ved møder i virksomheden.

Miljøkonsulentens rolle

Et andet væsentligt element i evalueringen af forløbet og af konceptet var miljøkonsulentens rolle i forhold til de deltagende virksomheder, deres mål med projektet og i forhold til kursernes opgaver og indhold.

- *"Jeg synes, at det har været et godt og spændende kursusforløb, og jeg har været glad for konsulentbistanden. Når jeg har været ved at gå i stå, så har det været rart at kunne ringe til konsulenten og få et "puf".*
- *"Der var en god kombination af kurser og konsulentbesøg".*
- *"Konsulenterne må gerne spørge til virksomhederne med udgangspunkt i afholdte kurser. Jeg tror, at når opgaverne pakkes sammen som stress, skyldes det, at det ofte er svært at omsætte netværk i resultatorienteret handling, når opgaven skal løses i virksomheden".*

Følgende krav stillede kursusdeltagerne til den tilknyttede konsulent:

- *"Konsulenten skal kunne give pisk og gulerod".*

- *"Konsulentene skal kunne guide, men ikke tage føringen".*

Generelt mente virksomhederne, at konsulenterne levede op til dette.

Netværkets rolle i netværkskurset

Netværkets rolle blev desuden evalueret. Kommunernes indlæg gav virksomhederne en mulighed for at møde den tilknyttede miljømyndighed samt at diskutere eventuelle myter og fordomme. Dette gav en god diskussion, og virksomhederne fik et indtryk af, hvorfor myndighederne handler som de gør i forskellige situationer.

Kursusdeltagerne blev bedt om at evaluere netværkets inddragelse i projektet og ideen med at søge at knytte en tættere kontakt mellem virksomhed, kommune, BST og el-forsyningsselskab.

Kommunerne

Generelt var forventningerne i projektet specielt høje til kommunerne. Det lykkedes ikke rigtigt for kommunerne at leve op til disse forventninger om gensidigt samarbejde. Flere virksomheder følte, at myndighederne ikke formåede at besvare virksomhedens miljøspørgsmål og komme med forslag til løsningen af konkrete problemer ved miljøtilsynet.

BST

BST afholdt et kursus angående arbejdspladsvurderinger i de enkelte virksomheder. Virksomhederne havde forskellige erfaringer med dette kursus. Nogle virksomheder var meget tilfredse, andre mente ikke, det var så godt. Flere virksomheder udtalte, at det ville have været en fordel, hvis BST-medarbejderen havde haft en bedre viden om branchens arbejdsmiljøproblemer, så fremlæggelse under kurset var blevet mere målrettet.

NESA

Generelt havde virksomhederne gode erfaringer med el-forsyningsselskabernes kortlægning af virksomhedernes energiforbrug, og kursusdeltagerne mente, at NESA's kursusindlæg var udmærket.

På et efterfølgende evalueringsmøde med repræsentanter fra virksomhedernes netværk blev erfaringerne fra projektet fremlagt, og netværkets rolle blev diskuteret. Det blev påpeget, at en af grundene til virksomhedernes kritik af netværket blandt andet skyldtes, at det ikke var præciseret nok, hvad de enkelte virksomheder specielt ønskede behandlet af henholdsvis kommune og BST.

Netværkets evaluering

Generelt var opfattelsen hos netværket, at man med fordel kunne inddrage virksomhedernes netværk i fremtidige kursusforløb, og at opgaverne hos netværket skulle være de samme som i det afholdte projekt. Dog skulle der gøres mere ud af at informere netværket om de opgaver, virksomhederne ønskede, at de skulle involveres i samt de forhold der var gældende specielt for den enkelte virksomhed. Dette kunne blandt andet tilgodeses ved udlevering af virksomhedens data fra den indledende miljøgennemgang før et møde på virksomheden.

8 Erfaringer fra netværks- og uddannelsesprojektet

Evalueringen af netværks- og uddannelsesprojektet giver anledning til følgende betragtninger til brug for udarbejdelsen af et fremtidigt koncept for sådanne kurser.

