



Miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder

Midtvejsevalueringen er udarbejdet af Per Christensen,
Eskild Holm Nielsen & Arne Remmen

Oktober 1997

Miljøstyring og miljørevision i virksomheder

Midtvejsevaluering

Udført af Per Christensen, Eskild Holm Nielsen & Arne Remmen

30. september 1997.

Forord

For at fremme indførelsen af miljøledelse i danske virksomheder blev der i 1995 oprettet et støtteprogram for Miljøstyring og Miljørevision i virksomheder. Programmet administreres af Erhvervsfremme Styrelsen og Miljøstyrelsen. Miljøstyringsrådet fungerer som rådgiver af de to styrelser med hensyn til programmet. Fra påbegyndelsen af programmet var det forudsat, at der skulle laves en midtvejsevaluering i løbet af 1997.

Nærværende midtvejsevaluering af programmet for Miljøstyring og Miljørevision i virksomheder er udført af Per Christensen, Eskild Holm Nielsen og Arne Remmen, der alle arbejder ved Institut for Samfundsudvikling og Planlægning ved Aalborg Universitet. Evalueringen er foretaget i perioden 15. juni til 30. september 1997.

Evalueringsens mange del-undersøgelser er hovedsageligt foretaget af Per Christensen, Eskild Holm Nielsen og Arne Remmen. Men uvurderlig hjælp har undervejs været ydet af Henrik Kirkegaard, Jette Holgaard og Rene Mikkelsen, mens Annelie Riberholt har lavet sproglig revision samt layout på rapporten.

En stor tak skal rettes til de mange brancheorganisationer, konsulentfirmaer og virksomheder, der har ofret tid på spørgeskemaundersøgelser og stillet sig til rådighed for interviews.

Der har ikke været nedsat en følgegruppe til evalueringen. Evalueringsens resultater og konklusioner er blevet diskuteret løbende med Ulla Ringbæk, Charlotte Thy og Hans Hornbech, Miljøstyrelsen samt Henriette Øllgaard og Palle M. Sørensen, Erhvervsfremme Styrelsen.

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	6
1. Programmet Miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder	13
1.1 Tilskudsordningen	13
1.2 Miljøstyringsrådets virke	15
1.3 Midtvejsevalueringens tilrettelæggelse og indhold	16
2. Danske virksomheders erfaringer med miljøledelse	17
2.1 Resumé af undersøgelsen	17
2.2 Spørgeskemaundersøgelsen	19
2.3 Virksomhedernes organisering af miljøindsatsen	20
2.4 Virksomhedernes miljøpræstationer	23
2.5 Virksomhederne kendskab til og brug af miljøledelse	26
2.6 Produktorienteret miljøpolitik	27
2.7 Motiver bag virksomhedernes miljøindsats	30
2.8 Virksomhedernes viden og netværk	32
2.9 Faktorer med indflydelse på holdninger og erfaringer	33
3. Den brancheorienterede indsats	36
3.1 Resumé af undersøgelsen	36
3.2 De fem undersøgte branchepakker	38
3.2.1 Plastindustrien i Danmark	38
3.2.2 Tekstil- og Beklædningsindustrien	41
3.2.3 Jern- og metalindustrien	43
3.2.4 Engroshandel	45
3.2.5 Den agroindustrielle sektor	47
3.2.6 Tværgående vurdering af branchepakkerne	51
3.3 Spredning af viden om programmet og branchepakkerne	55
3.3.1 De udvalgte virksomheder i spredningsundersøgelsen	56
3.3.2 Virksomhedernes forudsætninger for miljøledelse	56
3.3.3 Virksomhedernes kendskab til programmet	56
3.3.4 Virksomhedernes kendskab til branchepakkerne	57
3.4 Erfaringerne fra virksomheder, der deltager i branchepakker	59
3.4.1 De deltagende virksomheders hidtidige miljøindsats	59
3.4.2 Virksomhedernes arbejde med miljøledelse	61
3.4.3 Virksomhedernes deltagelse i brancheprojekterne	63
3.5 Miljøcertificerede virksomheders erfaringer	64
3.5.1 De miljøcertificerede virksomheder og deres forhold til programmet	64
3.5.2 De miljøcertificerede virksomheders erfaringer med miljøledelse	66

4.	De generelle projekter	74
4.1	Resumé	74
4.2	De projektansvarliges erfaringer	75
4.3	Gennemgang af sagsakterne	77
4.4	Gennemgang af projekterne	78
4.4.1	Udvikling af uddannelser	78
4.4.2	Generel information	79
4.4.3	Generelle værktøjer og metoder	79
4.4.4	Vurdering af projekterne	80
4.5	Brugernes vurdering af de generelle værktøjer	82
5.	Programmets administration	84
5.1	Målsætninger, principper og prioriteringskriterier	84
5.2	Virkemidler og tværgående koordinering	86
5.3	Audit af sagsbehandlingen	91
5.4	Sagsbehandlingstider	93
5.4.1	Vurdering af sagsbehandlingstiderne	95
6.	Midtvejsevalueringen - konklusioner og anbefalinger	97
6.1	Kortlægningen	98
6.2	Politikker, målsætninger og mål	100
6.3	Handlings- og forbedringsplaner	106
6.4	Gennemførelse af aktiviteter	109
6.5	Vurdering af resultaterne	110
	Litteraturliste	113

Sammendrag

"Miljøstyring og miljørevision i virksomheder" - midtvejsevaluering

Støtteprogrammet for "miljøstyring og miljørevision i virksomheder" blev sat i værk efteråret 1995. Sigtet med programmet er at støtte virksomheder med indførelse af miljøledelsessystemer herunder også at udbrede kendskabet til EMAS-ordningen.

Støtteprogrammet blev vedtaget på finansloven i 1995, og der blev afsat 120 mill. kr hertil. Administrationen af programmet påhviler Miljøstyrelsen og Erhvervsfremme Styrelsen, mens Miljøstyringsrådet er tildelt en rolle som rådgivende organ for de to styrelser.

Blandt de aktiviteter, der kan gives støtte til, er at formidle viden og erfaringer, udvikle uddannelsesforløb eller udvikle generelle eller brancherettede metoder til støtte for indførelse af miljøledelse. Støtte kan søges af brancheorganisationer, interesseorganisationer, rådgivere, konsulenter og uddannelsesinstitutioner.

Tilskud kan gives til enten generelle eller brancherettede aktiviteter og i begge tilfælde inden for områderne information, udvikling af uddannelser samt udvikling og afprøvning af værktøjer og metoder.

Ved programmets start blev det besluttet, at der skulle laves en midtvejsevaluering. Formålet er at evaluere, om programmets mål synes at være nået, samt eventuelt danne basis for justeringer af programmet.

I det følgende resumeres de vigtigste konklusioner fra midtvejsevalueringen. I mere detaljeret form er de vigtigste konklusioner behandlet og uddybet i kapitel 6 i nærværende rapport. I de øvrige kapitler findes resultaterne af de detaljerede undersøgelser.

1. Virksomhedernes viden om miljøledelse

Forud for iværksættelsen af programmet blev der i 1994 foretaget et survey over danske virksomheders viden om og behov for miljøledelse. Som en del af evalueringen har man ønsket en vurdering af, om billedet tegner sig anderledes i dag end for tre år siden.

Surveyet har kastet væsentligt lys over, hvordan virksomheder i dag betragter fordelene ved miljøledelse, hvilket kendskab de har til diverse certificerings- og registreringsordninger, samt hvilke potentialer der ligger for en fortsat udvikling på dette område.

En af hovedkonklusionerne må være, at der stadig er relativt begrænset viden om miljøledelse, og *specielt hvad angår EMAS-ordningen, er der stadig et stort behov for oplysning.*

Blandt virksomhederne er der stadig mindre end halvdelen der organiserer deres miljøindsats. En del virksomheder registrerer deres ressourceforbrug og udledninger/spild, men kun et fåtal arbejder bevidst med systematiske miljøforbedringer.

En væsentlig svaghed i opbygningen af en organiseret miljøindsats er, at kun de færreste virksomheder forholder sig til leverandørstyring. For at sikre en sneboldeffekt af det voksende antal certifikater/registreringer *burde der laves en systematisk indsats for at øge de krav, virksomhederne stiller til deres leverandører.*

Virksomhederne mener, deres kunder på længere sigt vil efterspørge miljøvenlige produkter. Dette er virksomhederne ikke forberedte på i dag. Kun få arbejder systematisk hen mod en miljømærkning af deres produkter.

Denne undersøgelse mere end antyder, at virksomhederne i dag i stigende omfang er ved at blive usikre på, hvordan de skal opfatte og vurdere deres egne produkter. *Det skønnes derfor vigtigt, at værktøjerne hertil udvikles og spredes relativt hurtigt.*

Et væsentligt indsatsområde bør derfor være at udvide miljømærkeordningerne til så mange produktgrupper som muligt, men også *at udvikle værktøjer, der, inden for rammerne af et miljøledelsessystem, kan sammenkoble livscyklustankegangen med en målrettet produktudvikling.*

Kun få interessenter indgår reelt i dialog med virksomhederne. Det gælder for kunderne, der i dag kun sjældent stiller miljøkrav, men også for andre aktører. Af undersøgelsen fremgår det, at specielt de eksterne interessenter mister i betydning. Dette gælder banker og forsikringsselskaber men også myndighederne.

Surveyet antyder en række punkter, hvor det i dag kniber med viden, hvor der ikke er værktøjer til stede, og hvor ydre pres fra aktører ikke finder sted. Disse identificerede områder kan udgøre grundlaget for en justering af Programmet for miljøstyring og miljørevision.

2. Det erhvervsøkonomiske perspektiv

Bag programmet ligger som en præmis, at Miljøstyrelsen og Erhvervsfremme Styrelsen skal arbejde sammen om miljøprogrammet, da miljø og erhvervsmæssige forhold er vigtige og ligeværdige politikfelter, der bør integreres.

Samarbejdet mellem de to styrelser har fungeret godt. Ud over at "dele pengene" og bidrage med hver deres kompetencer har det politiske signal været, at programmet skulle tilføres "erhvervsøkonomiske" ræsonnementer, så samvirket mellem de to politikfelter blev øget, og synergi effekter kunne opstå.

Der kan sættes spørgsmålstegn ved, om synergien mellem de to perspektiver, som styrelserne repræsenterer, har fungeret tilfredsstillende. Det erhvervspolitiske perspektiv er ikke særlig udfoldet i programbeskrivelsen, og dette rettes ikke op undervejs i programmet, snarere tværtimod så neddæmpes de erhvervspolitiske og -økonomiske perspektiver yderligere.

Surveyet markerer, at væsentlige erhvervsøkonomiske problemstillinger trænger sig på. Virksomhederne erkender, at der vil komme et miljøpres på dem, og at der selv i dag må skønnes at være urealiserede markedsføringsmæssige fordele.

Overordnet drejer det sig imidlertid om at markere, at programmer som dette ikke alene er miljømæssigt begrundet, men også har et generelt erhvervspolitisk sigte i relation til at sikre dansk erhvervslivs konkurrencedygtighed fremover. Glemmes de generelle begrundelser, reduceres programmet til "kun" at være et traditionelt miljøstøtteprogram, et sektorprogram. Det erhvervspolitiske og miljømæssige sigte skal ligestilles, så alle involverede styrelser, brancher og virksomheder "vænner" sig til at sammentænke de to forhold.

3. Brancherne i centrum

En anden forudsætning for programmet er, at brancherne skal gøres til en væsentlig aktør i fremtidens miljøpolitik. Brancherne skal fungere som formidler og drivende kraft i lanceringen af en mere selvregulerende og markedsorienteret miljøstrategi.

Den afgørende vægt, brancherne er tillagt i programmet, ses af, at to tredjedele af midlerne er reserveret brancheorienterede projekter. Typisk fungerer et projekt på den måde, at en brancheforening gennem dialog med styrelserne finder ud af, hvordan miljøledelse bedst implementeres i den konkrete branche. Brancherne får dermed et ansvar for spredningen af miljøledelse. I denne forstand er der tale om "selvregulering" ikke bare for de konkrete virksomheder, der går videre end miljølovgivningen, men også for branchen.

Stort set alle virksomheder, brancheforeninger og andre aktører støtter programmets sigte om at fokusere på brancherne.

Der er ingen tvivl om, at inddragelsen af brancherne er sket på en god måde i programmet. En række væsentlige brancher deltager i dag i projekter, og for mange er der tale om, at projekterne har medført en øget bevidsthed om deres rolle over for medlemmerne. Enkelte brancher opruster egne sekretariater for at kunne varetage disse opgaver.

Langt de fleste brancher har gjort miljøledelse til en sag, de brænder for - ikke bare så længe projekterne løber, men også i tiden fremover.

4. Programmets målsætninger

I forbindelse med lanceringen af programmet blev der opstillet en række målsætninger. Med baggrund i evalueringens resultater kan der gives en vurdering af, hvorledes målsætningerne er ført ud i livet.

En vigtig målsætning var, at der skulle skabes opmærksomhed om og interesse for miljøledelse, muligheder for certificering efter miljøledelsesstandarder (f.eks. BS 7750), samt for EMAS forordningen.

Den generelle viden om miljøledelse er stor bedømt på, hvor mange der kender ordet, men det konkrete kendskab til, hvad det indebærer, er mere begrænset. Virksomheder, der involveres i et brancheprojekt, får derimod stor viden om miljøledelse, og deres motivation for at gå i gang er helt i top.

I evalueringen konstateres, at kendskabet til EMAS er yderst begrænset og altid mindre end kendskabet til certificeringsordningerne (ISO 14001/BS 7750). Når virksomhederne begynder at arbejde med miljøledelse, får de dog snart et meget bedre kendskab til EMAS. Prioriteringen af miljøledelse fremfor snævert EMAS er på den baggrund yderst fornuftig. Men det er stadig vigtigt at informere om EMAS, således at virksomhederne kan se fordelene ved at indføre et mere helhedsorienteret EMAS miljøledelsessystem.

Den begrænsede viden blandt "almindelige" virksomheder i dag vil formodentlig forbedres gennem de kommende års store strøm af færdige, afrapporterede projekter. *På den baggrund opfordres styrelserne til at udarbejde en informationspolitik, der kan sikre formidlingen i brancherne og på tværs heraf.*

En anden målsætning i programmet er at stille værktøjer m.v. til rådighed, der gør indførelse af miljøledelse mindre ressourcekrævende for især små og mellemstore virksomheder.

I programmet er der under såvel de generelle som de brancherettede projekter udviklet en mængde forskellige værktøjer.

De igangsatte brancheprojekter har et meget forskelligt indhold og bruger forskellige kombinationer af værktøjer, uddannelse og information. De deltagende virksomheder indikerer dog relativt tydeligt, at der har været en stor fokus på manualer/håndbøger, mens mere uddannelse og direkte erfaringsudveksling ville være at foretrække. *Signalerne over for konsulenter og brancheorganisationer må ændres. Vægtningen af værktøjer bør forskydes over mod uddannelse og erfaringsudveksling.*

Med hensyn til generelle projekter er der argumenter for, at der er informationsmaterialer nok. Det samme gælder for uddannelsesaktiviteter i relation til det kompetencegivende uddannelsessystem. Fremover bør de generelle projekter sigte mod to ting: *Der må udvikles værktøjer, der kan bruges i videreudviklingen af et miljøledelsessystemet, f.eks. om hvordan transportdimensionen kan indgå. Man må derudover mere systematisk identificere og inddrage de grupper af aktører, der ikke er på banen i dag.*

I programbeskrivelsen opstilles endvidere en række kvantitative mål, der skal være indfriet efter programmets ophør. Det må overlades til en endelig evaluering af programmet at vurdere dette, men vi giver gerne vores foreløbige bud på deres realisme.

At 70 % af en branches virksomheder skulle have kendskab til, hvad miljøledelse er og have taget stilling til, om det er relevant for dem, samtidig med at 30 % har lavet en handlingsplan for deres miljøarbejde, forekommer usandsynligt. For enkelte brancher vil det givetvis holde stik, f.eks. på plastområdet, men næppe for brancher med mange virksomheder.

Mange virksomheder har i dag et vist kendskab til, hvad der foregår i deres brancheprojekt. Men da værktøjerne endnu ikke er færdige eller knapt afprøvede, har de ikke det kendskab, så de kan tage stilling, lave handlingsplaner, etc. Det afgørende bliver, hvordan brancherne formidler deres resultater ud til virksomhederne. Men de kanaler, der nu benyttes, pjecer og nyhedsbreve, er formentlig ikke nok til at sikre spredningen. *Mere aktiv formidling i form af erfaringsudveksling, ERFA-grupper, uddannelse, etc. er påkrævet fremover.*

Målet om, at der udarbejdes 10 branchetilpassede miljøledelsessystemer, vil, med de igangsatte projekter, kunne nås uden problemer.

De udviklede værktøjer skal være kendt af halvdelen af virksomhederne og anvendt af 20 %. Kendskabet til værktøjerne skal ikke udbredes så meget som kendskabet til miljøledelse. Men det er en større hurdle at oparbejde kendskab til et værktøj for slet ikke at tale om at gå i gang med at bruge det. I betragtning af at de fleste virksomheder markerer, at der er for meget værktøj og for lidt uddannelse, kombineret med at de allerede certificerede faktisk ikke bruger de "store manualer", så må man spørge, om denne målsætning overhovedet er meningsfuld. Da man lavede programmet i 1995, troede man åbenbart, at værktøjer var en uomgængelig nødvendighed for at indføre miljøledelse !

5. Programmets virkemidler

Programmets politikker og målsætninger føres ud i livet gennem brug af en række virkemidler. Først og fremmest er det muligheden for at styre ressourcerne, f.eks. mellem generelle projekter og brancheprojekter, ved prioritering af brancher og generelle projekter samt ved vurdering af det enkelte projekts kvalitet. Derudover er også vægtningen mellem information, uddannelse og værktøjer et vigtigt virkemiddel, ligesom fastlæggelsen af en informations- og spredningsstrategi.

Vægtningen mellem generelle projekter og brancherettede

De brancherettede projekter er allerede i programbeskrivelsen forudsat at være det vigtigste indsatsområde. Allerede fra programmets start var vægtningen mellem dem fastlagt tentativt.

Vurderet ud fra de igangsatte projekter og de tilbagemeldinger, der har været fra deltagerne, så er der stor tilfredshed med branchernes involvering i programmet. Omvendt er der heller ikke tvivl om, at de generelle projekter udfylder en væsentlig rolle f.eks. i relation til at inddrage forskellige aktører i relation til miljøledelsesarbejdet.