Bedre indledende information

Ved et fremtidigt projekt er det vigtigt at bruge endnu mere tid på at informere interesserede virksomheder om de muligheder og krav, der vil ligge i deltagelse i et projekt. Ved afholdelse af et indledende kursus om miljø i den grafiske branche og mulighederne for at deltage i et projektførløb kunne virksomhederne få et bedre beslutningsgrundlag for at vælge at følge et miljøledelsesprojekt.

Det er vigtigt, at virksomhederne er klar over, hvad de forpligter sig til ved at indgå i projektførløbet, specielt med hensyn til afsættelse af ressourcer i form af både medarbejdere og tid. Det er også vigtigt, at kursusrækken gennemføres på en sådan måde, at virksomheden har et helt klart indtryk af, hvad de arbejder hen imod, når de opstiller deres mål med deltagelse i projektet.

Bedre indbyrdes kendskab

Desuden skal der bruges mere tid på, at projektdeltagerne lærer hinanden bedre at kende, således at der dannes en form for ERFA-gruppe. Flere virksomheder mente, at et bedre kendskab til de andre kursusedtageres baggrund, eventuelt ved virksomhedsbesøg, ville være en fordel under et tilsvarende kursusforløb.

Anderledes strukturering

Den indholdsmæssige struktur i kursusrækken bør også ændres. Forløbet skal i højere grad bygge på temakurser, hvor relevante emner debatteres og med en højere grad af inddragelse af eksterne undervisere. Kursusedtagerne var gennem projektførløbet meget engagerede i diskussionerne. Ved at basere et fremtidigt kursuskoncept på information og debat af udvalgte emner kan projektdeltagerne bruge informationen/sparringen fra temakurserne som springbræt til implementering af de udvalgte emner i egen virksomhed.

Når man gennemfører en kronologisk kursusrække vil der altid være nogle virksomheder, som ikke er med i forløbet og andre virksomheder, der er. Dette betyder, at der under kurserne vil blive brugt meget tid på opsamling af allerede gennemgået stof. Under flere af de afholdte kurser blev der brugt en del tid på at informere om det praktiske miljøarbejde i virksomheden. For at undgå dette formålsløse tidsforbrug kan det praktiske miljøarbejde foregå på virksomheden i samarbejde med den tilknyttede miljøkonsulent og med udgangspunkt i "Guide til miljøledelse i grafiske virksomheder".

Integration af netværket

Der blev under virksomhedernes evaluering af netværket givet kritik af netværkets manglende engagement og involvering i projektet. Ved en ny kursusrække skal det overvejes nøje, hvor meget og hvordan virksomhedens sparringspartnere i netværket skal integreres i kursusrækken og i den enkelte virksomheds projekt. Ligeledes bør netværket have bedre information om de enkelte virksomheders miljøforhold. Det er en god ide at afholde et kursus, hvor myndighederne

kommer med et oplæg angående deres rolle i forhold til virksomhederne. Dette indlæg gav virksomhederne en mulighed for at møde den tilknyttede miljømyndighed og mulighed for at diskutere eventuelle myter og fordomme.

Disse betragtninger leder frem til et nyt forslag til kursuskoncept, som beskrives i kapitel 10.

9 Temaer i et fremtidigt kursuskoncept

I et fremtidigt kursuskoncept skal deltagerne tilbydes at gennemføre en kursusrække og have en miljøkonsulent tilknyttet virksomheden som sparringspartner ved udarbejdelse af virksomhedens miljøledelsessystem. Kurserne skal temaopbygges, hvilket bevirker, at kurserne ikke nødvendigvis behøver at ligge i nedsættende rækkefølge. Derved bliver det også lettere at udskifte eller tilføje nye kurser, afhængig af tidens tendenser eller virksomhedernes ønsker. Nedenstående er et forslag til, hvad en fremtidig kursusrække kan indeholde.

9.1 Kursusrækken

- Indledende kursus om miljø og projektet

Introduktionen skal klarlægge, hvordan miljømæssige krav og muligheder kan imødekommes ved at deltage i projektet. Virksomhederne skal, efter det indledende kursus, være i stand til at kunne relatere myndigheders og kunders krav til egen virksomhed og vurdere, hvilket niveau virksomhedens fremtidige miljøarbejde skal have. Desuden skal kurset informere om de tids- og personalemæssige ressourcer virksomhedens deltagelse i miljøledelsesprojektet indebærer.

- Teambuilding

Kursusdeltagerne skal deltage i en form for teambuilding, således at de får et bedre kendskab til hinanden og de virksomheder, de repræsenterer. Formålet med teambuildingen er at få deltagerne rystet godt sammen og dermed danne grundlaget for en bedre sparring virksomhederne imellem under det videre projektforsøg.

- Tendenser i tiden

Kurset skal indeholde en præsentation og debat af de tendenser, der er oppe i tiden. På kurset kan der være indlæg af eksterne undervisere om svanemærkning (f.eks. indlæg ved Miljømærkesekretariatet), offentlig indkøbspolitik (f.eks. ved et indlæg af Miljøstyrelsen), miljønøgletal (indlæg ved GA miljøkonsulent), erfaringer med eksisterende miljøledelsessystemer, hvilke problemer/forbedringer finder man i virksomheder, hvor miljøledelse har været indarbejdet i en årrække (indlæg ved en miljømedarbejder i grafisk virksomhed eller virksomhed i andre brancher, auditor fra et af de certificerende organer) m.m.

- Projektledelse

Kurset skal give projektlederen et indblik i, hvordan et miljøledelsesprojekt med fordel kan udføres i virksomheden, herunder projektplanlægning og medarbejderinddragelse. Eksterne foredragsholdere skal bidrage med indlæg om egne erfaringer med opbygning af et miljøledelsessystem. Eksterne konsulenter (eventuelt fra

GA's konsulentafdeling¹) skal informere om virksomhedsorganisation og ledelse

generelt.

- Arbejdspladsvurdering og myndighedskontakt

Kurset skal give deltagerne en forståelse for, hvad der kræves af en arbejdspladsvurdering (eventuelt indlæg ved en BST-medarbejder). Hvis virksomhederne ønsker det, kan BST efterfølgende medvirke ved igangsættelsen af APV i virksomheden. Alternativt, og det virksomheden bør rådes til, er selv at udarbejde APV og eventuelt efterfølgende kontakte BST med henblik på at få hjælp til løsning af prioriterede problemer. For at kunne få det bedste udbytte af BST-besøget i virksomheden skal deltagerne under kurset udpege de arbejdsmiljømæssige områder, de specielt ønsker, at BST-medarbejderen skal forberede sig på inden virksomhedsbesøget.

Kurset skal desuden omhandle virksomhedernes myndighedskontakt og give virksomhederne kendskab til de væsentlige elementer i såvel miljø- som arbejdsmiljølovgivningen. Kurset skal så vidt muligt baseres på indlæg af medarbejdere fra virksomhedernes respektive kommuner og stedlige Arbejdstilsynskreds og give deltagerne kendskab til, hvad kommunen og Arbejdstilsynet kan bidrage med i forbindelse med virksomhedens arbejdsmiljø- og miljøarbejde.

- Miljøledelsessystemet

Kurset skal give deltagerne kendskab til opbygningen af et miljøledelsessystem med virksomhedens miljøpolitik som omdrejningspunkt. Målet er, at deltagerne bliver i stand til at se sammenhængen mellem miljøpolitik, miljømål og -handlingsplaner samt hvordan miljøhåndbogen støtter op om miljøstrategien.

- Miljøorienteret salg

Kurset skal sætte virksomhedens sælgere i stand til at håndtere miljøspørgsmål i salgssituationer samt rådgive og samarbejde med kunden om design af miljøvenlige tryksager. Undervisningen kan suppleres af eksterne kommunikationskonsulenter og tage udgangspunkt i en kritik diskussion af virksomhedernes opstillede miljøpolitikker og markedsføringsplaner.

- Miljørevision

Virksomhederne skal efter kurset være i stand til at planlægge og gennemføre en intern miljørevision. Kurset kan suppleres med eksterne undervisere (f.eks. de certificerende organer).