Vægtningen mellem generelle og brancherettede projekter vurderes at være optimal.

Prioriteringen af brancherne

Med de midler, der er til rådighed, er det ikke alle relevante brancher, der vil kunne støttes gennem programmet. En prioritering af indsatsen er derfor nødvendig. Vurderet ud fra de sager vi har kendskab til, såvel igangsatte som afviste, er der ingen tvivl om, at de mest oplagte projekter er sat i gang.

Vurderingen af de konkrete projekter

Ved vurderingen af såvel de generelle som brancherettede projekter gælder også ovenstående. Vi er ikke stødt på afviste projekter, som efter vores mening burde være igangsat.

Blandt brancheprojekterne kunne selvfølgelig nogle af de ikke-prioriterede branchepakker gennemføres, da afvisningen ikke er begrundet i deres faglige kvalitet, men primært i at branchen endnu ikke har kunnet prioriteres.

Styrelsernes faglige vurdering af de enkelte projekter er fuldt tilfredsstillende og på et højt fagligt niveau.

Information, uddannelse og værktøjer

Vægtningen mellem information, uddannelse og værktøjer er et af de afgørende virkemidler for styrelserne i deres prioritering mellem forskellige projekter.

Under de generelle projekter blev informations- og uddannelsesaktiviteter sat i gang ved programmets start. Senere har man markeret, at nogle af målene herfor er opfyldt. Denne prioritering finder vi fornuftig. Den fremtidige prioritering under de generelle projekter bør imidlertid stå åben, da videreudvikling af generelle aspekter af miljøledelse samt styrkelse af aktørerne kan være væsentlige aktiviteter fremover.

Blandt brancheprojekterne er information, uddannelse og værktøjer vægtet forskelligt. Styrelserne tager her branchernes angivelse af behov for pålydende. Konsulenternes kraftige tilstedeværelse i nogle af projekterne betyder, at værktøjsudvikling prioriteres højt. Hvis man ser på virksomhedernes konkrete erfaringer med indførelse af miljøledelse, er der ikke

belæg for denne prioritering. *Vi opfordrer derfor styrelserne til fremover at påvirke vægtingen mellem information, uddannelse og værktøjer i de enkelte brancheprojekter.*

Der nævnes i programbeskrivelsen en række forhold, som med fordel kan sammentænkes med miljøledelse. Kvalitetsstyring og energistyring indgår i flere igangsatte projekter. Ligesom inddragelse af medarbejderne og arbejdsmiljø er emner, der berøres i de fleste projekter. Derimod er sammenhængen mellem miljømærkning og miljøledelse ikke berørt i projekter under programmet.

Formidling skal integreres i alle aktiviteter for at sikre spredningen af programmets resultater og viden om miljøledelse. Alle projekter tager hensyn til spredning af viden, men der er utrolig forskel på måden. Den manglende sammenhæng skyldes, at mindstekravene til formidlingen i brancherne og på trods heraf aldrig er blevet konkretiseret, hverken for programmet eller for projekterne.

6. Programmets gennemførelse

Den konkrete udførelse af programmets aktiviteter foretages af de to styrelser, projekternes følgegrupper og de projektudførende.

Styrelserne har tilrettelagt deres administration og den indbyrdes koordinering på en fornuftig måde, hvor alt er foregået korrekt og kompetent. *De konstaterede problemer er relateret til sagsbehandlingstiden og prioriteringen af brancheområderne.*

De lange sagsbehandlingstider hænger blandt andet sammen med den måde, der laves brancheprioriteringer på. For Miljøstyrelsens vedkommende er der dog heller ingen tvivl om, at deres "sagsbehandlerkultur" og et stort sagspres medfører, at de generelt tager længere tid om sagsbehandlingen end Erhvervsfremme Styrelsen.

Måden, brancherne prioriteres på, er et problem. Generelt søger flere brancher, end der bliver prioriteret. De prioriterede behandles herefter meget grundigt. De, der ikke prioriteres, kommer nogle gange til at ligge som "under behandling" eller "henlagt" gennem en længere periode, da de måske vil blive prioriteret en gang i fremtiden. Det er nu ikke altid det lykkes, og så opstår de ekstra lange sagsbehandlingstider.

Som tidligere understreget er der ingen tvivl om, at de udvalgte brancher er de rigtige valg. Vores kritik skal derfor nok så meget ses i relation til behandlingen af de ansøgere, der bringes i venteposition eller får afslag. Denne situation giver anledning til frustration fra ansøgernes side, og styrelserne burde have justeret den administrative praksis tidligere.

For hvert projekt er der nedsat en følgegruppe. Disse fungerer tilfredsstillende. Når det kommer til deres rolle som informationsformidlere, halter det imidlertid. Specielt styrelserne lever ikke op til deres rolle som formidler af viden og erfaringer fra andre projekter. Dette er en vigtig del af hele programmets formidlingsindsats og burde opprioriteres mere, end tilfældet er.

Følgegruppen er sjældent stedet for den konstruktive dialog. Kunne man helt undvære følgegrupper? De formelle aspekter af følgegruppens arbejde - at planerne følges - kan sagtens varetages alene af styrelsernes repræsentanter, eventuelt sikret gennem de kvartalsvise indrapporteringer, som hvert projekt laver.

De projektudførende har fungeret fint. I langt de fleste projekter har man fulgt oplægget i projektansøgningen. De projektudførende har også fulgt planerne for informationsspredning. Halvdelen af virksomhederne kendte da også til aktiviteter i deres branche.

De projektudførende har dog ind i mellem også problemer med at følge egne planer. I ansøgningsfasen som ved udførelsen af projektet overskrides tidsterminer ofte. Enkelte igangsatte brancheprojekter har således været længe om at komme i gang.

7. Vurdering og resultater

Det er generelt for tidligt at sige noget om programmets resultater i en midtvejsevaluering. Konturerne af et billede kan dog tegnes gennem nogle af vores delundersøgelser.

De generelle projekter er udmærkede, enkelte endog virkelig gode. Men kun et par stykker har bundfældet sig i bevidstheden. Meget få kender produkter udviklet under programmet.

Kvaliteten af projekterne i brancherne er generelt gode, men man skal notere, at det er en generel stemning blandt deltagerne, at der nu er mere brug for uddannelse og erfaringsformidling end egentlige værktøjsprojekter.

Siden 1994 er der kun sket en mindre vækst i antallet af virksomheder med kendskab til miljøledelse og de forskellige certificeringsordninger. Stadig over halvdelen af virksomhederne har ikke på nogen måde organiseret deres miljøindsats.

Ser vi på de almindelige virksomheder i de aktive brancher, så ved disse imidlertid godt, at der foregår noget. Denne viden er bare ikke omsat til praktiske handlinger.

Men sådanne ændringer tager - erfaringsvis - mange år og kræver tålmodighed. En fortsat formidling specielt i branchernes regi er påkrævet, ligesom flere aktører skal på banen i en dialog med virksomhederne.

De deltagende virksomheder i projekter under programmet tegner et mere optimistisk billede. Disse virksomheder er generelt kommet længere i deres miljøarbejde. Når det gælder overblik over miljøforhold, indførelse af renere teknologi og de første organisatoriske tilpasninger til miljøledelse, så er man nået langt. Men også deres viden om miljøcertificering og registrering efter EMAS er stor. *Jo flere virksomheder der fremover involveres i programmet, og jo flere konkrete erfaringer der videreformidles, jo bedre vil det endelige resultat blive.*

1. Programmet Miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder

Programmet "Miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder" blev iværksat i sommeren 1995. Baggrunden for programmet var, at der i 1994 i forbindelse med implementeringen af EU's EMAS forordning i dansk lovgivning blev givet mulighed for at iværksætte nationale støtteprogrammer. Sigtet med programmet er at bistå virksomhederne med at indføre miljøledelsessystemer, herunder specielt at udbrede kendskabet til EMAS-ordningen.

Forud for påbegyndelsen af programmet blev der nedsat et Miljøstyringsråd, der skulle rådgive de to involverede styrelser, Miljøstyrelsen og Erhvervsfremme Styrelsen, om programmets administration. Endvidere skulle rådet fungere som et organ, Miljøstyrelsen skal høre i forbindelse med fastlæggelse af procedurer og retningslinier for EMAS forordningen.

Forud for programmet var der arbejdet med miljøledelse i forskellige sammenhænge. Fra Miljøstyrelsens side var der i forbindelse med "Handlingsplanen for renere teknologi" iværksat flere projekter om implementering af miljøledelse på virksomheder, udarbejdelse af manualer for miljøledelse, etc. I Erhvervsfremme Styrelsens regi var der gennem programmet "Industriel udnyttelse af miljøteknologi" også taget tilløb til mere systematisk at beskæftige sig med miljøledelse. Blandt andet blev der iværksat et survey over danske virksomheders erfaringer med og forventninger til miljøledelse.

Baggrunden, for at Erhvervsfremme Styrelsen blev involveret i dette "miljøprogram", var tillige, at de havde en rolle i forbindelse med akkrediteringsordningen, i og med at DANAK er placeret under Erhvervsfremme Styrelsen. Men derudover blev det anset for vigtigt, at de erhvervsøkonomiske perspektiver i udbredelsen af miljøledelse kunne understøttes og få betydning via programmet.

Konklusionerne i det survey, der blev foretaget i 1994, var, at kendskabet til miljøledelse, herunder specielt EMAS, ikke var særlig udbredt hos danske virksomheder. Kun en lille del af virksomhederne var opmærksomme på miljøledelse som en potentiel konkurrenceparameter. Endvidere gjorde undersøgelsen det klart, at virksomhederne forventede, at specielt brancheorganisationerne var aktive med at informere og sprede viden om miljøledelse.

1.1 Tilskudsordningen

Grundlaget for tilskudsordningen blev formuleret i en programbeskrivelse i løbet af maj 1995, udarbejdet i fællesskab af Miljøstyrelsen og Erhvervsfremme Styrelsen og diskuteret med Miljøstyringsrådet. Formålet med tilskudsordningen er at fremme små- og mellemstore virksomheders interesse for deltagelse i EMAS-ordningen. Dette kan opnås ved at medvirke til at :

- * der skabes opmærksomhed om og interesse for miljøstyring, muligheder for certificering efter miljøstyringsstandarder (f.eks. BS 7750), samt for EMAS-forordningen,
- * virksomhederne får viden om miljøstyring og miljørevision og om betydningen heraf for deres fremtidige konkurrenceevne,
- * der stilles værktøjer m.v. til rådighed, der gør indførelse af miljøstyring mindre ressourcekrævende for især små og mellemstore virksomheder. (Programbeskrivelsen, 31/5 1995, s. 4).

Et vigtigt rationale bag igangsætningen af programmet er således, at miljøledelse ikke bare bidrager til et bedre miljø, men også sikrer nogle økonomiske fordele og forbedrer ydeevnen. Miljøledelse er altså en naturlig del af god virksomhedsledelse (Programbeskrivelse, 31/5 1995).

Konkret kan ovennævnte mål nås gennem en lang række aktiviteter, der nærmere bliver beskrevet i såvel programbeskrivelsen som i den senere offentliggjorte pjece om tilskudsordningen.

I programbeskrivelsen lægges der op til, at miljøledelse skal ses i en bred sammenhæng med en række beslægtede aktiviteter. Eller rettere, der omtales en række forhold som en slags principper, der søges fremmet via programmets aktiviteter. Det drejer sig om:

- * at miljøledelse må ses i sammenhæng med kvalitetsstyring og energistyring,
- * at inddragelse af medarbejderne anses som en forudsætning for en fyldestgørende indførelse af miljøledelse,
- * at det er praktisk at lade arbejdsmiljø indgå i et miljøledelsessystem,
- * at virksomhederne samtidig arbejder for at opnå en miljømærkning af produkterne,
- * at der involveres en bred kreds af parter i projekterne, og
- * at formidling udgør et integreret element i alle aktiviteter.

(Programbeskrivelse af d. 31/5 1995, s.6).

Programmet kom på finansloven for 1995 med en bevilling på i alt 120 mill. kr. til rådighed for perioden 1995-99. Det blev forudsat, at der af tilskudsmidlerne kunne afholdes udgifter til en hel eller delvis finansiering af information og formidling, rådgivning, uddannelse og udvikling af miljøledelsessystemer. Midlerne blev delt lige mellem de to styrelser med 60 mill. kr., der skulle administreres hvert sted. Selv om bevillingen, af hensyn til finansloven, er delt mellem de to styrelser, er der dog i princippet tale om en fælles ordning med fælles målsætninger og prioriteringer, og "så vidt muligt, bevillingsprocedure, tilskudsvilkår, m.v." (MS/EFS 13/8 95).

Fordelingen af de 120 mill. kr. blev fastsat som ca. 81 mill. kr. til brancheorienterede projekter, 30 mill. kr. til generelle projekter og ca. 9 mill. kr. til administrationen af ordningen herunder til drift af Miljøstyringsrådet.

Administrationen af programmet er i praksis opdelt mellem de to styrelser, selv om der principielt er tale om en fælles ordning. Rent finanslovsteknisk er de to styrelser tildelt hver en bevilling på 60 mill. kr., og i bund og grund er de to styrelser ansvarlige for hver deres del af de indkomne sager og dermed for de til rådighed værende budgetter i programmet.

Den praktiske sagsbehandling i programmet tager udgangspunkt i de enkelte styrelses normale "forretningsgange", men det understreges, at der selvfølgelig bør ske en vis koordinering i sagsbehandlingen f.eks. omkring modtagelse af ansøgninger, faglig vurdering og prioritering af projekter, vilkårene for modtagelse af tilskud og statusrapportering efter afsluttet projekt. For ansøgerne om tilskud vil der imidlertid kun være en styrelse, den sagsbehandlende, der vil forestå kommunikationen, udfærdige den faglige vurdering og fremsende bevillingsskrivelse.

For at sikre koordinationen mellem de to styrelser er der nedsat en "projektgruppe", bestående af to repræsentanter for hver af styrelserne. Denne projektgruppe skal blandt andet sikre, at ansøgerne "fordeles" mellem de to styrelser, samt at diverse initiativer diskuteres og følges op.

I programbeskrivelsen anføres det, at det er et mål med tilskudsprogrammet at gøre EMAS-forordningen så attraktiv som mulig. I såvel programmet som i Miljøstyringsrådets arbejde understreges det dog, at tilskudsordningen er rettet mod miljøledelse generelt og ikke snævert mod EMAS, hvilket da også klart signaleres i programmets titel.

Ved siden af denne generelle hensigtserklæring opstilles nogle "succes-mål" for ordningen, nemlig at :

- 70 % af branchens virksomheder ved, hvad miljøledelse er og har taget stilling til, om det er relevant for deres virksomhed,
- 30 % af branchens virksomheder har udarbejdet en handlingsplan for deres miljøarbejde,
- der er udarbejdet 10 branchetilpassede miljøledelsessystemer,
- der er udviklet værktøjer, der er kendt af 50 % af branchens virksomheder og anvendt af 20 % inden for 2 år fra projektafslutning,
- der er udviklet et "kom-i-gang-værktøj", der er brugt af 20 % af branchens virksomheder. (Programbeskrivelse, 31/5 1995, s. 15).

1.2 Miljøstyringsrådets virke

Miljøstyringsrådet blev formelt etableret ved ikrafttrædelsen af Miljøministeriets bekendtgørelse om "Industrielle virksomheders frivillige deltagelse i Den Europæiske Fællesskabsordning for miljøstyring og miljørevision", der trådte i kraft i juli 1994.

Sekretariatet for Miljøstyringsrådet er henlagt til Miljøstyrelsen. Under Miljøstyringsrådet har der lejlighedsvis været nedsat ad-hoc udvalg, hvor man har kunnet diskutere eventuelle detaljer f. eks. omkring den konkrete udformning af registreringsordningen under EMAS, sletning og suspension fra registret og samspillet mellem registreringsmyndighed og tilsynsmyndighed, etc.

På miljøstyringsrådets to første møder i henholdsvis maj og juni 1995 blev rådets formål og opgaver samt programbeskrivelsen for tilskudsordningen diskuteret. På det 2. møde blev programbeskrivelsen vedtaget, og det blev fastlagt, at der ville blive to ansøgningsrunder i løbet af efteråret 1995, samt at de planlagte 4 årlige ansøgningsrunder generelt skulle reduceres til 2.

På Miljøstyringsrådets 3. møde i september 1995 blev prioriteringen af de første brancher diskuteret. De første prioriteringer blev foretaget på baggrund af de mere end 30 interesse-tilkendegivelser, der indkom efter, at styrelserne havde rundsendt et brev til brancheorganisationerne i sommeren 1995. På det 4. møde i februar 1996 diskuteredes EMAS-ordningen, en registreringsprocedure og den foreslåede udvidelse af ordningen. Det blev endvidere besluttet, at der fremover kun én gang årligt skulle prioriteres nye brancheområder. Endelig blev et forslag til årsberetning for 1995 diskuteret.

På det 5. møde i Miljøstyringsrådet i september 1996 blev der diskuteret en status for uddannelse inden for miljøledelse. Det blev i forbindelse hermed besluttet, at medfinansiering af generelle uddannelsesaktiviteter skulle nedtones, idet markedet for disse blev anset for

at være mættet. På det 6. møde i Miljøstyringsrådet i marts 1997 blev der blandt andet holdt en temadiskussion om arbejdsmiljø i relation til miljøledelse.

1.3 Midtvejsevalueringens tilrettelæggelse og indhold

I programbeskrivelsen fra maj 1995 fremgår det, at der skal laves en midtvejsevaluering medio 1997, omfattende opnåede resultater/effekter af den samlede ordning eller udvalgte dele af ordningen, herunder tilskudsordningens administration. Evalueringen kunne også indeholde en vurdering af barrierer for spredningen af miljøledelse, der kunne medføre justeringer af indsatsen under programmet. Hensigten med midtvejsevalueringen er blandt andet, at programbeskrivelsen kan tages op til vurdering i samråd med miljøstyringsrådet.

Forud for iværksættelsen af programmet blev der i 1994 lavet et survey, der undersøgte danske virksomheders viden og erfaringer med miljøledelse. I kommissoriet for evalueringen blev det understreget, at en opdatering af den her indsamlede viden ville være vigtig for at konstatere, om der er sket en udvikling i den mellemliggende periode. Resultaterne af denne nye undersøgelse bringes i det følgende kapitel 2.