9.2 Udarbejdelse af miljøledelsessystemet

Kursusdeltagernes arbejde med virksomhedens miljøledelsessystem kan foregå på to måder, enten sideløbende under kursusrækken eller efter at kursusrækken er afsluttet.

I begge tilfælde skal virksomhederne arbejde med miljøledelse med støtte i "Guide til miljøledelse i grafiske virksomheder" og en tilknyttet miljøkonsulent. Der er fordele og ulemper ved begge metoder.

Afholdelse af kursusrække

Ved at arbejde med miljøledelse i virksomheden sideløbende med kursusrækken kan man arbejde med temaerne, mens disse er i frisk erindring, og motivationen

er høj. En anden fordel kan være, at man kan søge råd hos andre kursusedtagere, der alle arbejder med de samme problemstillinger. Erfaringer fra netværks- og uddannelsesprojektet viser dog, at ikke alle kursusedtagere formår at holde de opstillede tidsplaner, således at udarbejdelsen og implementeringen af miljøledelsessystemet bliver forsinket på grund af manglende tidsressourcer.

Ved først at igangsætte det praktiske arbejde i virksomheden efter kursusrækken er afholdt opnår projektlederen et bedre overblik over, hvad han efterfølgende skal indarbejde i virksomhedens miljøledelsessystem. Ulempen kan være, at det er svært at bibeholde motivationen, efter at kursusrækken er overstået, og man kan mangle sparringen fra de andre kursusedtagere. Ved at søge at knytte kursusedtagerne tættere til hinanden gennem eksempelvis teambuilding kan man dog i kursuskonceptet lægge op til, at virksomhederne skal bruge hinanden som sparringspartnere også efter, at kursusrækken er afsluttet.

Valget af fremgangsmåde afhænger af deltagernes ønsker og behov. Kurserne kan tilrettelægges således, at de matcher dette. Det er dog vigtigt, at kursusedtagerne holdes fast på den metode, der indledningsvis er blevet aftalt.

10 Konklusion

Det gennemførte projektforbøb har givet gode erfaringer, både hvad angår det strukturelle forløb af undervisningsdelen og hvad angår den læringsmæssige værdi af de enkelte kurser.

Undervisningsforløbet skal i højere grad tilrettelægges, så der indledningsvis lægges meget vægt på de strategiske overvejelser i forbindelse med virksomhedens miljøarbejde. Således vil det efterfølgende arbejde med miljødata, systemopbygning m.m. i højere grad kunne præciseres og prioriteres i relation til den valgte strategi. Den røde tråd i virksomhedens miljøarbejde udredes fra starten, og fællesnævnerne i de deltagende virksomheders miljøstrategier kan endvidere lægges til grund for nye temaer i det kommende undervisningsforløb. Således vil undervisningsforløbet blive målrettet virksomhedernes ønsker.

Det står endvidere klart, at der opnås bedre forståelse for værdien af miljøledelse jo bedre teori og praksis er tilpasset virksomhedens hverdag. Elementært måske, men alligevel vigtigt at erfare. Den traditionelle vinkel på et undervisningsforløb omkring miljøledelse, hvor de enkelte elementer i en given standard slavisk følges og forsøges forklaret, giver ikke, selv når de krydres med cases, nogen god indlæring af tankerne bag systemet. Arbejdet med at overføre teori til praksis bliver for mange virksomheder en reel barriere for det videre miljøarbejde, hvis ikke teorien er meget konkret og målrettet.

De deltagende virksomheder har alle tilkendegivet, at kurser med høj deltagerinvolvering som eksempelvis strategikurserne var både motiverende og inspirerende. Derimod var det deres opfattelse, at opbygningen af selve miljøledeshåndbogen skulle foregå i virksomheden ved hjælp af "Guide til miljøledelse i grafiske virksomheder" udarbejdet som en del af projektet "Miljøstyring - Branchepakke for grafisk branche" og en samtidig tilknytning af en miljøkonsulent.

Det kan sammenfattende konstateres, at det gennemførte projektforbøb som resultat giver anledning til at

- kunne gennemføre en kursusrække, som kan støtte grafiske virksomheder i opbygningen af et miljøledelsessystem efter princippet "learning by doing" og med begrænset konsulentbistand

samt at have givet viden om

- metoder og værktøjer, som kan understøtte og motivere virksomhedens eget arbejde med miljøledelse, herunder viden om brug af virksomhedens eksterne netværk

og have skabt

- et "learning by doing" undervisningsforløb, der kan udbydes til alle medlemsvirksomheder, der ønsker at gå ind i et sådant forløb.

Bilag 1: De 8 projektvirksomheder

Bilag 1 De 8 projektvirksomheder

Virksomheder	Type	Antal ansatte	Projektleder	Arbejdsgruppe	Virksomhedens projektgrupper	Projekt mål formuleret ved projektets start	Certificeret kvalitetsstyringsystem
Virksomhed 1	Offset	ca. 10	Direktør	Direktør Kommune BST GA's miljøkonsulent El-forsyningsselskab	Direktør Driftsleder 1 medarbejder, prod.	Ikke fastlagt	Nej
Virksomhed 2	Offset	ca. 45	Underdirektør	Underdirektør Kommune BST GA's miljøkonsulent El-forsyningsselskab	Underdirektør Direktør 1 medarbejder, salg 1 medarbejder, prod. 1 medarbejder, regns.	Ikke fastlagt	Nej
Virksomhed 3	Repro	ca. 65	Teknisk chef	Teknisk chef Kommune BST GA's miljøkonsulent El-forsyningsselskab	Adm. direktør 2 medarbejdere, prod.	EMAS eller ISO 14001	Nej
Virksomhed 4	Repro	ca. 20	Direktør	Direktør Kommune BST GA's miljøkonsulent El-forsyningsselskab	Direktør Driftsleder Sikkerhedsrepræsentant	EMAS eller ISO 14001	Nej
Virksomhed 5	Offset	ca. 60	Miljøkoordinator	Miljøkoordinator Kommune BST GA's miljøkonsulent El-forsyningsselskab	Miljøkoordinator Teknisk direktør Salgsdirektør Teknologi-supervisor	EMAS eller ISO 14001	Nej
Virksomhed 6	Offset	ca. 60	Indkøber	Indkøber Kommune BST GA's miljøkonsulent El-forsyningsselskab	Indkøber Lederguppen	EMAS eller ISO 14001	Ja
Virksomhed 7	Offset og rotation	ca. 85	Økonomichef	Økonomichef Kommune BST GA's miljøkonsulent El-forsyningsselskab	Økonomichef	EMAS eller ISO 14001	Ja
Virksomhed 8	Rotation	ca. 250	Sikkerhedsleder	–	–	Virksomheden vil sidde med som observatør under kursusrækken og igangsætte miljøledelsessystemet efter projektets afslutning	Nej

Bilag 2: Det reviderede kursusforløb

Bilag 2 Det reviderede kursusforløb

Tidshorisont		April	Maj 1997	Juni 1997	Juli 1997	Aug. 1997	Sept. 1997	Okt. 1997	Nov. 1997	Jan. 1998	Febr. 1998	Marts 1998	April 1998
Kursusoversigt													
Kursus 1: Introduktion til projektet og miljøledelse	I N D L E D E N D E												
Kursus 2: Energi- og vandforbrug													
Kursus 3: Stoffer og materialer													
Kursus 4: Luft, spildevand og affald													
Kursus 5: Arbejdspladsvurdering*													
Kursus 6: Miljøstrategi*	M I L J Ø L E D E L S E S S Y S T E M												
Kursus 7: Miljøledelse I, Strategi													
Kursus 8: Miljøledelse II, Strategi													
Kursus 9: Miljøledelse III, Miljøorienteret salg													
Kursus 10: Miljøledelse IV, Håndbog niveau 1													
Kursus 11: Miljøledelse V, Håndbog - produktionsdel													
Kursus 12: Miljøledelse VI, Håndbog - ledelsedel													
Kursus 13: Opfølgning og evaluering													

* Afholdes internt i virksomheden

Bilag 3 Kursusbeskrivelse

Kursus 1 Introduktion til projektet og miljøledelse

Formål

Kurset skal sætte virksomhedens projektleder i stand til at være ansvarlig for projektet, herunder opbygningen og implementeringen af et miljøledelsessystem.