Programmets brug af midler har været opdelt på brancheorienterede og generelle projekter. Som en del af evalueringen af de brancheorienterede projekter har vi sat os for at undersøge en udvalgt gruppe af brancheprojekter. Hensigten er at undersøge, hvordan projekterne fungerer, og om "branchekonceptet" i det hele taget er brugbart i en programsammenhæng. Dette emne tages op til nærmere undersøgelse i kapitel 3.

I forlængelse heraf undersøges effekten af brancheprojekterne i to del-undersøgelser, der vurderer henholdsvis spredningen af viden til branchens medlemmer generelt (afs. 3.2), samt erfaringerne fra de deltagende virksomheder i projekterne (afs. 3.3). Endelig har vi lavet en nærmere undersøgelse af erfaringerne med miljøledelse hos de allerede certificerede eller registrerede virksomheder inden for de udvalgte brancheområder (afs. 3.4).

De generelle projekter tages op til nærmere undersøgelse i kapitel 4. Vi undersøger, hvorledes erfaringerne er med at udvikle og afprøve disse produkter, opfattelsen heraf blandt en kreds af brugere, samt endvidere vores egen vurdering af produkternes anvendelighed.

Administrationen af programmet er nærmere beskrevet og evalueret i kapitel 5. Der beskrives her, hvilke sagsgange styrelserne skal følge i deres administration, og det vurderes, hvorvidt dette er tilfældet i praksis. Som en del af de administrative undersøgelser analyseres sagsbehandlingstiderne nøjere.

I det afsluttende og konkluderende kapitel 6 samler vi trådene for hele undersøgelsen. Vi tager her nogle tværgående temaer op til analyse, og kapitlet munder ud i generelle konklusioner og anbefalinger.

Et kort resumé af midtvejsevalueringen er givet indledningsvis.

I litteraturlisten til sidst i rapporten er oplistet en række af relevante dokumenter med relation til programmets grundlag, retningslinier, referater af diverse møder, etc., samt publikationer fra de undersøgte projekter. Specifikke sagsdokumenter fra de konkrete sager bliver ikke nævnt.

2. Danske virksomheders erfaringer med miljøledelse

Forud for igangsætningen af programmet for miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder blev der lavet en forundersøgelse, hvor Dansk Standard via en spørgeskemaundersøgelse undersøgte virksomhedernes kendskab til miljøledelse, herunder specielt EMAS, deres opmærksomhed omkring miljøledelse som en konkurrenceparameter, samt deres forventninger til brancheorganisationernes medvirken i miljøarbejdet (Dansk Standard, 1994).

Som en del af nærværende evaluering er en tilsvarende undersøgelse lavet for at vurdere, om danske virksomheder i de forløbne 3½ år er kommet videre i overvejelserne om indførelse af miljøledelse. Herudover er der også blevet fokuseret på at identificere nye behov og barrierer, som ikke blev belyst ved undersøgelsen i 1994. Det drejer sig blandt andet om kundernes interesse for miljøcertifikat, behov for viden om egne produkters livcykluspåvirkninger og endelig, hvordan arbejdsmiljø og medarbejderdeltagelse håndteres i relation til virksomhedernes miljøarbejde.

2.1 Resumé af undersøgelsen

Surveyet har kastet væsentligt lys over, hvordan danske virksomheder i dag betragter fordelene ved miljøledelse, hvilket kendskab de har til diverse certificerings- og registreringsordninger samt potentialerne, for en fortsat udvikling på dette område.

En af hovedkonklusionerne er, at der stadig er relativt begrænset viden om miljøledelse. Specielt hvad angår EMAS-ordningen, er der stadig stort behov for oplysning om de særlige forhold heromkring. Tilsyneladende opfatter mange virksomheder EMAS-registrering som et godt markedsføringsargument i eksportsammenhænge. Dette burde kunne udnyttes til en intensiveret oplysning om de erhvervsøkonomiske gevinster ved en eventuel registrering under EMAS.

Blandt virksomhederne organiserer stadig mindre end halvdelen deres miljøindsats. En del virksomheder registrerer deres ressourceforbrug og udledninger/spild, men kun et fåtal arbejder bevidst med systematiske miljøforbedringer. Ud over den systematiske beskrivelse af miljøforholdene er det ligeledes kun få virksomheder, der begynder at styre på miljøindsatsen ved eksempelvis at formulere målsætninger, prioritere handlinger og formulere politikker. På trods af en stor indsats i nærværende program er miljøledelse endnu ikke et forhold, der arbejdes bredt med i industrien.

De sidste ti års arbejde med renere teknologi har derimod båret frugt, idet størstedelen af virksomhederne er begyndt at indføre om ikke de mest radikale omlægninger af produktionen så dog de umiddelbart tilgængelige og billige besparelsetiltag.

Medarbejderdeltagelse og integrering af arbejdsmiljø sammen med miljøledelse har stor prioritet for de fleste virksomheder. Det hidtidige arbejde hermed i programmet og under renere teknologi handlingsplanen har båret frugt.

En væsentlig svaghed ved virksomhedernes miljøindsats er forholdet til leverandørerne. De fleste virksomheder stiller ikke krav til hinanden, og for de øvrige er der tilsyneladende oftest tale om, at man går i dialog med hinanden om f.eks. miljøforbedringer. Ingen kræver imidlertid, at deres leverandører er certificerede eller registrerede. For at sikre en snebold-effekt af det voksende antal certifikater/registreringer vil det være tilrådeligt at lave en systematisk indsats for at øge de krav, der stilles til de certificerede/registrerede virksomheders leverandører.

Den produktorienterede indsats er også nærmere undersøgt i dette survey. En umiddelbar konklusion, set i relation til spørgsmålet om miljøledelse, er, at kun ganske få virksomheder tilsyneladende arbejder systematisk med at beskrive og aktivt forbedre produkternes miljøforhold. Dette ses blandt andet gennem den ringe udbredelse af livscyklusbaserede værktøjer. Livscyklus værktøjer, der umiddelbart kunne integreres med en systematisk miljøindsats, er således et potentielt indsatsområde.

Mange virksomheder opfatter generelt kunderne som efterspørgende miljøvenlige produkter, og for næsten alle virksomheder betyder det meget, at både de selv og deres produkter fremstår som miljøvenlige. Imidlertid er der langt færre virksomheder, som møder egentlige kundekrav. Det må imidlertid formodes, at disse krav kommer i fremtiden. Dette er virksomhederne ikke forberedte på i dag, idet kun et fåtal arbejder systematisk med miljømærkning. De fleste må på denne baggrund kunne se nogle umiddelbare erhvervsøkonomiske og konkurrencemæssige fordele ved allerede nu at påbegynde et systematisk arbejde med miljømærkning.

Når miljømærkning endnu ikke er specielt udbredt blandt disse virksomheder, skyldes det blandt andet, at ikke alle produktkategorier er omfattet af mærkningskriterier, men også at viden om, hvordan man arbejder med produkters miljøegenskaber endnu ikke er tilstrækkeligt udbredt og operationel. Denne undersøgelse mere end antyder, at virksomhederne i dag i stigende omfang er usikre på, hvordan de skal opfatte og vurdere deres egne produkter. Det skønnes derfor vigtigt, at værktøjerne hertil udvikles og spredes relativt hurtigt, specielt hvis de erhvervsøkonomiske fordele skal kunne høstes heraf.

Virksomhedernes relationer til deres interessenter (naboer, banker, myndigheder, etc.) undergår en stor forandring i disse år. Modsat hvad der nok stadig gælder i England og USA, ser vi i dag en tendens til, at der lægges stadig mindre vægt på de udefra kommende interessenter. Hvis dette er rigtigt, kan der vise sig store barrierer for at implementere en produktorienteret miljøpolitik ! Tendensen viser sig i flere forhold.

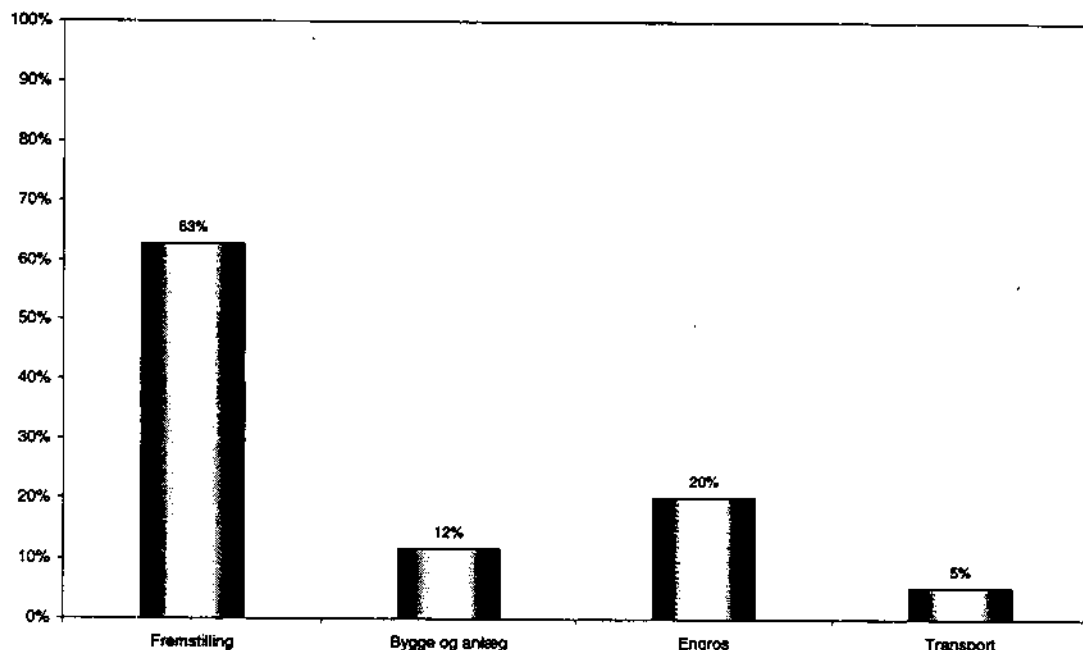
Meget få virksomheder har reelt haft forespørgsler eller dialog med deres interessenter. Dette gælder som før nævnt også kunderne, der ikke i ret stort omfang i dag stiller krav til virksomhedernes produkter.

Også analysen af motiverne til indførelse af miljøledelse viser, at specielt de eksterne interessenter mister i betydning. Dette gælder banker og forsikringsselskaber, men også myndighederne ses som aftagende i betydning. Dette understøttes tillige af, at de senere års fokusering på den politiske forbruger ikke har medført, at flere virksomheder f.eks. registrerer deres ressourceforbrug eller udledninger eller for den sags skyld arbejder med miljømærkning og miljøvurdering af deres produkter. En af grundene hertil er givetvis, at interessenterne ikke er "krævende" nok over for virksomhederne !

2.2 Spørgeskemaundersøgelsen

Ved undersøgelsen i 1994 blev der udsendt i alt 500 spørgeskemaer til tilfældigt udvalgte virksomheder. Udvælgelsen skete ud fra kriterier for størrelse og branchemæssige forhold, og i alt blev der indsamlet 89 brugbare svar.

I nærværende undersøgelse er der ligeledes udsendt spørgeskemaer til 500 virksomheder. Virksomhederne er udvalgt inden for de fire hovedgrupper med følgende branchekoder : Fremstillingsvirksomhed (15.11.10-37.20.00), Bygge- og anlægsvirksomhed (45.11.00-45.50.00), Engros-handel (51.11.00-51.70.00) og Transport (60.10.00-60.30.00 + 61.10.10-61.20.00). Udvælgelsen er foretaget af Danmarks Statistik.



Figur 2.1 Den branchemæssige fordeling af de 94 respondenter

Udvælgelsen af virksomhederne er sket, så deres andel af populationen svarer til den forholdsmæssige andel af virksomhederne i dansk erhvervsliv. Det betyder, at spørgeskemaer er udsendt til 192 virksomheder inden for fremstillingsvirksomhed, 144 inden for bygge og anlæg, 116 inden for engroshandel og 48 inden for transport.

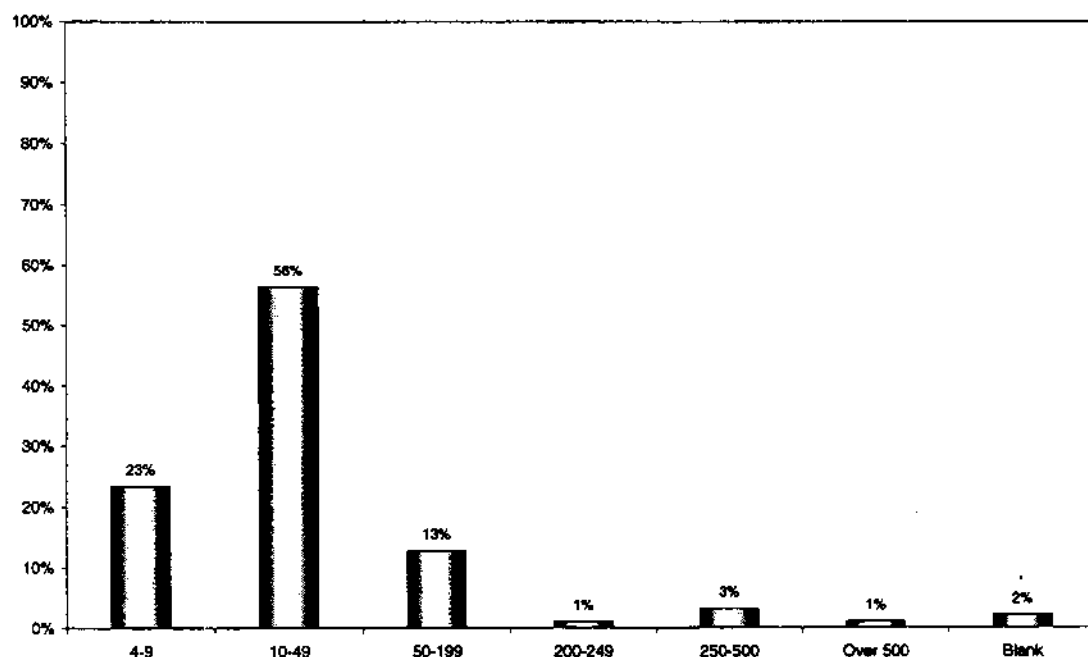
Undersøgelsen er foretaget i løbet af august 1997. Af de 500 udsendte spørgeskemaer er 113 returneret, og heriblandt har der været 94 brugbare svar. De spørgeskemaer, der blev sorteret fra, var enten blanke eller tilbagesendt med en bemærkning om, at virksomheden enten var blevet lukket inden for de sidste måneder eller tidligere havde outsourcet aktiviteter, så de nu kun var et handelsfirma.

De 94 brugbare spørgeskemaer, svarende til 18,8 %, må anses som en acceptabel svarprocent, omend vi oprindeligt havde opstillet et mål om ca. 40 %. Trods virksomhederne er blevet rykket telefonisk, har det vist sig umuligt at opnå større svarprocent. Den branchemæssige fordeling blandt de 94 brugbare svar fremgår af figur 2.1.

En frafaldsanalyse viser klart, at de 94 respondenter ikke på samme måde som de 500 udvalgte virksomheder er et repræsentativt udsnit af virksomhederne. Sammenlignes virksomheders fordeling (de brugbare svar) i forhold til fordelingen blandt de udsendte spørgeskemaer, viser der sig generelt en skævvridning, idet svarprocenten er væsentligt højere in-

den for fremstillingsvirksomhed (31 %) end inden for bygge-og anlæg (8 %) og transport 10 %. Inden for engroshandel svarede 16 %. Undersøgelsen siger således mere om miljøforhold og holdninger hos fremstillingsindustrien, da denne er klart overrepræsenteret, end hos bygge- og anlæg, engros og transport. I det følgende præsenterer vi resultaterne for den samlede undersøgelse, men i afsnit 2.9 vender vi tilbage til brancherne for at se, hvordan de væsentligste forhold afhænger af, hvilken del af industrien virksomhederne tilhører.

Antal beskæftigede på de undersøgte virksomheders fremgår af figur 2.2 og svarer pænt til fordelingen blandt de virksomheder, der blev udsendt til samt fordelingen blandt virksomhederne i den tidligere undersøgelse¹.



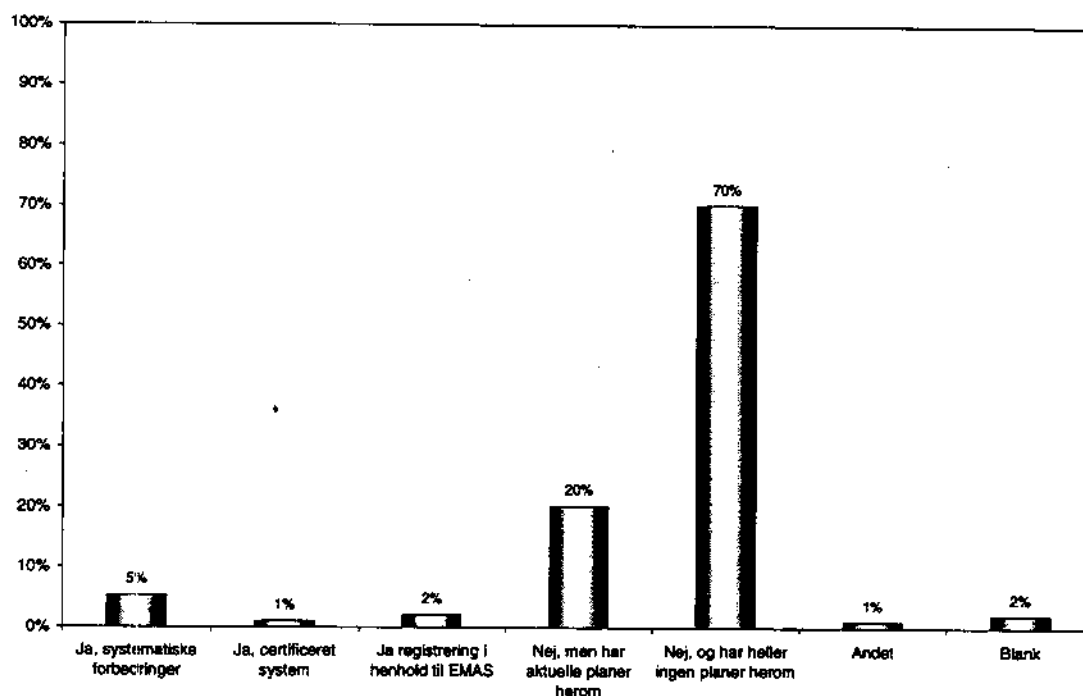
Figur 2.2 Virksomhederne fordelt efter antallet af ansatte

Virksomhedernes eksportandel af omsætningen svinger meget. En fjerdedel af virksomhederne eksporterer mere end 50 %, mens to tredjedele af virksomhederne eksporterer mindre end 25 % af deres omsætning. Disse svar er sammenlignelige med den tidligere undersøgelse, dog med en svag tendens til større eksportandel blandt respondenterne.