Kursusprogram

- Formål og mål med projektet
- Plan for kurserne i projektet
- Hvad er miljøledelse?
- Arbejdsmiljø i miljøledelse
- Tid- og ressourceplanlægning
- Projektlederens rolle i opbygningen og implementeringen af miljøledelsessystemet
- Gennemgang af kravene til miljøledelsessystemet indeholdt i EMAS og ISO 14001
- Disposition til et miljøledelsessystem
- Metoder til opbygningen af et miljøledelsessystem
- Gennemgang af de forskellige projektfaser i opbygningen og implementeringen af miljøledelsessystemet
- Faldgruber og gode råd gennemgås
- Handlingsplan for opbygning og implementering af miljøledelsessystemer
- Metoder til medarbejderinddragelse og information

Deltagere

- Virksomhedens projektleder

Undervisere

- GA's miljøafdeling

Opgave

- Projektlederen skal udarbejde en projektplan for opbygning og implementering af miljøledelsessystemet

Kursus 2 Energi- og vandforbrug

Formål

Kurset skal sætte virksomheden i stand til at vurdere mulighederne for energi-effektiviseringer og vandbesparelser, ligesom projektlederen skal blive i stand til at koordinere ressourcestyringen

Indhold

Status

- Energi- og vandkortlægning
- Etablering af nøgletal

Handlingsplaner

- Typiske muligheder for energi-effektivisering og vandbesparelser

Procedurer

- Procedure for registreringer og nøgletal

Andet

- Støtte og hjælp fra el-forsyningsselskabet og økonomiske støttemuligheder

Deltagere

- Virksomhedens projektleder
- Driftsansvarlige
- Elforsyningsselskaberne

Undervisere

- GA's miljøafdeling
- NESAs

Opgave

- Virksomheden skal gennemføre følgende praktiske opgaver:
 1. Projektlederen skal kontakte elforsyningsselskabet og få lavet en energikortlægning
 2. Der skal udarbejdes handlingsplaner for energi-effektivisering og vandbesparelsesområder for virksomheden
 3. Udarbejdelse af en procedure for registreringer og nøgletal

Kursus 3 Stoffer og materialer

Formål

Kurset skal sætte virksomhedens driftsansvarlige i stand til at praktisere miljøledelse på stoffer og materialer, ligesom projektlederen skal være i stand til at koordinere miljøledelsen

Indhold

Status

- Kortlægning og miljø- og arbejdsmiljøvurdering af stoffer og materialer
- Etablering af nøgletal

Handlingsplaner

- Typiske forbedringsmuligheder i form af renere teknologier
- Produktsanering

Procedurer

- Procedure for registreringer og nøgletal
- Procedurer for indkøb af nye stoffer og materialer, herunder krav til miljø og arbejdsmiljø samt udarbejdelse af arbejdsgiverbrugsanvisninger

Deltagere

- Virksomhedens projektleder
- Indkøbsansvarlige
- Driftsansvarlige

Undervisere

- GA's miljøafdeling

Opgave

Virksomheden skal gennemføre følgende praktiske opgaver:

1. Kortlægning af virksomhedens anvendelse af stoffer og materialer
2. Udarbejde en liste over godkendte stoffer og materialer
3. Udarbejde handlingsplaner for produktsanering og forbedringsmuligheder på renere teknologiområdet
4. Udarbejdelse af en procedure for registreringer og nøgletal
5. Udarbejdelse af en procedure for indkøbsstyring

Kursus 4 Luft, spildevand og affald

Formål

Kurset skal sætte virksomheden i stand til at vurdere dens miljøstatus i forhold til miljølovgivningen og undersøge mulighederne for forbedringer

Indhold

Introduktion

- Gennemgang er de væsentlige elementer i miljøloven

Status

- Kortlægning af affald, spildevand, luftemissioner
- Virksomhedens affaldshåndtering og -bortskaffelse
- Papirforbrug i et livscyklusperspektiv
- Vurdering af risiko for udslip og brandforhold

Handlingsplaner

- Typiske muligheder for forbedringer
- Gennemgang af muligheder for sortering af papiraffald og for registrering og reduktion af papirspild

Procedurer

- Etablering af procedurer for miljøregistreringer af affaldsmængder, spildevand og luftemissioner
- Etablering af procedurer for affaldssortering, opbevaring og bortskaffelse
- Etablering af procedurer for registreringer af papirspild og nøgletal

Deltagere

- Virksomhedens projektleder
- Repræsentanter, der varetager kontakt til myndigheder
- Virksomhedens indkøbsansvarlige for papir
- De deltagende kommuner

Undervisere

- GA's miljøafdeling

Opgave

Virksomheden skal gennemføre følgende praktiske opgaver:

1. I samarbejde med kommunen skal virksomheden gennemgå de væsentligste elementer i miljølovgivningen
2. Kortlægning af affald, spildevand, luftemissioner
3. Der skal foretages en vurdering af risiko for udslip til jord/grundvand og brandforhold (brandmyndighed)
4. Der skal udarbejdes handlingsplaner
5. Der skal etableres procedurer for miljøregistreringer af affaldsmængder, spildevand og luftemissioner
6. Der skal etableres procedurer for affaldssortering, opbevaring og bortskaffelse
7. Der skal etableres procedurer for registreringer af papirspild og nøgletal

Kursus 5 Arbejdspladsvurdering

Formål

Kurset skal sætte virksomheden i stand til at igangsætte arbejdsmiljøledelse og foretage arbejdspladsvurderinger. Kurset blev afholdt i den enkelte virksomhed med deltagelse af BST

Indhold

- Arbejdsmiljølovgivningens krav til arbejdsmiljøarbejdet
- BST's rolle
- Gennemgang af metoder til arbejdspladsvurdering

Deltagere

- Virksomhedens projektleder
- Repræsentanter, der varetager kontakt til myndigheder og arbejdsmiljøarbejdet i sikkerhedsorganisationen
- Virksomhedens BST

Undervisere

- BST

Kursus 6+7+8 Miljøledelse I og II (Strategi)

Formål

Kurset skal sætte ledelsen i stand til at udarbejde virksomhedens strategi på miljø- og arbejdsmiljøområdet

Indhold

Kurset afholdes over 3 gange. Første del (kursus 6) foregår på virksomheden, hvor følgende fastlægges:

- Diskussion af indhold i miljøpolitik
- Ambitioner og behov i relation til EMAS, ISO 14001 og svanemærkning
- Ambitioner i relation for virksomhedens interesseparter

Anden og tredje del (kursus 7+8) afholdes som et fælles kursus med følgende indhold:

- Diskussion af de enkelte elementer i miljøpolitikken
- Eksempler på politikker fra andre virksomheder i relation til miljøpolitikken signaler og konsekvenser
- Gennemgang af begreberne væsentlige miljøpåvirkninger, herunder indsatsområder, målsætninger, målbare mål, så virksomhederne får en forståelse af den "røde tråd"

Deltagere

- Virksomhedens ledelse
- Virksomhedens projektleder

Undervisere

- GA's miljøafdeling

Opgave

Virksomheden skal gennemføre følgende praktiske opgave:

1. Virksomhedens ledelse skal opstille en miljøpolitik og udarbejde målsætninger

Kursus 9 Miljøledelse III (Miljøorienteret salg)

Formål

Kurset skal sætte virksomhedens sælgere i stand til at håndtere miljøspørgsmål i salgssituationer samt rådgive og samarbejde med kunden om design af miljøvenlige tryksager