2.3 Virksomhedernes organisering af miljøindsatsen

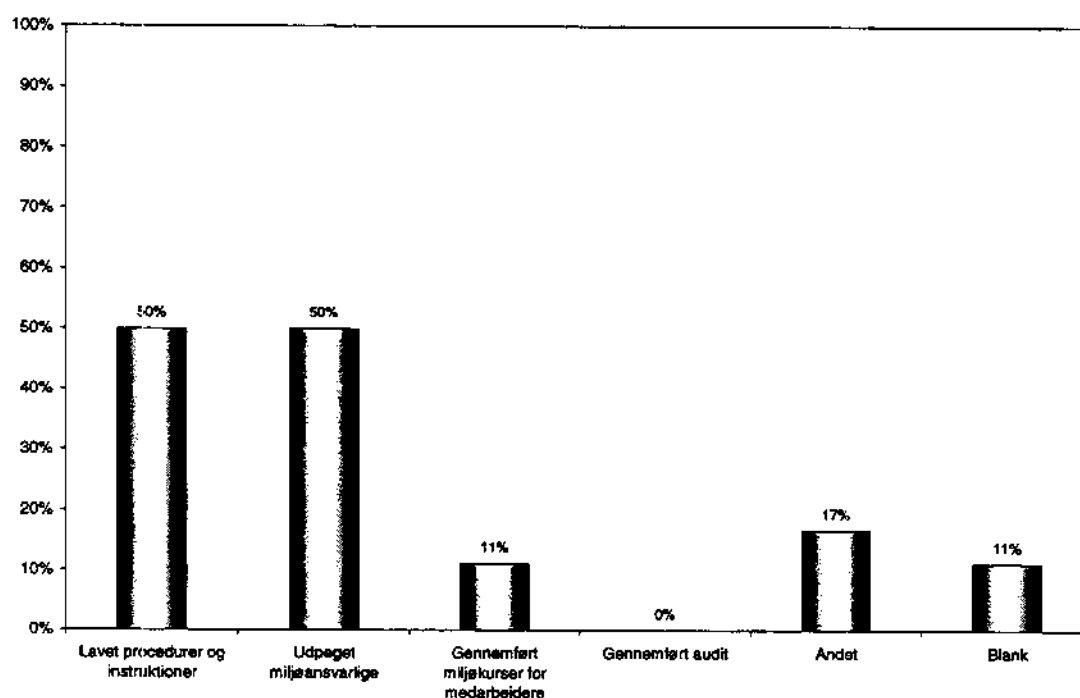
Vi har i undersøgelsen set nærmere på, hvor langt virksomhederne faktisk er kommet med indførelsen af miljøledelse. I 1994 angav 25 % af virksomhederne, at de havde det "under overvejelse" at etablere miljøledelse, mens 3 % allerede havde etableret og andre 3 % havde det under udarbejdelse. I dag er situationen selvfølgelig væsentlig anderledes, idet så mange virksomheder er blevet certificeret eller registreret. I dag angiver i alt 28 % af virksomhederne, at de har, er i færd med, eller snart går i gang med at opbygge et miljøledelsessystem, jvf. figur 2.3. Blandt disse angiver 3 %, at de er registreret eller certificeret, mens 5 % har indført miljøledelse i form af systematiske miljøforbedringer.

¹ I den tidligere undersøgelse var virksomheder med 4-9 ansatte ikke inddraget. Men vi har skønnet, at det også er vigtigt at få belyst de **helt små** virksomheders forhold.



Figur 2.3 Type af miljøledelse, som virksomhederne har indført eller har planer om

Spurgt direkte om virksomhederne er i færd med at opbygge et miljøledelsessystem, svarer 22 % bekræftende herpå. Set i relation til det foregående spørgsmål må flere af de, der har aktuelle planer om at indføre miljøledelse, således allerede så småt være gået i gang. Karakteren af den "miljøledelse", disse virksomheder er begyndt at opbygge, har vi undersøgt nærmere. Som det fremgår af figur 2.4, har ca. halvdelen af disse virksomheder lavet procedurer og instruktioner samt udpeget miljøansvarlige. De første skridt er således taget mod at opbygge egentlige miljøledelsessystemer.



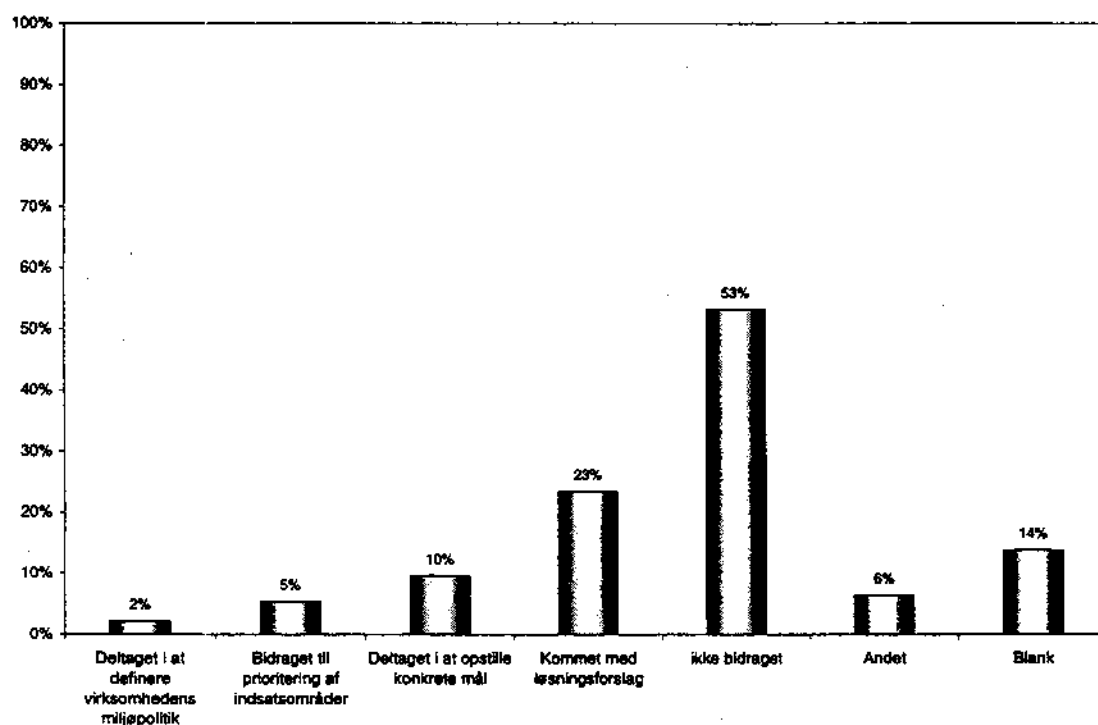
Figur 2.4 Tiltag foretaget af virksomheder, der er ved at indføre miljøledelse

Flere virksomheder end tidligere arbejder med miljøledelse eller overvejer at gå i gang med det. Men der er stadig tale om en mindre del af de danske virksomheder. Ud fra de foreliggende tal må det skønnes, at antallet af certificerede og registrerede virksomheder bliver ved med at vokse i årene fremover. Men det er også åbenlyst, at en meget stor del af dansk industri overhovedet ingen planer har om at tage disse emner mere systematisk op, idet 70 % af alle anfører, at de ingen aktuelle planer har herom.

Spurgt mere bredt angiver 41 % af virksomhederne dog, at de har organiseret miljøindsatsen.

Set i forhold til, at kun 22 % er ved at opbygge et miljøledelsessystem, må det betyde, at halvdelen af de, der har organiseret deres miljøindsats mere traditionelt, arbejder med miljøproblemer i forbindelse med at sikre overholdelse af regler og vilkår. Indsatsen er med andre ord stadig hovedsagelig reaktiv.

De fleste danske virksomheder, der har indført et miljøledelsessystem, anfører ofte, at inddragelse af medarbejderne, og herunder integrering af arbejdsmiljø i systemerne, er væsentlige betingelser for at gøre miljøindsatsen til en succes. Vi har derfor også undersøgt, i hvilket omfang og i hvilke aktiviteter medarbejderne deltager, jvf. figur 2.5. De aktivt deltagende medarbejdere bidrager hyppigst med løsningsforslag, mens den mere direkte involvering i beslutninger i form af opstilling af mål, prioritering af indsats og formulering af politikker kun sker på et fåtal af virksomhederne.



Figur 2.5 *Aktiviteter hvori medarbejderne har deltaget i forbindelse med miljøledelse*

At halvdelen af virksomhederne ikke har inddraget medarbejderne synes at være højt, men det må ses på baggrund af, at halvdelen af virksomhederne ikke har organiseret deres miljøindsats overhovedet. Konklusionen må derfor være, at virksomheder med en organiseret miljøindsats i alle tilfælde inddrager deres medarbejdere heri omend i forskelligt omfang.

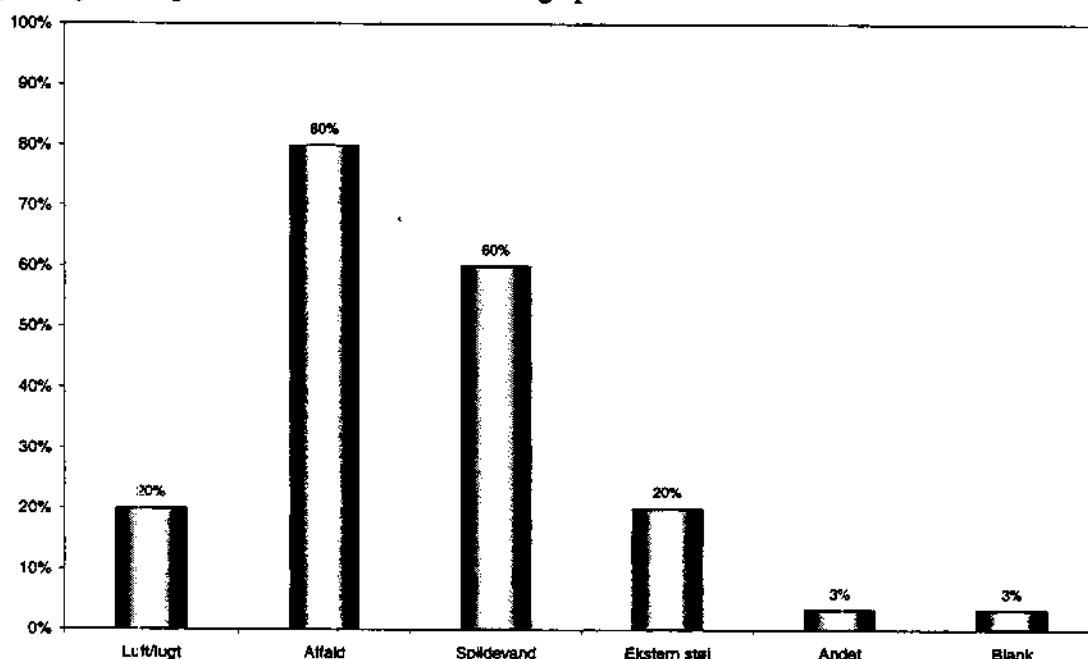
Integrering af arbejdsmiljøarbejdet med den øvrige miljøindsats fremhæves ofte som vigtig som motivation for aktive og involverede medarbejdere, men også fordi der ofte er et tæt samspil mellem miljø- og arbejdsmiljøforbedringer. Arbejdsmiljøforhold behandles under en eller anden form af de fleste virksomheder. I alt 57 % af virksomhederne angiver således, at de udarbejder en status for arbejdsmiljøet, og dette sker for en bred række af forhold dog med hovedvægt på ulykker, fysiske og ergonomiske forhold.

Af virksomhederne overvejer 11 % at medtage arbejdsmiljø i miljøledelsessystemet. Sammenlignet med at 22 % arbejder med miljøledelse, skulle dette altså give anledning til en forventning om, at ca. halvdelen af alle miljøledelsessystemer har integreret arbejdsmiljø som en del af systemet. Dette tal svarer ganske godt overens med de undersøgelser, der hidtil har været lavet herom. Christensen & Nielsen (1997) angiver således, at 1/3 af de virksomheder, der var certificeret indtil sommeren 1996, havde inddraget arbejdsmiljø i deres politikker. Ligesom et notat til Miljøstyringsrådet viser, at 13 af de 16 anlægsområder med en EMAS registrering i februar 1997 havde inddraget arbejdsmiljø i deres politikker.

2.4 Virksomhedernes miljøpræstationer

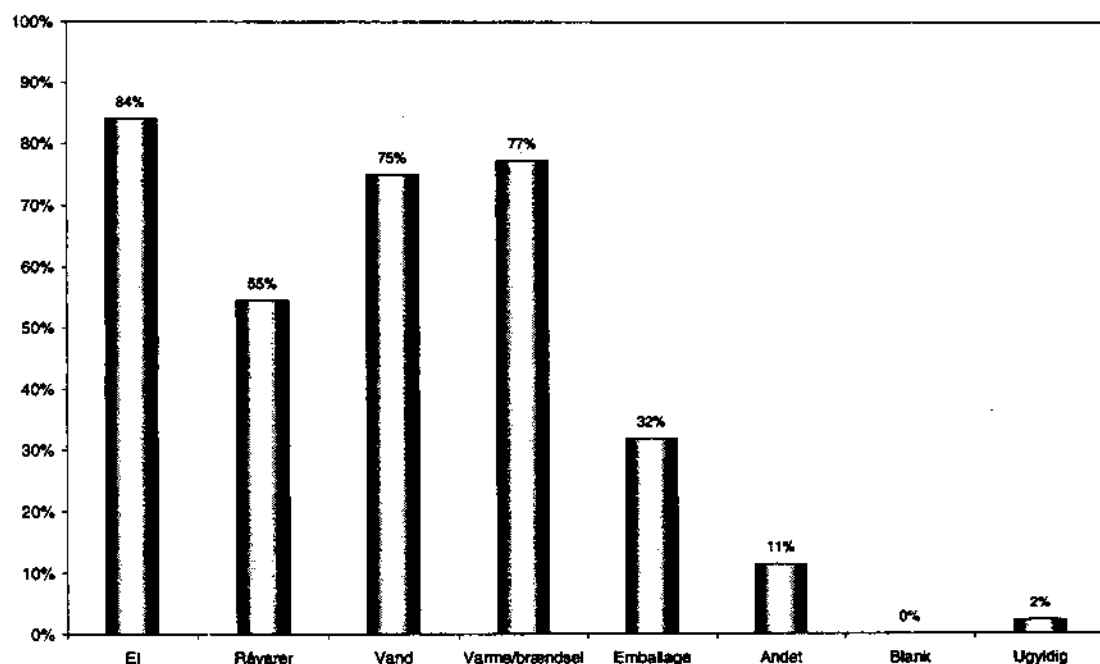
Af de undersøgte virksomheder angiver 30 %, at de er godkendelsespligtige i forhold til miljøbeskyttelsesloven. Dette forekommer at være en høj procentsats, men skyldes givetvis at primært "fremstillingsvirksomheder" har svaret på spørgeskemaet. De dele af industrien, der normalt ikke afkræves miljøgodkendelser, har typisk heller ikke følt speciel anledning til at besvare dette spørgeskema. Af virksomhederne er halvdelen omfattet af udledningskrav, hyppigst som krav til spildevand og ellers med en nogenlunde jævn fordeling over medierne luft/lugt, affald og ekstern støj.

Hovedparten af virksomhederne registrerer ikke deres miljøforhold, hverken som udledninger/spild, som ressourceforbrug eller i relation til deres produkter. Dette er i overensstemmelse med, at kun 45 % på nogen måde har organiseret miljøindsatsen. En tredjedel af alle virksomheder angiver, at de laver en status over udledninger og spild. Dette sker, jvf. figur 2.6 primært i relation til affald og spildevand.



Figur 2.6 Udledninger til forskellige medier (blandt en tredjedel af virksomhederne)

På halvdelen af virksomhederne laves der status over ressourceforbrug, jvf. figur 2.7, der i denne sammenhæng ofte er lig med udgifter, typisk med hovedvægt på opgørelser over forbrug af el, vand og brændsler.



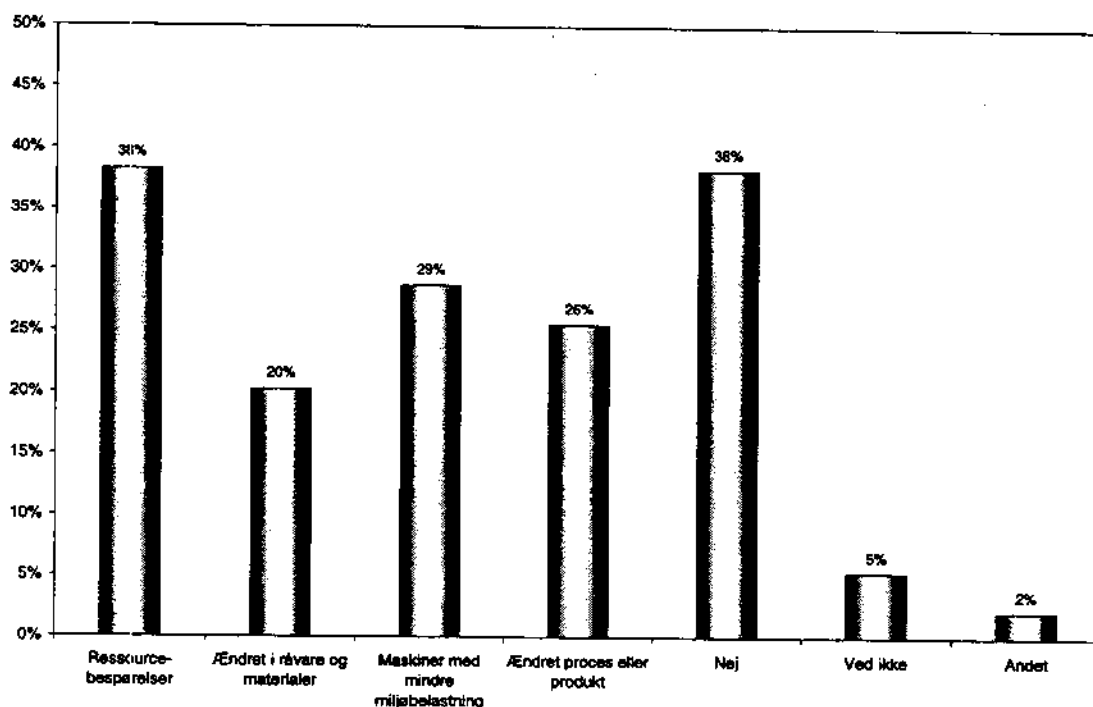
Figur 2.7 Status over ressourceforbrug hos den halvdel, der laver sådanne

Omfanget af registreringer på virksomhederne svarer ganske godt til, at 41 % af virksomhederne har organiseret deres miljøindsats. Her er der således også en stor gruppe af virksomheder, der laver en slags indledende kortlægning af miljøforholdene. Omvendt er det værd at notere, at resultatet ganske ligner resultaterne fra 1994 undersøgelsen. Noget tyder således på, at de senere års fokusering på miljøledelse, grønne regnskaber og miljøafgifter ikke specielt har medført, at virksomhederne har øget deres registreringsaktiviteter.

En væsentlig del, cirka 2/3 af virksomhederne, angiver, at de har indført renere teknologier på deres virksomhed, jvf. figur 2.8. Hovedsageligt sker dette gennem bedre husholdning (ressourcebesparelser) eller ved indkøb af nye maskiner, mens færre virksomheder er gået i gang med at substituere råvarer og materialer eller ændre i produkter og produktionsprocesser.

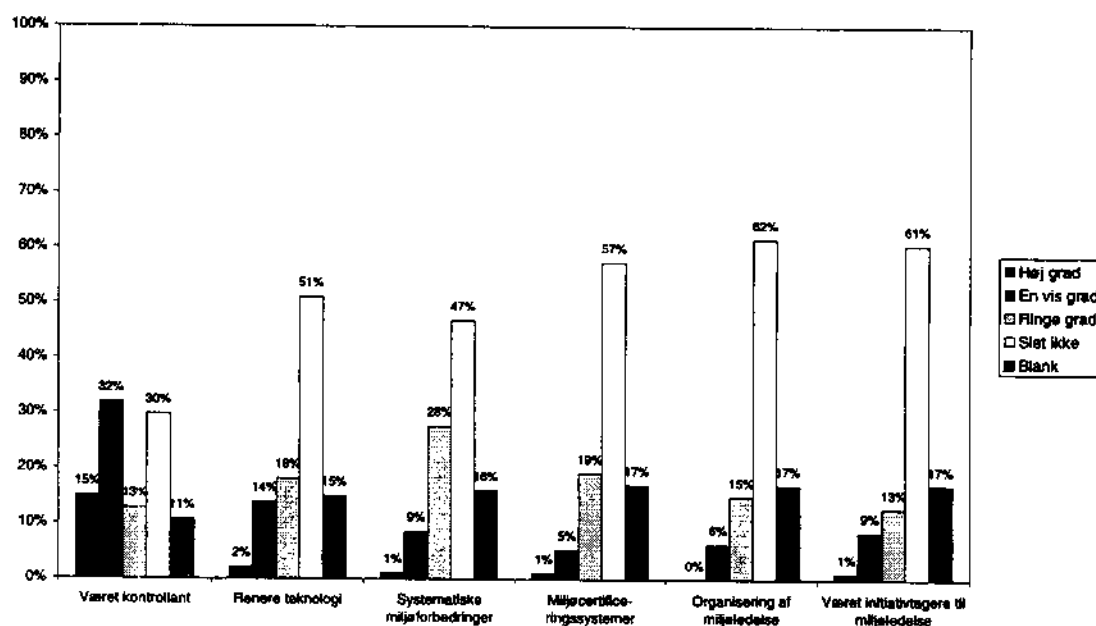
Renere teknologi indsatsen, som har været drevet frem gennem de sidste 10 års programmer og handlingsplaner for renere teknologi, har således vist sin berettigelse. Dansk industri har gennemført en markant renere teknologiindsats, selv om en del virksomheder endnu mangler at komme "med på vognen", og selv om der hidtil hovedsageligt har været fokuseret på relativt enkle procesoptimeringer. Omvendt viser resultaterne også, hvilket tidsperspektiv man skal være indstillet på ved gennemførelse af nye koncepter og strategier som eksempelvis renere teknologi og i dette tilfælde miljøledelse !

Virksomhedernes forhold til miljømyndighederne har også udviklet sig markant i de senere år. Signalet om et situationstilpasset tilsyn, hvor myndighederne kan optræde som både kontrollant og vejleder, er trængt igennem i praksis. 43 % af virksomhederne betragter myndighederne som både kontrollant og vejleder, hvorimod kun 30 % alene betragter dem som kontrollanter. Kun 4 % opfatter myndighederne som alene vejledende.



Figur 2.8 Virksomhedernes indførelse af forskellige typer af renere teknologi

Sammenholdes opfattelsen af miljømyndighederne i dag med virksomhedernes ønsker til den fremtidige rolle, ses der dog stadig et ønske om en højere prioritering af vejledningsfunktionen, men sjældent så radikalt at kontrolaspektet af myndighedsrollen helt opgives. Vi har også bedt virksomhederne om mere detaljeret at vurdere myndighedernes indsats, ikke blot som kontrollant men også i forhold til en række vejledningsopgaver om renere teknologi, systematiske miljøforbedringer og miljøledelse, jvf. figur 2.9.



Figur 2.9 Virksomhedernes angivelser af, i hvilken grad miljømyndighederne (kommune/amt) har kontrolleret, vejledt og informeret om forskellige forhold

Det konkrete billede, der tegner sig, er generelt, at myndighederne sjældent når ud med vejledninger og information til virksomhederne. Som det fremgår, er myndighederne "bedst" til at vejlede om renere teknologi. Ti års indsats for renere teknologi har altså sat sit spor med hensyn til, at myndighederne er klædt på til at gøre dette. Men om omfanget af virksomheder, man når ud til med denne vejledning, er acceptabel, det er så en anden sag.

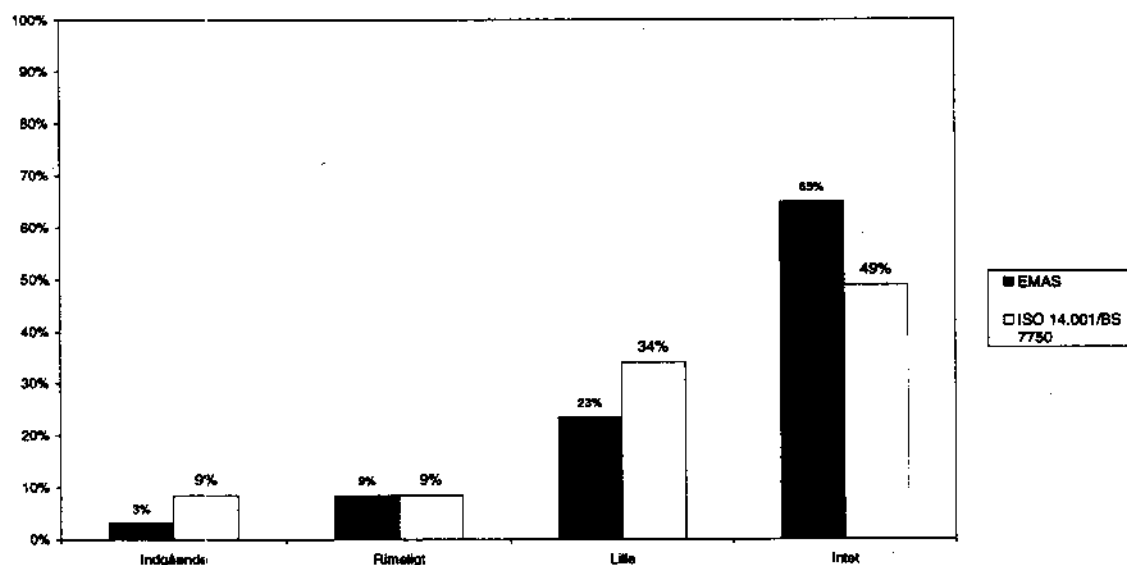
Det ser mere sløjt ud med hensyn til information og vejledning om miljøledelse. Hvad angår viden om organisering af miljøledelse kan myndighederne ifølge virksomhedernes vurdering ikke bidrage med meget på nuværende tidspunkt.

2.5 Virksomhederne kendskab til og brug af miljøledelse

En del af formålet med programmet for miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder har været at sprede viden om EMAS ordningen og selvfølgelig også generelt om miljøledelse og certificering i det hele taget.

EMAS ordningen, der blev vedtaget af EU den 29/3 1993, var ved undersøgelsen i 1994 ikke specielt kendt blandt de undersøgte industrier (Dansk Standard, 1994). Kun 15 % havde et "rimeligt" kendskab til ordningen, mens 33 % havde et "lille" og 51 % "intet" kendskab til den. Af figur 2.10 fremgår det, at kendskabet til EMAS ordningen ikke synes at være vokset i den mellemliggende periode. Ganske vist angiver 3 % nu, at de har et "indgående" kendskab til ordningen, mens færre har et "rimeligt" og "lille" kendskab til ordningen, og hele 65 % har "intet" kendskab hertil.

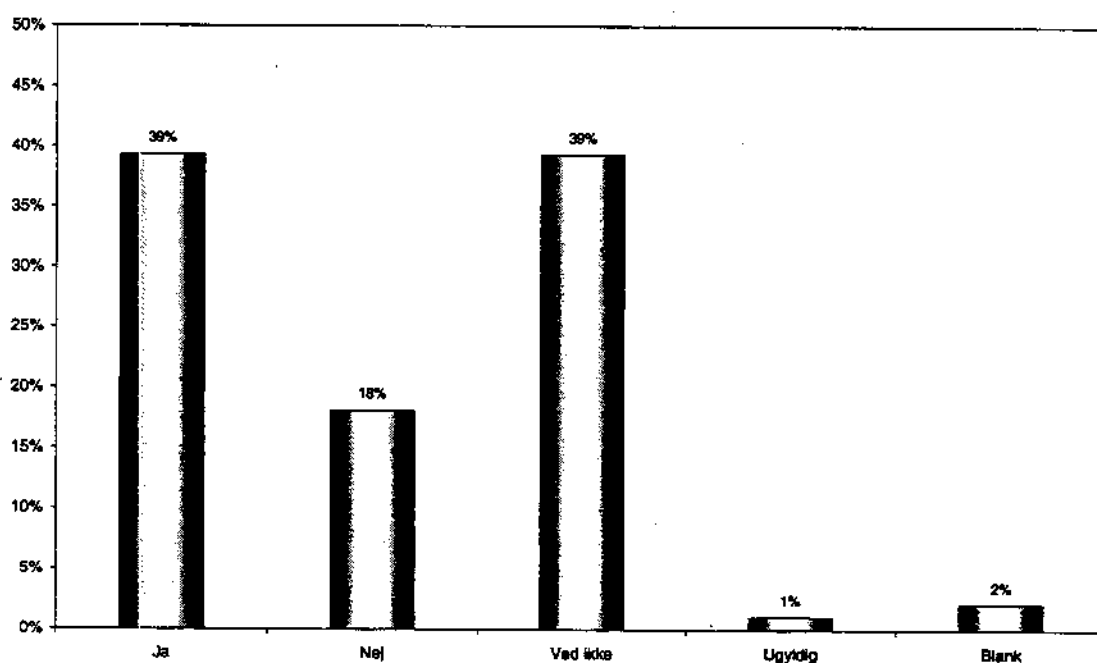
I modsætning til kendskabet til EMAS ordningen synes det at være gået ganske meget bedre med spredningen af kendskabet til certificeringsordningerne. I 1994 angav i alt 4 %, at de have "indgående" eller "rimeligt" kendskab til BS 7750. I dag viser der sig markant bedre kendskab til certificeringsordningerne, jævnfør figur 2.10. Hele 9 % angiver at have et indgående kendskab til disse ordninger, mens omvendt kun 49 % "intet" kendskab synes at have hertil.



Figur 2.10 Virksomhedernes kendskab til EMAS- og certificeringsordninger

Kendskabet til ordningerne med certificering efter BS 7750 eller ISO 14001 er noget stærkere end kendskabet til EMAS, formodentlig begrundet i at der er blevet certificeret ganske mange virksomheder efter disse standarder, samt at mange virksomheder seriøst har overvejet at anvende dem. I modsætning hertil har færre tilsyneladende sat sig ind i EMAS ordningen. En af grundene hertil er givetvis, at der først for nylig er kommet gang i registreringerne efter denne ordning. Men måske kan det også være en indikation af, at programmet har problemer med at sprede det specifikke kendskab til EMAS ordningen.

Det har ofte været anført, at miljøledelse med fordel kunne integreres med kvalitetsstyring, idet de samme overvejelser eller tankegange langt hen ad vejen ligger bag opbygningen af de to slags systemer. Sammenlignet med undersøgelsen i 1994, hvor 45 % kunne se en fordel i at integrere et miljøledelsessystem med et kvalitetsstyringssystem, så kan kun 39 % i dag se fordele herved. Mens nok så bemærkelsesværdigt dobbelt så mange som tidligere anfører, at det ikke er nogen fordel, jævnfør figur 2.11.



Figur 2.11 Angivelse af, om miljøledelse med fordel kan integreres i kvalitetsstyring

I begyndelsen, da miljøledelse skulle introduceres, blev det ofte fremhævet, at det bare var en forlængelse af kvalitetsstyring. Ja, kvalitetsstyring fungerede ofte som et "lokomotiv" for indførelse af miljøledelse. I dag har dette argument mistet betydning, da mange virksomheder rent faktisk laver miljøledelse uden at have kvalitetsstyring, og da debatten om miljøledelse under alle omstændigheder ser ud til at være "selvkørende" uden at behøve hjælp fra "kvalitetsstyring".

2.6 Produktorienteret miljøpolitik

Med den produktorienterede miljøpolitik bliver der i disse år introduceret en række nye ideer og virkemidler til, hvordan miljøreguleringen i fremtiden skal virke, så ikke alene virksomhedernes produktionsprocesser, men også virksomhedens produkter bliver "renere". I fokus for den produktorienterede miljøpolitik er i høj grad markeds-mæssige kræfter, hvor kunder, leverandører og andre "interessenter" påvirker virksomheden enten direkte gennem samarbejde og dialog eller gennem køb og salg af produkter. Dialogen med kun-

der, leverandører og andre interessenter, samt viden om og holdninger til miljømærkning, er derfor gjort til udgangspunkt for en del af spørgeskemaundersøgelsen.

De fleste af virksomhederne opfatter deres egne produkter som ret miljøvenlige, således angiver 70 %, at deres produkter er rimeligt eller meget miljøvenlige. Mindre end 10 % mener, at deres produkter er "kun lidt" eller "slet ikke" miljøvenlige. Indholdet i disse opfattelser af egne produkter hviler imidlertid ikke nødvendigvis på saglige undersøgelser eller opgørelser over indholdet af forurenende stoffer i produktet eller livscyklusvurderinger. Kun 13 % af virksomhederne har således udarbejdet en status over indholdet af forurenende stoffer i deres produkter. 28 % mener derimod, at de har vurderet deres produkters miljøpåvirkninger i hele livscyklusforløbet. Men kun hver 10'ende af disse har lavet en egentlig livscyklusvurdering, lidt flere har lavet en livscyklusscreening, mens de fleste angiver, at vurderingen er lavet som et "slag på tasken".

For de fleste virksomheder betyder det meget at fremstå som miljøvenlige. At miljøvenligheden ikke kun er et spørgsmål om image og om at fremstå positivt i offentlighedens lys ses også af, at halvdelen af virksomhederne helt sikkert ville gøre noget for at være miljøvenlige, selv om kunder og omverden ikke krævede det.

En væsentlig del af fremtidens miljøpolitik er, at virksomhedens kunder i stigende grad stiller krav om mere miljøvenlige produkter. Vi har derfor også spurgt virksomhederne om deres kunders interesse for miljø, samt hvad kunderne formodes at mene om virksomhedens produkter. En tredjedel af virksomhederne karakteriserer deres kunder som miljøbevidste. Imidlertid oplever kun 14 % af virksomhederne, at kunderne udtrykker ønsker eller stiller krav om miljøvenlige produkter.

Der synes ikke at være den store ændring i virksomhedernes opfattelse af det pres, eller de forventninger, som kunderne har til dem, siden undersøgelsen i 1994, selv om netop den politiske forbruger har været til diskussion de sidste par år. Derimod synes virksomhedernes usikkerhed omkring vurderingen af egne produkter at være stigende. Der er i dag færre virksomheder af den opfattelse, at kunderne anser deres produkter som meget eller rimeligt miljøvenlige. Ligeledes er der i dag færre virksomheder, der *selv* opfatter deres produkter som miljøvenlige end i 1994. En vis portion tvivl om, hvad kunderne egentlig tænker om deres produkter, synes således at kendetegne virksomhederne i dag. Den usikkerhed, som forbrugere ofte føler i vurderingen af enkelte produkters miljøvenlighed, deles altså i et vis omfang også af producenterne !

En forklaring på dette fænomen er formodentlig, at de fleste virksomheder i 1994 forbandt miljøvenlige produkter med noget, der ret uproblematisk kunne vurderes på baggrund af sund fornuft. Realiteterne har imidlertid været, at kun et fåtal egentlig havde undersøgt, om det forholdt sig sådan. I dag har flere nok reelt lavet en sådan undersøgelse, men mange er til gengæld blevet klar over, via debatten om livscyklusvurdering og miljømærkning, at en sådan vurdering ikke er en nem sag. Jordbunden for en indsats for livscyklusscreeninger eller -vurderinger rettet mod de almindelige virksomheders behov synes således at være gødet.