Indhold

- Kurset tager udgangspunkt i en diskussion af, hvad kunden opfatter som væsentligt på miljøområdet, kundens miljøansvar i en krav-situation, og hvad trykkeriet kan bruge af "grønne" salgsargumenter med henblik på synliggørelse af "den skjulte kvalitet" (miljøkvalitet i produktet).
- Typiske kunde-miljøkrav til trykkerier gennemgås
- Cases og eksempler
- Gennemgang af i hvilken grad kunden og trykkeriet har mulighed for at indarbejde produktkrav i et miljømæssigt perspektiv, og hvordan sælgeren skal håndtere vanskelige miljøspørgsmål fra kunderne

Deltagere

- Virksomhedens sælgere eller andre, der arbejder med kundeservice
- Projektlederen

Undervisere

- Eksterne undervisere

Opgave

Virksomheden skal udarbejde en procedure for salg og indføre denne

Kursus 10 Miljøledelse IV (Håndbog - niveau 1)

Formål

Kurset samler op på virksomhedernes prioritering og behandling af de væsentlige miljøpåvirkninger samt introducerer "Guide til miljøledelse i grafiske virksomheder" med værktøjer til udarbejdelse af virksomhedens miljøhåndbog

Indhold

- Fastlæggelse af virksomhedens væsentlige miljøpåvirkninger, herunder prioriteringer af indsatsområder, målsætninger og mål
- Miljøarbejdets organisering samt miljøorganisationens roller og opgaver
- Introduktion af værktøjet "Guide til miljøledelse i grafiske virksomheder", der skal anvendes til udarbejdelse af håndbogen

Deltagere

- Repræsentanter for virksomhedens ledelse
- Virksomhedens projektleder

Undervisere

- GA's miljøafdeling

Opgave

Virksomheden skal gennemføre følgende praktiske opgave:

1. På baggrund af de første kurser skal der udarbejdes en liste over væsentlige miljøpåvirkninger, herunder foretages en prioritering af indsatsområder og opstilles mindst ét mål
2. Der skal udarbejdes en samlet handlingsplan for de opstillede mål
3. Ledelsen skal definere virksomhedens miljøorganisation

Kursus 11 Miljøledelse V (Håndbog - produktionsdel)

Formål

Kurset skal sætte projektlederen i stand til, i samarbejde med virksomhedens produktionsansvarlige, at udarbejde de dele i miljøhåndbogen, der vedrører de produktionsmæssige forhold

Indhold

Gennemgang af den konkrete opbygning af virksomhedens procedurer for:

- indkøb
- leverandører og underleverandører
- kontrol af forbrug af affaldsmængder
- håndværkere
- instruktioner for affaldshåndtering
- instruktioner for brug og håndtering af kemikalier
- beredskabsplan

Deltagere

- Virksomhedens projektleder
- Virksomhedens produktionsansvarlige

Undervisere

- GA's miljøafdeling

Opgave

Virksomhedens projektleder skal udarbejde de nævnte procedurer

Kursus 12 Miljøledelse VI (Håndbog - ledelsesdel)

Formål

Kurset skal sætte projektlederen i stand til, i samarbejde med virksomhedens ledende medarbejdere, at udarbejde de dele i miljøhåndbogen, der vedrører de ledelsesmæssige opgaver.

Indhold

Gennemgang af den konkrete opbygning af virksomhedens procedurer for:

- love og aftaler
- henvendelser
- afvigelser og korrigerende handlinger
- uddannelse
- information til medarbejdere
- ledelsens gennemgang

Deltagere

- Virksomhedens projektleder
- Repræsentanter for virksomhedens ledelse

Undervisere

- GA's miljøafdeling

Opgave

Virksomhedens projektleder skal udarbejde de omhandlede procedurer

Kursus 13 Opfølgning og evaluering

Formål

Kurset har til formål at samle de løse ender, der måtte være til stede, samt foretage en evaluering af projektforsløbet.

Indhold

- Opsamling og diskussion
- Planlægning af en eventuel certificering
- Evaluering af projektet

Deltagere

- Virksomhedens projektleder
- Repræsentanter for virksomhedens ledelse

Undervisere

- GA's miljøafdeling

Opgave

Afslutte projektet i virksomheden