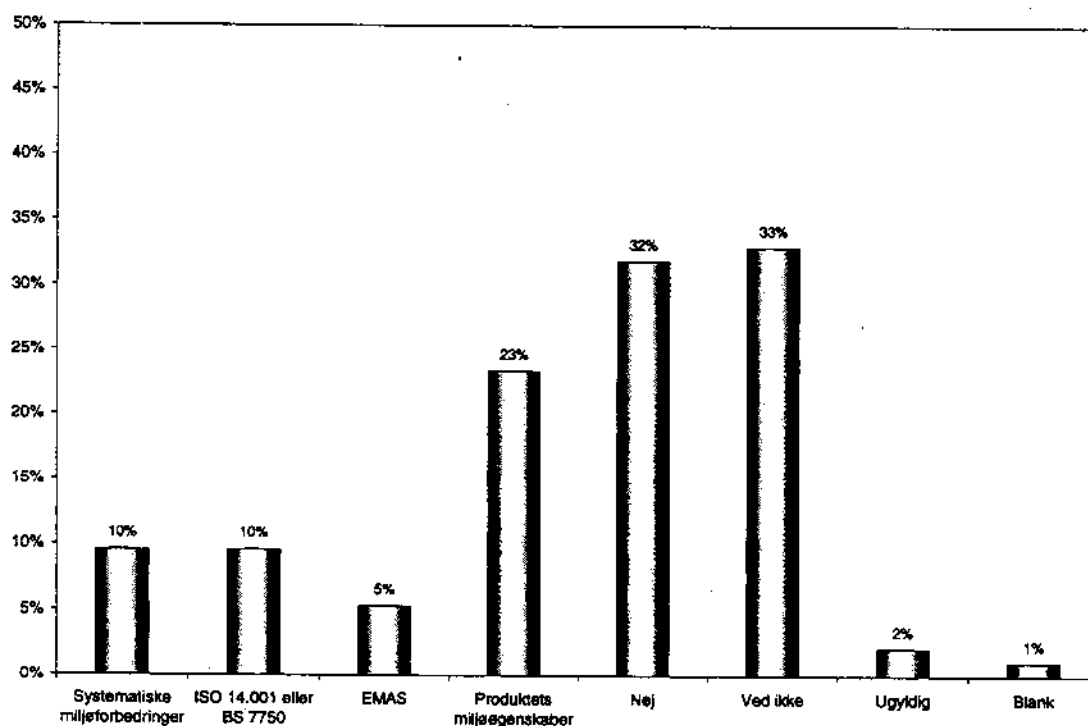
Virksomhedernes relationer til deres leverandører synes heller ikke at have udviklet sig siden 1994. Det kunne ellers forventes, at det stigende antal miljøledelsessystemer efterhånden ville betyde, at flere virksomheder stillede krav til deres leverandører. Men i dag stiller kun 9 % krav til deres leverandører om systematiske miljøforbedringer, mens ingen stiller krav om at leverandørerne er certificerede efter ISO 14001 eller registreret efter EMAS.

Det er markant, at langt over halvdelen af virksomhederne slet ikke har overvejet at stille krav til leverandørerne. I flere andre undersøgelser er det anført, at netop omkring påvirkning af leverandørerne har den første generation af miljøledelsessystemer haft store svagheder (Christensen & Nielsen, 1996). Forventningen om, at miljøledelse skulle sprede sig "som ringe i vandet", på grund af at man stiller krav til hinanden, synes endnu ikke at have belæg i virksomhedernes konkrete praksis i forhold til deres leverandører. Efterhånden som stadig flere arbejder systematisk med miljøledelse, må det imidlertid forventes, at en sådan "sneboldeffekt" kan opstå, jvf. vores betragtninger i kapitel 3.4.

Miljømærkning er et af omdrejningspunkterne i den kommende produktorienterede miljøpolitik. Vi har derfor også undersøgt, hvordan virksomhederne forholder sig til miljømærkning, og hvilken viden de har om dette emne i dag. Generelt kan kun 27 % af de adspurgte virksomheder se en konkurrencefordel i at miljømærke deres produkter. Tilsvarende angiver 28 % af de adspurgte, at det ville være hensigtsmæssigt for forbrugerne, hvis deres produkt var miljømærket, hvilket er næsten præcis samme procentdel, som i undersøgelsen i 1994. Vi ser således igen, at ifølge virksomhedernes "opfattelse" så øges kundepresset ikke i disse år på trods af den megen snak om den politiske forbruger.

Af de relativt få virksomheder, der har tiltro til miljømærkning, er kun meget få allerede gået i gang med konkrete overvejelser om mærkning. Forespurgt om virksomhederne anser deres produkter for egnede til miljømærkning, angiver 36 % dette. Virksomhedernes kendskab til miljømærkningsordningerne er dog ikke videre udbredt. Kun 30 % angiver, at de har kendskab til sådanne ordninger. Mest kendt blandt diverse ordninger er Svanemærket, der klart distancerer såvel EU's miljøblomst som "Grüne Punkt".

Virksomhederne er også åbent blevet spurgt, om det er en markedsføringsfordel over for kunderne at have en eller anden andens slags certifikat eller mærke, jvf. figur 2.12.



Figur 2.12 Former for dokumentation, der kunne udgøre en markedsføringsfordel

Igen er der ikke ret mange, der har en klar opfattelse heraf. For mange er det oplagt, at et miljømærke er et vigtigere signal end eventuelle certifikater for miljøledelse. Dette er selvfølgelig en logisk reaktion, når miljømærket i modsætning til et certifikat direkte kan bruges på det enkelte produkt.

Spørges på samme måde om det vil fremme eksporten af produkterne, hvis man kan dokumentere med miljømærke eller certifikater/registreringer, så er det endnu tydeligere, at miljømærket er vigtigst. Nok så meget fordi eventuel information om miljøcertifikat eller registrering har sværere ved at nå ud til udenlandske kunder i modsætning til et mærke, der følger med selve produktet. Er eksporten i fokus, så fastholder EMAS sin styrke som markedsføringsfordel bedre end certificering efter ISO 14001 eller dokumentation for systematiske miljøforbedringer. Noget kunne således tyde på, at de, der vurderer EMAS relativt højt som markedsføringsfordel, primært ser denne ordnings styrke i relation til eksportmarkederne.

Vi har også spurgt virksomhederne, om deres nærmeste konkurrenter kan dokumentere den ene eller anden slags miljøpræstation, for at få et indtryk af, hvor kraftig konkurrencen på miljøparametre føles af virksomhederne. Typisk føler virksomhederne ikke, at konkurrenterne kan dokumentere deres miljøforhold. Kun 12 % har konkurrence på dokumentation af miljøforhold og langt hovedparten i relation til produktets miljøegenskaber.

Generelt må vi konkludere, at virksomhederne kan se mange muligheder for at forbedre konkurrenceevnen og eksport gennem øget miljødokumentation og endvidere står i en situation, hvor de færreste konkurrenter har en sådan dokumentation. Der synes altså at være et stort potentiale for virksomheder, der ønsker at realisere de markeds-mæssige potentialer ved en bedre miljødokumentation. Set i det lys var det givetvis rigtigt at satse på Svane-mærket frem for EU's miljøblomst, men det understreger også det store behov for fortsat oplysning om mærkningsordninger. Ligesom der må udvikles brugbare værktøjer til at dokumentere virksomhedernes miljøpræstationer.

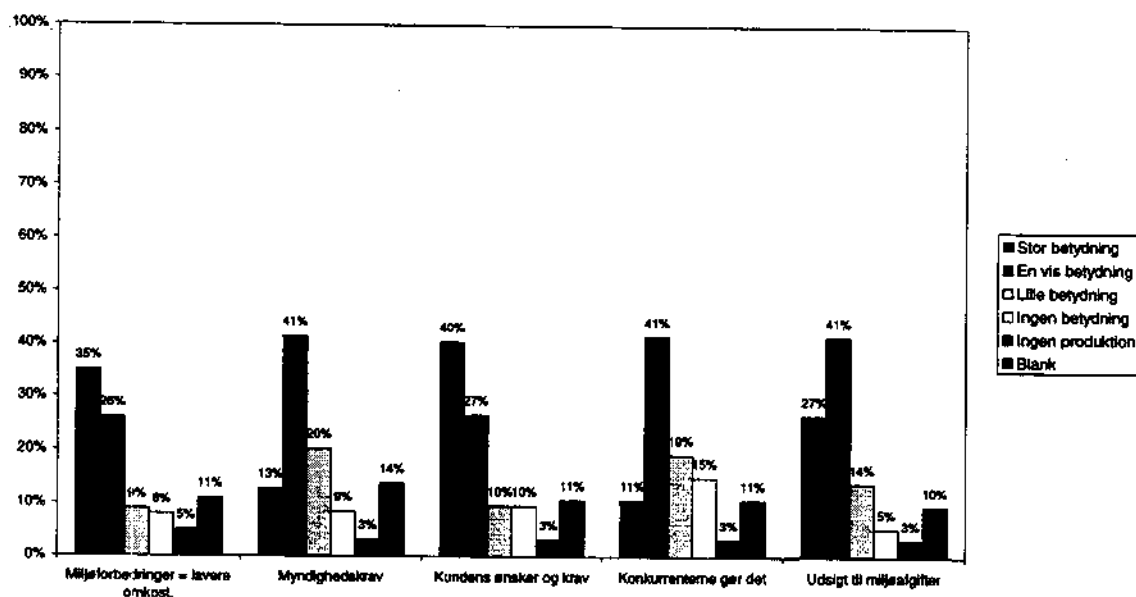
2.7 Motiver bag virksomhedernes miljøindsats

Blandt de mange ydre pres på virksomhederne for at gennemføre miljøforbedringer fremhæves ofte enten myndighedskrav eller markeds-pres som afgørende. Som det fremgår af figur 2.13A og 2.13B er forholdene ofte mere komplicerede og nuancerede end som så.

Mange forhold påvirker virksomhedernes engagement og vilje til at lave miljøforbedringer. Det mest markante motiv til miljøforbedringer synes at være hensynet til medarbejderne, idet hele 61 % angiver, at dette har stor betydning. Understregningen af at miljø og arbejdsmiljø er uadskillelige, samt vigtigheden af kompetente og engagerede medarbejdere, har tilsyneladende bundfældet sig. Herudover synes de vigtigste motiverende faktorer at være kunde-krav, udsigten til miljøafgifter, omkostningsminimering gennem miljøforbedringer, det generelle omdømme, samt mulighederne for bortskaffelse/genanvendelse af affald. Knap så markante drivkræfter er myndighedskrav, pres fra konkurrenterne, bedre mulighed for kapitalfremskaffelse og forsikringer.

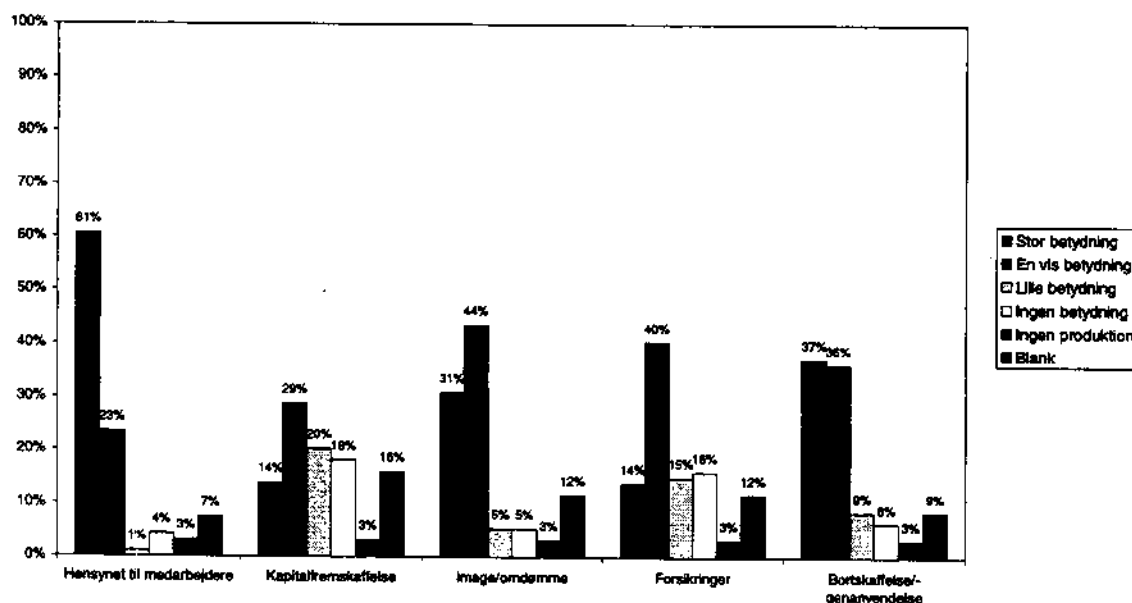
Spørgsmålet om drivkræfter er altså aldrig et enten - eller. Dermed må det også være et miks af virkemidler, der bedst kan understøtte, at virksomhederne iværksætter en forebyggende miljøindsats.

Sammenlignes resultaterne med undersøgelsen fra 1994 er det nok så interessant, at for de fleste motivers vedkommende sker der et fald i, hvilken betydning de tillægges.



Figur 2.13A Motiver til at gennemføre miljøforbedringer i produktionen

Myndighedskrav og udsigten til miljøafgifter tillægges således ikke så stor betydning som tidligere, og ligeledes er forsikringer og bedre muligheder for kapitalfremskaffelse forhold, der ikke længere tillægges samme betydning. Det eneste forhold, der siden 1994 har øget i betydning, er hensynet til medarbejderne !



Figur 2.13B Motiver til at gennemføre miljøforbedringer i produktionen

Undersøgelsen i 1994 antydede, at indre motiver ofte stod stærkere end ydre motiver som motiv for indførelse af miljøledelse. Opstilles lavere produktionsomkostninger, hensyn til medarbejdere og bortskaffelse/genanvendelse som indre motiver, og myndighedskrav, kundekrav, udsigt til afgifter og kapitalfremskaffelse/forsikring som ydre motiver, ses det klart, at indre motiver bliver lagt mest vægt på af de fleste virksomheder.

	Stor betydning	En vis betydning
Indre motiver	45 %	27 %
Ydre motiver	23 %	37 %

Tabel 2.1 Betydningen af indre og ydre motiver til at gennemføre miljøforbedringer

Nu skal man imidlertid være varsom med overhovedet at tolke herpå, idet ikke alene styrken af de enkelte motiver er afgørende for, hvilke handlinger der iværksættes, men også mængden af forskellige påvirkninger og deres indbyrdes samvirke har indflydelse. Selv om de ydre kræfter henregnes som svagere motiver end de indre, så er der immervæk flere af dem, så nogen egentlig konklusion kan der ikke trækkes på denne baggrund. Bemærkelsesværdigt er det imidlertid, at de indre motiver (medarbejdere og bortskaffelse/genanvendelse), vokser i betydning, mens alle de ydre motiver aftager i betydning. Virksomhedernes forhold til deres interessenter er derfor også blevet undersøgt. Vi har spurgt, om interessenterne (dvs. naboer, banker, forsikringsselskaber, mv.) udtrykker ønske om, at virksomheden kan dokumentere sine miljøforhold. Kun 8 % af virksomhederne har registreret et sådant ønske og da hyppigst i relation til produktets miljøegenskaber eller systematiske miljøforbedringer og ikke til certificering eller registrering efter EMAS.

Dette understreger, at den lange række af aktører, der skal indgå i den produktorienterede miljøindsats ved at gå i dialog med virksomhederne, næsten ikke er til stede i Danmark i dag². Det bliver således i høj grad en opgave for kommende initiativer at klæde interessenterne på til at indgå i dialog med virksomhederne.

2.8 Virksomhedernes viden og netværk

Virksomhederne med interesse for miljøledelse er i høj grad afhængige af dels interne ressourcer, dels af at kunne fremskaffe den fornødne viden i form af informationer fra myndigheder, brancheforeninger og teknologiske netværk. Det generelle billede er imidlertid, at kun et mindretal af virksomhederne er opdateret på, hvilke aktiviteter og hvilken viden der i dag findes om miljøledelse. Således angiver kun 34 % af virksomhederne, at de jævnligt opdaterer deres viden om udviklingen på miljøområdet, og kun 24 % mener, at der generelt findes information om miljøledelse.

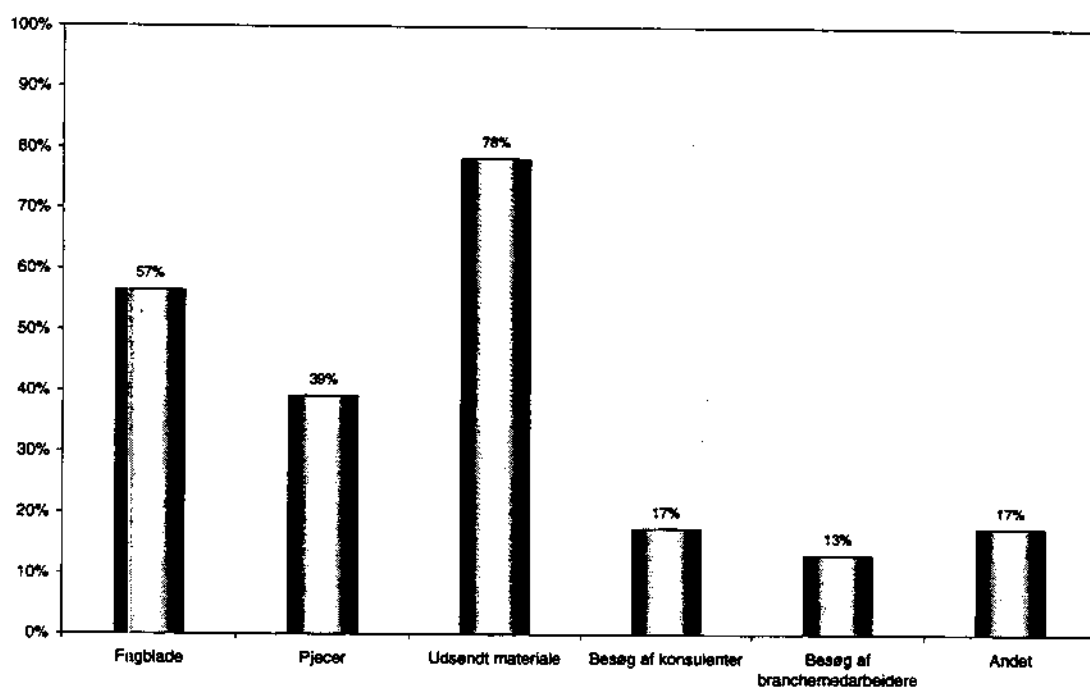
Halvdelen af virksomhederne angiver, at de har behov for ekstern assistance, hvis et miljøledelsessystem skal etableres. Forespurgt om, hvem de bedst tror vil kunne hjælpe med denne opgave, peges primært på brancheforening og rådgivere (BST, TIC etc), mens der ikke er den samme tiltro til miljømyndighederne eller til private konsulenter.

Kun hver fjerde virksomhed har kendskab til, om deres brancheforening har iværksat initiativer i forbindelse med miljøledelse. Kun 18 % af virksomhederne føler, at der er behov for et samarbejde om miljøledelse inden for deres branche, men 22 % har trods alt deltaget i informationsmøder om miljøledelse i deres branche. Hver fjerde virksomhed angiver, at de godt kunne have en interesse i at deltage i et brancheprojekt.

Hver fjerde af virksomhederne har modtaget information om miljøledelse fra deres brancheforening. Denne information har de primært modtaget gennem udsendt materiale, fag-

² Denne konklusion er i overensstemmelse med en undersøgelse om certificerede virksomheders miljøpolitikker, hvor det blev vist, at de "ydre" interessenter stadigt sjældnere blev refereret til i miljøpolitikkerne (Christensen & Nielsen, 1997).

blade og pjecer, jvf. figur 2.14. Mens spredningen af viden fra konsulenter til virksomhed forekommer sjældnere.



Figur 2.14 *Spredningsveje, der har været benyttet til den fjerdedel af virksomhederne, der har modtaget information fra brancheforening*

Virksomhederne angiver generelt, at de har behov og interesse for forskellige typer af informationer og hjælp til at komme i gang med miljøledelse. En tredjedel af virksomhederne kunne således have interesse i fælles kurser og seminarer i deres branche, og 48 % kunne være interesseret i fælles håndbøger om miljøledelse.

Et vigtigt element i, at miljøledelse kan gennemføres med succes, er selvfølgelig, at virksomheden er klædt på til opgaven. Hvis der ikke er tid, ressourcer og engagement på virksomheden, så hjælper nok så megen information eller konsulenthjælp ikke.

Selv om manglende viden er en væsentlig barriere for virksomhederne, overskygges den dog i praksis af problemer med tid som en knap ressource. Halvdelen af alle virksomheder angiver som et stort problem, at der mangler tid hos nøglepersoner, og at der generelt er for travlt i produktionen. Derudover angiver en del virksomheder, at det har været en barriere for dem, at certificeringsprocessen er vanskelig at overskue.

Endelig har vi spurgt virksomhederne, om de kan afse de nødvendige ressourcer til at indføre et certificeret miljøledelsessystem på virksomheden. 16 % angiver som realistisk, at de kan afse de nødvendige ressourcer hertil. Tilsvarende angiver 17 %, at det er realistisk, at de om 5 år har indført et certificeret miljøledelsessystem.

2.9 Faktorer med indflydelse på holdninger og erfaringer

I den forudgående analyse har vi koncentreret os om de generelle tendenser i virksomhedernes holdning til miljøledelse og erfaring med miljøarbejdet generelt. Vi har imidlertid også undersøgt, om der er forskel i virksomhedernes holdninger og erfaringer. Vi har såle-

des undersøgt, hvilken betydning virksomhedernes branchetilhørsforhold, størrelse, eksportandel og tilknytning til forskellige markeder har for de svar, der gives.

For at undersøge betydningen af branchetilhørsforhold har vi taget udgangspunkt i de tre store branchegrupper, der er repræsenteret i undersøgelsen, nemlig fremstillingsindustri, engroshandel og bygge- og anlæg, og lavet krydstabuleringer med en række af de spørgsmål, der er stillet til virksomhederne.

Denne undersøgelse understregede nogle store forskelle imellem de tre brancher. Det generelle billede er, at fremstillingsindustrien arbejder mere bevidst og målrettet med miljøarbejdet end engroshandel og specielt bygge- og anlæg. Disse markante forskelle ses f.eks. i relation til indførelsen af renere teknologi, udarbejdelse af status over udledninger/spild og forurenende stoffer i produktet.

Tilsvarende er det da også fremstillingsvirksomhederne efterfulgt af engroshandel, der primært angiver, at de er i færd med at opbygge et miljøledelsessystem. Faktisk viser det sig, at bygge- og anlæg næsten intet kendskab har til EMAS eller ISO 14001.

Det sparsomme kendskab til miljøledelse blandt bygge- og anlæg samt tildels engroshandel kunne man tro hang sammen med, at fremstillingsindustrien havde et større pres fra flere kanter for at arbejde med miljø. Når det drejer sig om deres relation til kunderne, er dette ikke rigtigt. Her angiver 23 % af fremstillingsvirksomhederne, at deres kunder er meget miljøbevidste, mens 36 % af bygge- og anlægsvirksomhederne og hele 50 % af engrosvirksomhederne angiver det. Kommer det derimod til deres opfattelser af egne produkter, så er det fremstillingsvirksomhederne, der hyppigst opfatter egne produkter som mest miljøvenlige. Virksomhederne inden for bygge- og anlæg samt engroshandel føler med andre ord et større pres fra deres kunder, samtidig med at få af dem føler at kunne leve op hertil, når det kommer til egne produkters miljøvenlighed.

Bygge- og anlæg samt engroshandel mangler tilsyneladende såvel viden, ressourcer og måske også vilje til at indføre miljøledelse. Hvor i alt 21 % af fremstillingsvirksomhederne således mener, at de realistisk set vil have indført et certificeret miljøledelsessystem inden 5 år, er det kun 9 % af bygge- og anlægsvirksomhederne og ingen af engrosvirksomhederne, der anser dette for realistisk.

Ved siden af branchetilhørsforholdet er virksomhedernes størrelse også afgørende for deres viden og erfaringer med miljøledelse. Vi har for at undersøge dette delt virksomhederne op i små og større virksomheder, hvor grænsen trækkes ved 50 ansatte.

Som forventeligt viser det sig, at antallet af ansatte er afgørende for mange af de undersøgte forhold. Generelt vil større virksomheder forurene mere, og de vil hyppigere være underkastet myndighedskrav. Omvendt vil de større virksomheder også have bedre ressourcer og viden til faktisk at gøre noget ved miljøforholdene.

De større virksomheder har mere end dobbelt så hyppigt som de små indført forskellige typer af renere teknologier og hyppigere udarbejdet status for udledninger/spild, for indholdet af forurenende stoffer i produktet og for eksempelvis arbejdsmiljøet. Tilsvarende har 76 % af de større virksomheder organiseret deres miljøindsats, mens kun 26 % af de mindre har gjort det.

Kun 13 % af de små virksomheder er ved at opbygge et miljøledelsessystem, mens hele 47 % af de større er det. Det er også blandt de større, vi finder et kendskab til EMAS. Mere end en tredjedel har et indgående eller rimeligt kendskab hertil, mens kun 8 % af de mindre virksomheder har det. Kommer det til ISO 14001 har lidt flere af de små virksomheder kendskab hertil men dog langt færre end blandt de større virksomheder. For miljømærkningsordninger finder vi tilsvarende, at 47 % af de større, men kun 28 % af de mindre virksomheder har kendskab hertil.

Hvad angår viden og ressourcer står de større virksomheder også stærkere i billedet. Hele 69 % af de større virksomheder, mod 31 % af de små, opdaterer jævnligt deres viden om udviklingen på miljøområdet. Hver fjerde af de større virksomheder kan afse de nødvendige ressourcer til at indføre miljøledelse mod kun 11 % af de små, og tilsvarende anser 31 % af de større virksomheder det for realistisk, at de inden for 5 år indfører et certificeret miljøledelsessystem mod kun 12 % af de mindre.

Vi har også krydstabuleret mellem eksportandelen og en række faktorer. For de fleste parametres vedkommende er der ikke de store udsving i svarene mellem de virksomheder, hvor eksporten udgør henholdsvis over eller under 50 % af omsætningen, dog med en svag tendens til at de, der eksporterer mere, også hyppigere kan se en konkurrencefordel i at miljømærke deres produkter. Halvdelen af de virksomheder, der eksporterer meget, har således også kendskab til nogle miljømærkningsordninger, mens kun hver fjerde af de, der eksporterer under halvdelen af omsætningen, har det.

En anden faktor er, om virksomheder, der primært er underleverandører eller leverer til industrimarkedet, forholder sig anderledes end virksomheder, der producerer til forbrugsmarkedet. I det store og hele er der ingen forskel på de to typer af producenter på langt de fleste af de parametre, vi har krydstabuleret med. Som forventeligt er der dog en markant forskel, når det kommer til opfattelsen af det markedsmæssige pres. Leverandører til forbrugsmarkedet anser for hver femtes vedkommende miljøvenlige produkter som noget, kunderne lægger vægt på, mens det kun gælder for hver tyvende af leverandørerne til industrimarkedet. Hele 41 % af leverandørerne til forbrugsmarkedet kan se en konkurrencefordel i miljømærkning af produkterne mod kun 19 % af leverandørerne til industrimarkedet. I forskellen på de to typer af markeder kan man tydeligt se, at de mere miljøbevidste forbrugere har sat deres præg på forbrugsmarkedet.

3. Den brancheorienterede indsats

Hovedindsatsen under programmet for miljøstyring og miljørevision i virksomheder har været rettet mod de brancheorienterede projekter. I alt er der over en 5 års periode afsat ca. 81 mill. kr. til brancheorienterede projekter omhandlende generel information, udvikling af uddannelser og af brancherettede værktøjer og metoder.

Interessen for denne del af programmet har været meget stor. I alt er der indkommet 112 ansøgninger, der i gennemsnit har søgt om 1,5 mill kr.

	Brancheansøgninger		Tilsagn		Afslag	
	Antal	beløb	Antal	beløb	antal	beløb
1995	51	72,0 mill	8	9,4 mill	4	3,2 mill
1996	35	46,1 mill	11	21,6 mill	17	20,9 mill
1997	26	33,7 mill	1	1,3 mill	3	3,6 mill
I alt	112	151,8 mill	20	32,3 mill	24	27,7 mill

Tabel 3.1 Brancheprojekter fordelt på ansøgninger, tilsagn og afslag med beløb opgjort pr. år fra sommeren 1995 til maj 1997

Som det fremgår af tabellen, er der stadig på dette tidspunkt (1. maj 1997) en del ansøgninger under behandling, eller ansøgningerne er blevet henlagt. Dette vender vi tilbage til i kapitel 5.

Af de 20 tilsagn har vi nærmere undersøgt 5 brancher, repræsenteret med 7 projekter, med henblik på at skabe et overblik over, hvorledes "branchepakkerne" fungerer. Dette er sket gennem interviews med de ansvarlige for brancheprojekterne samt ved gennemlæsning af relevant materiale fra de pågældende sager, herunder et gennemsyn af de udviklede værktøjer, manualer og uddannelsesmateriale. I afsnit 3.2 præsenteres brancheprojekterne, og der gives en vurdering af de pågældende initiativer.

Som en separat del af midtvejsevalueringen har vi endvidere undersøgt den spredning, der er sket inden for de 5 respektive brancher. Dette er sket ved telefoninterviews med 42 tilfældigt udvalgte virksomheder inden for brancherne. Resultaterne heraf redegøres der for i afsnit 3.3.

Vi har endvidere interviewet i alt 35 virksomheder, der deltager i de iværksatte projekter under den brancheorienterede del af programmet. Resultaterne heraf er der redegjort for i afsnit 3.4.

Endelig har vi set på de erfaringer, som allerede miljøcertificerede virksomheder i de 5 udvalgte brancher har fået. Vi har her identificeret 17 virksomheder. Disse virksomheder er blevet telefoninterviewet og har desuden svaret på et længere spørgeskema. Resultaterne heraf er der redegjort for i afsnit 3.5.

3.1 Resumé af undersøgelsen

Den brancherettede del af indsatsen under Programmet om miljøstyring og miljørevision har generelt fungeret godt.

Projekterne er organiseret forskelligt alt efter, om brancheorganisationerne traditionelt har haft egne konsulenttjenester eller mere eller mindre stærke branchesekretariater. Vi konkluderer på baggrund af gennemgangen af de 5 branchepakker, at der kan sondres mellem 3 typer af brancheprojekter.

De "udførende" er brancher, der generelt har erfaring med at fungere som konsulenter over for virksomhederne. Disse brancher satser på en opkvalificering af virksomhederne hyppigst ved, at der lægges vægt på uddannelse og erfaringsformidling. Der bruges ikke ret tit eksterne konsulenter, og hvis det sker, holdes de i kort snor.

De "koordinerende" brancher har en vis grad af teknisk ekspertise selv, men ønsker af forskellige grunde ikke selv at udføre arbejdet med brancheprojekterne. I disse tilfælde skabes der kontakt til eksterne konsulenter, men brancheforeningen "har bukserne på". Disse brancher prioriterer også spredning af viden og erfaringer højt, og de udviklede værktøjer er i høj grad baseret på at kunne spredes til så mange virksomheder som muligt. Der er med andre ord ofte tale om, at der satses på små manualer kombineret med praksisrelateret uddannelse i form af ERFA- eller vækstgrupper.

Endelig er der "konsulentmodellen", som benyttes af brancheorganisationer, uden et selvstændigt eller med et meget begrænset sekretariat. Dette er ofte et bevidst valg i disse brancher. Konsekvensen er imidlertid, at projektet ofte overlades mere eller mindre til konsulenterne, med den oplagte følge at de udviklede værktøjer ofte bliver meget teknisk betonede, f.eks. større manualer.

Analysen af brancheprojekterne leder til et forslag om, at styrelserne fremover "situationstilpasser" deres dialog med de ansøgende brancher, så man i videst muligt omfang får sikret, at projekterne har en fornuftig vægtning af værktøjer, uddannelse og mere generelle informationsaktiviteter.

De 5 evaluerede branchepakker har fungeret i et stykke tid. Vi har derfor også undersøgt, om der er sket en spredning af erfaringer til virksomhederne i de respektive brancher. Vi fandt, at halvdelen af virksomhederne havde kendskab til brancheprojektet, men kun hver tiende virksomhed havde kendskab til de konkrete værktøjer og metoder, der blev anvendt. Ganske vist er mange af værktøjerne stadig under udvikling, men resultatet indikerer, at der fremover bør ske en styrkelse af informationsindsatsen.

Opbakningen bag branchernes indsats er dog meget stor. Hvad enten vi taler med almindelige virksomheder i branchen, med deltagerne i brancheprojekterne eller de certificerede virksomheder, så er billedet ret entydigt, at næsten alle støtter, at brancheforeningen skal spille en aktiv rolle ved spredningen af viden og erfaringer om miljøledelse.

De deltagende virksomheder i branchepakkerne bruger bevidst projektet til at bringe sig på forkant. Typisk er disse virksomheder langt foran almindelige virksomheder, når det drejer sig om registreringer af deres miljøpåvirkninger, om indførelse af renere teknologier og om de første organisatoriske tilpasninger til miljøledelse. Disse virksomheder angiver for to tredjedele vedkommende, at de i løbet af få år vil være certificerede eller registrerede.

Der er ingen tvivl om, at mange virksomheder, der deltager i branchepakkerne vil indføre et certificeret miljøledelsessystem. Men sammenlignes med den sparsomme spredning af resultaterne i branchen, ligger der oplagt et problem i at sprede den viden og de erfaringer, som den afgrænsede kreds af virksomheder i projekterne har.

De deltagende virksomheder har generelt et godt billede af brancheprojekterne. Dog indikerer de tydeligt, at for flere af projekternes vedkommende har der været for stor fokus på manualer/håndbøger, og at man nok i stedet skulle have satset på uddannelse og direkte erfaringsudveksling. På denne baggrund opfordres styrelserne til i højere grad at påvirke vægtningen mellem værktøjer, uddannelse og information hos de ansøgende brancheorganisationer.

Erfaringerne hos 17 allerede certificerede/registrerede virksomheder i de 5 udvalgte brancher er også blevet undersøgt. Dette tegner på sin vis et billede af det "endemål", som mange af de andre virksomheder stræber efter. Disse virksomheder er da også kommet virkelig langt. Indførelse af renere teknologi er nået meget langt, og dette gælder alle typer af tiltag, også ændringer af produktionsproces og produkt. Indførelse af miljøledelsessystemer giver således et væsentligt skridt fremad for renere teknologi indsatsen, både hvad angår bredden og radikaliteten af ændringerne. Ændringerne bliver ikke bare herved, men også når det kommer til en mere produktorienteret miljøindsats, er disse virksomheder i front.

Vurderet ud fra de certificerede virksomheders erfaringer tyder en del på, at disse heller ikke så ofte benytter større manualer ved gennemførelsen af miljøkortlægningen. Dette underbygger den gennemgående pointe i denne opsummering, nemlig at vægtningen mellem værktøjer og uddannelse må revurderes fremover i programmet, når der laves brancheprojekter, og at styrelserne - ud fra de karakteristika de enkelte brancheforeninger har - må vurdere, hvordan de bedste resultater og spredningen heraf opnås.

3.2 De fem undersøgte branchepakker

For at undersøge hvorledes brancheaktiviteterne fungerer, har vi udvalgt 5 branchepakker til nærmere gennemsyn. De 5 brancher er udvalgt under hensyntagen til, at de skulle dække de to styrelser, repræsenterende såvel traditionelle industriområder som nye brancher i forhold til miljøledelse, samt afspejle nye måder at gribe tingene an på.

Valget af brancher faldt på plastindustrien, tekstilindustrien og jern- og metalindustrien som repræsentanter for brancher, der traditionelt har været involveret i miljø, f.eks. gennem mange års deltagelse i renere teknologi projekter. Derudover har vi udvalgt engros-handel som repræsentant for en ny type aktør på miljøområdet, som nu påkalder sig interesse i forbindelse med den produktorienterede miljøpolitik. Endelig har vi udvalgt projektet inden for den agroindustrielle sektor, idet det repræsenterer en ny tilgang, som ikke fokuserer på de enkelte delbrancher men på håndteringen af landbrugsprodukter fra jord til bord og på etablering af nye samarbejdsrelationer.

Undersøgelsen af brancherne er foretaget gennem interviews med relevante nøglepersoner samt gennemlæsning af relevant materiale. I alt er der foretaget 15 interviews, samt en række opfølgende telefonsamtaler i såvel de 5 undersøgte branchepakker som blandt andre.

Vi har valgt at præsentere de 5 branchepakker, så læserne får en klarere fornemmelse for deres baggrund og indhold (afsnit 3.2.1 til 3.2.5). I det efterfølgende afsnit 3.2.6 foretager vi en vurdering af forskellige karakteristika ved brancherne, og hvordan de har grebet miljøledelsesprojekterne an.

3.2.1 Plastindustrien i Danmark

I det følgende beskrives forudsætningerne for og tilgangen til at fremme indførelsen af miljøledelse i plastindustrien. Gennemgangen bygger på de relevante projektdokumenter samt på interview med Steen Karlsen, Plastindustrien i Danmark.

Forudsætninger og hidtidig miljøindsats

Plastindustrien i Danmark (PD) har 340 medlemsvirksomheder, hvoraf 250 er plastproducerende, og de resterende er råvare- og maskinleverandører, institutter og rådgivere. Der findes 600 plastproducerende virksomheder, men en stor del heraf er små og mellemstore virksomheder med blot et par ansatte. PD's medlemsvirksomheder producerer 80 % af plastmængden, har ca. 25.000 ansatte og en omsætning på 30 mia. kr., hvoraf ca. 50 % eksporteres.

I PD's sekretariat er der 12 ansatte, hvoraf 2 udelukkende arbejder med miljø, samt 1 energikonsulent og direktøren, der bruger omkring halvdelen af sin tid på miljøindsatsen. Miljøaktiviteterne i PD omhandler: høringsvar omkring love og regler, etc., information til medlemmerne, indgåelse af frivillige aftaler med Miljøstyrelsen (PVC, VOC, emballage, mv.), renere teknologi projekter, vejledning af virksomhederne om miljøgodkendelser, miljøledelse, etc.

Plastindustrien har gode erfaringer i forbindelse med kvalitetsstyring, hvor 4 pilotvirksomheder gennemførte arbejdet frem til ISO 9000 certificering. Dette dannede grundlag for en række ERFA grupper, og i dag er omkring 100 plastvirksomheder ISO 9000 certificeret. Af de 23 virksomheder, der nu indfører miljøledelse, er der blot 2 - 3 som ikke har kvalitetsstyring.

Også på andre områder har PD haft gode forudsætninger for brancheindsatsen omkring miljøledelse: PD har tilsluttet sig ICC's miljøcharter og allerede i 1991 offentliggjort en miljøpolitik. PD har indgået i følgegrupper til renere teknologi projekter, herunder et projekt om Renere teknologi i plastindustrien, som gav overblik over forskellige renere teknologi muligheder og indeholdt nøgletal. Resultaterne fra et projekt om Brancheenergianalyse kan anvendes i forbindelse med miljøledelse.

Der har desuden været stor interesse for BS 7750 i branchen, som et redskab til at profilere miljøindsatsen. PD har kunnet trække på erfaringerne fra miljøledelsesprojektet på Kaiserplast. PD holdt i februar 1995 en temadag om miljøledelse, hvoraf 50 virksomhedsrepræsentanter deltog. Der har således været en synergieffekt mellem de forskellige aktiviteter vedrørende renere teknologi, miljøledelse og energistyring.

Oversigt over miljøindsatsen i Plastindustrien

Plastindustrien var selv initiativtager til branchepakken om miljøledelse. Man tilkendegav allerede i maj 1995 sin interesse og ansøgte i juni. PD fik bevillingen på lidt over 1,5 mio. kr. d. 1/11-95. PD skrev i efteråret ud til virksomhederne og fortalte, at 20 virksomheder kunne deltage i projektet. 23 virksomheder meldte sig dækkende de forskellige typer af virksomheder i branchen, og projektet blev iværksat i januar 1996.

Projektet har til formål "at lave en sammenhængende brancheindsats om miljøledelse for at fremme en stadig forbedring af miljøindsatsen i plastindustrielle virksomheder". Resultatet forventes at blive et miljøledelsessystem skabt af virksomhederne selv og af en sådan kvalitet, at det kan certificeres. Hovedaktiviteterne er inddelt i tre faser:

Fase 1: Fælles indledende seminar om de grundlæggende principper i miljøledelse og den indledende miljøgennemgang. (ERFA gruppemøde om prioritering af miljøindsatsen).

Fase 2: Fælles seminar om miljøledelsessystemer. (ERFA gruppemøde om miljøpolitik, -mål og -programmer, samt om miljøhåndbog, procedurer, instruktioner og dokumentstyring).

Fase 3: Fælles seminar om miljøredegørelse. (ERFA gruppemøde om miljøredegørelser). Der afsluttes med en miljørevision i de enkelte virksomheder).

Hovedansvaret for projektet har Plastindustrien i Danmark, som står for afrapportering, og som også indgår i alle fællesaktiviteter samt i flere af aktiviteterne på virksomhederne. Den tredje fase afsluttes ved udgangen af 1997.

PD besøgte 5-6 forskellige konsulentfirmaer med henblik på at finde et firma, som havde en enkel og praktisk tilgang til miljøledelse. Konsulentfirmaet MiljøFyn blev valgt. Konsulenterne har ansvaret for gennemførelsen af aktiviteterne på de enkelte virksomheder.

Miljøindsatsen i Plastindustrien sker med udgangspunkt i EMAS og er kendetegnet ved at veksle mellem afprøvning af værktøjer og uddannelsesaktiviteter. Ifølge PD er det vigtigt, at materialet bliver gjort specifikt og brancherettet, så virksomhederne genkender problemstillingerne. På seminarer og ERFA gruppemøder præsenteres virksomhederne for værktøjer til at lave en grøn profil af virksomhedens styrker og svagheder, indledende kortlægning, miljøpolitik, procedurer og instruktioner, etc. Her ud fra laver virksomhederne i samarbejde med konsulenterne den pågældende opgave og fremlægger så resultatet på et efterfølgende ERFA møde. Kritikken fra de andre virksomheder har virket konstruktiv og har givet et konkret modspil til at forbedre eksempelvis miljøpolitikken. På denne måde får de 23 deltagende virksomheder gradvist opbygget et miljøledelsessystem, som kan registreres i henhold til EMAS.

En virksomhed er allerede blevet certificeret, mens 3-4 bliver det i løbet af efteråret 1997. Det forventes, at 8-10 virksomheder vil være certificeret i sommeren 1998.

PD har løbende informeret om projektet i nyhedsbreve til medlemsvirksomhederne, mens andre vil blive informeret gennem artikler i relevante fagblade. Der har været holdt et temamøde i februar 1997, hvor der blev fortalt om erfaringerne, og hvor der var mulighed for at melde sig til et nyt brancheprojekt.

De 23 virksomheder udgør et repræsentativt udsnit af medlemsskaren med både små og store og stort set alle delbrancher. Virksomhederne er inddelt i 4 ERFA grupper: sprøjtestøberier, opskumning/termoformning, ekstrudering/folieblæsning, og hærdeplast/overfladebehandling.

Den eneste ændring i forhold til den oprindelige plan har været, at et fælles seminar er blevet droppet og i stedet konverteret til et ERFA-gruppe møde. Virksomhederne har fulgt godt med især i begyndelsen, og enkelte af virksomhederne har ansat miljøkoordinatorer til at varetage arbejdet.

Miljøkonsulenten i PD fremhæver, at et kommende miljøledelsesprojekt vil gøre mere ud af undervisning af de ansatte, relationen til offentligheden, samt miljømærkning og kunde-/leverandørrelationer. Efter dette projekt vil der blive lavet et vejledning i miljøledelse specielt rettet mod plastindustrien. Hermed skulle den nødvendige kompetence være opbygget, så efterfølgende certificeringer kan ske på kommercielle vilkår.

Plastindustrien vurderer, at de kvantitative mål for støtteprogrammet allerede er nået i form af, at 70 % af branchens virksomheder har taget stilling til relevansen af miljøledelse, 30 % har udarbejdet en handlingsplan for miljøarbejdet, og 50 % af branchens virksomheder har kendskab til de udviklede værktøjer.

3.2.2 Tekstil- og Beklædningsindustrien

Ud over de relevante projektdokumenter bygger dette afsnit på interviews med Tove Andersen og Aage Feddersen fra miljøafdelingen i Dansk Tekstil- og Beklædningsindustri (DTB), samt på en rundbordssamtale med Hans Niemann og Annette Pedersen, som har gennemført projektet Markedsorienteret Miljøkommunikation.

Forudsætninger og hidtidig miljøindsats

Tekstil- og beklædningsbranchen består af 550 små og mellemstore virksomheder, hvoraf 90 % er organiseret i Dansk Tekstil- og Beklædningsindustri (DTB). Der er 16.500 ansatte i Tekstil- og Beklædningsindustrien, og virksomhederne omsætter for 16 mia. kr., og der eksporteres for knap 10 mia. kr. om året. Tidligere var DTB en ren producentforening, men nu er også handelsvirksomheder med.

DTB har et traditionelt arbejdsområde som brancheorganisation. På miljøområdet har de to medarbejdere som opgave dels at formidle information til medlemsvirksomhederne, dels at varetage branchens interesser på politisk plan. DTB har en tæt forbindelse til DTI tekstil, som ofte deltager i udviklingsaktiviteterne på miljøområdet. Henvendelser af teknisk karakter omkring miljø henviser DTB til DTI og omkring arbejdsmiljø til BST-Midtjylland. DTB betragter miljø og arbejdsmiljø som to sider af samme sag.

Der har været gennemført adskillige renere teknologi projekter i tekstil- og beklædningsindustrien. Siden 1993 har der været et koordinerende rammeprogram med det formål at få udviklet og implementeret renere teknologi med særlig vægt på tekstilvådbehandling. Målene er at reducere udledningen af spildevand med 30 % inden år 2000, at reducere mængden af de miljø- og sundhedsskadelige kemikalier, at forbedre processer og maskiner, samt at reducere energiforbruget. Efter DTB's vurdering blev nogle af disse mål allerede opnået i løbet af et par år, men det har dog ikke ført til opstilling af nye målsætninger i rammeprogrammet.

Også på andre områder har DTB en solid ballast som grundlag for en brancheindsats omkring miljøledelse: Der er gennemført en brancheenergianalyse, og tekstilfarverier og -trykkerier har i flere år arbejdet med et scoresystem med henblik på at nedbringe brugen af miljø- og sundhedsskadelige kemikalier. Over 10 virksomheder har fået støtte til ansættelse af en miljømedarbejder fra programmet om Miljø og arbejdsmiljø i små og mellemstore virksomheder, mens 13 virksomheder i samarbejde med TIC og DTI har foretaget en indledende miljøgennemgang og formuleret en miljøpolitik. To af "frontløber" virksomhederne i branchen, Tytex og Novotex, har fået støtte til opbygning og indførelse af et certificeret miljøledelsessystem efter BS 7750 og er siden blevet EMAS registreret. Der er i dag 10 certificerede/registrerede virksomheder i branchen.

DTB har et indgående kendskab til mange af projekterne inden for branchen, da de har indgået i følgegrupperne. Hovedparten af renere teknologi projekterne er gennemført af DTI samt Institut for ProduktUdvikling (IPU), mens der har været en række forskellige konsulentfirmaer involveret ved indførelse af certificerede miljøledelsessystemer.

Erfaringerne med kvalitetsstyring er ret blandede, og forholdsvis få virksomheder er blevet kvalitetscertificeret i branchen. DTB prøvede at sprede kvalitetsstyring via ERFA grupper, men virksomhederne virkede på det tidspunkt mere indstillet på at ville gøre det selv.

Oversigt over miljøledelsesindsatsen i tekstilindustrien

Konceptet for branchepakken adskiller sig fra de fleste andre ved først at have gennemført et forprojekt og ved at bestå af flere små "delpakker", eller rettere et projekt om "Markedsorienteret miljøkommunikation" og et om "EMAS miljøledeshåndbøger". Brancheorganisationen har indgået i projekterne med koordinerende funktioner og som særligt aktive ved informationsaktiviteter, men har ikke haft hovedansvaret for gennemførelsen. DTB har en generel vedtagelse om, at konsulentfirmaerne må tage hovedansvaret.

I august 1995 fremsender DTB en interesselitkendegivelse til programmet, for at der iværksættes en indsats for at fremme miljøledelse i branchen. Denne interesselitkendegivelse danner grundlag for en egentlig ansøgning om et forprojekt til 300.000 kr. fra DTI Tekstil og Beklædning på vegne af DTB. Forprojektet har bestået i at forberede og afvikle en konference, der skulle afdække de områder, hvor virksomhederne har behov for støtte, skabe overblik over igangværende aktiviteter, samt at fastlægge en strategi for miljøledelsesindsatsen. Konferencen er afrapporteret summarisk i et mindre notat fra DTI Tekstil og Beklædning.

Projektet "Markedsorienteret miljøkommunikation - fra miljøinvestering til markeds-kommunikation" er udført af firmaet Miljøkommunikation med en række samarbejdspartnere: VKI, Dansk MiljøAnalyse, Econet, Coopers & Lybrand samt dk-Teknik; foruden en række virksomheder: Mørup Stof, Tytex, Egetæpper, Sødahl Design, Novotex og Lindon samt DTB. Den samlede bevilling var på knap 1,4 mio. kr. med en tillægsbevilling på 0,3 mio. til formidling.

Projektet har ikke direkte haft til hensigt at sprede miljøledelse i branchen, men har primært sigtet mod "at udvikle og afprøve 7 kommunikationsværktøjer og et kursus, der kan medvirke til at forbedre virksomhedernes evne til at kommunikere deres miljøpræstationer til deres interessenter." Med andre ord skulle værktøjerne gøre det lettere for små og mellemstore virksomheder at formidle resultaterne af miljøindsatsen og således potentielt opnå en konkurrencemæssig fordel.

De udviklede værktøjer repræsenterer en bred vifte fra kortlægning af kundernes forventninger til miljødialogen over information og uddannelse af medarbejdere til udformning af kommunikationsmidler, pressekontakt, etc. Værktøjerne er blevet afprøvet i et kursus, som er blevet udviklet til lejligheden. Den udarbejdede håndbog er skrevet ud fra de erfaringer, ovennævnte tekstilvirksomheder opnåede undervejs i forløbet.

Projektet er afsluttet i sommeren 1997 med udgivelsen af rapporten "Markedsorienteret miljøkommunikation - en håndbog for tekstil- og beklædningsindustrien" (Arnfred et. al, 1997). I forbindelse hermed blev der holdt en minikonference, hvor erfaringerne og håndbogen blev præsenteret for branchens virksomheder. Efter brancheorganisationens opfattelse har projektet vakt "entusiasme" i branchen, hvilket givetvis hænger sammen med, at de medvirkende virksomheder har anvendt værktøjerne gennem et kursusforløb og således oplevet nytten og relevansen heraf i praksis.

Det egentlige brancheprojekt med mere snævert fokus på spredning af miljøledelse skal gennemføres af COWI og Dansk Kvalitetsrådgivning i samarbejde med DTI og BST. DTB

deltager med koordineringsfunktioner. Projektet er bevilget 2,5 mio. kr. Ifølge DTB var det godt set af Miljøstyrelsen at koble COWI på brancheprojektet, da de i EU regi havde gennemført et projekt i tekstilbranchen.

Dette projekt er i færd med at blive igangsat. Det vil blive baseret på et vækstgruppe koncept. Syv tekstilvirksomheder fra de forskellige led i produktkæden vil i et seminarforløb opbygge et miljøledelsessystem. Seminarformen har desuden til hensigt at udvikle og tilpasse værktøjer og løsningsforslag. Erfaringerne fra vækstgruppen vil blive samlet i en drejebog for indførelse af miljøledelse i tekstilvirksomheder.

Overordnet kan det konstateres, at mange af frontløber virksomhederne i branchen er vældig godt kendte med miljøledelse, og at et relativt stort antal virksomheder har udgjort A-holdet i branchen. Derimod er det sværere at få øje på, at B-holdet af virksomheder er på vej. Ifølge DTB vil dette kræve, at der opnås konkurrencemæssige fordele via miljøindsatsen, eksempelvis via "grønne" offentlige indkøb af tekstiler.

3.2.3 Jern- og metalindustrien

I det følgende beskrives brancheprojekterne i jern- og metalindustrien. Der er tale om to projekter bundet sammen gennem brug af samme konsulent og en samlet følgegruppe. De to projekter vedrører henholdsvis VVS Fabrikanterne og Danske Støberiers Brancheforening. I gennemgangen fokuserer vi på VVS Fabrikanternes brancheforening, men tager i vurderingen af projektet udgangspunkt i det materiale, der er under udvikling til de to brancher. Gennemgangen bygger på de relevante projektdokumenter, samt på interview med Direktør H. H. Hallager fra VVS Fabrikanterne og Sektionsleder Jørgen Larsen, DTI.

Forudsætninger og hidtidige miljøindsats

VVS Fabrikanternes brancheforening har 88 medlemmer og dækker dermed 90 % af branchen opgjort som markedsandele. Medlemmerne beskæftiger sig typisk med produktion af kedler, armaturer, energimålere, etc.

Brancheforeningen har et sekretariat, der er et erhvervsøkonomisk, teknisk og juridisk sekretariat. Sekretariatet er bemandet med 3 personer. Tekniske problemer løses i samarbejde med eksperter, der enten hentes fra medlemsvirksomhederne eller fra et af videninstitutterne. Der er generelt i branchen stor åbenhed og villighed til at lære af hinanden. Specielt flere af de store virksomheder i branchen er kendte for at stille deres viden og erfaringer til rådighed for andre.

Sekretariatet bistår ikke med løsning af miljøopgaver som f.eks. ansøgninger om miljøgodkendelser. Foreningen er dog høringsberettiget i relation til bekendtgørelser, vejledninger, etc. Normalt sendes sådant materiale ud til en kreds af virksomheder, der formodes at være interesserede heri. Kun hvis der er tilbagemeldinger fra virksomhederne, tager sekretariatet sagen op.

Brancheforeningen følger ikke systematisk med i, hvad der sker miljømæssigt i branchen. Der er således ikke overblik over f.eks. antallet af certificerede virksomheder i branchen.

VVS Fabrikanterne har gennemført flere projekter i de senere år, også projekter der har givet genlyd langt uden for egne rækker, f.eks. Projektet "VVS-industriens nye horisonter - Teknologi og marked efter år 2000", der har affødt en række andre projekter, f.eks. "Intelligente komponenter og installationer".

Brancheforeningen er forsigtig med at blande sig i de enkelte virksomheder. Medlemmernes tillid bygger på, at foreningens sekretariat er diskret og neutralt. Det er en generel politik, at man "outsourcer" så mange aktiviteter som muligt. Spørger virksomhederne om hjælp, forsøger sekretariatet efter bedste evne at hjælpe med at finde den relevante bistand, hyppigst ved at tage kontakt til et relevant videninstitut eller myndighed.

Oversigt over miljøindsatsen i VVS branchen

Målet med projektet er at udarbejde operationelle håndbøger i miljøledelse for jern- og metalindustrien. Projektet er baseret på separate ansøgninger fra de to brancher. Da der var tale om, at der blev brugt den samme konsulent, blev der rimeligt nemt skabt en fælles faglig "kerne" for de to projekter. Sammenkoblingen af de to projekter er af parterne blevet opfattet som uproblematisk. I praksis kører de to projekter hver for sig. De to projekter er ledet af en fælles styregruppe, mens der for hver af projekterne er en arbejdsgruppe.

Den samlede bevillingsramme for projektet er 3 mio. kr. Projektet blev iværksat 1/7 1996 og forventes afsluttet 1/7 1998.

Der er i de to brancher udvalgt 14 virksomheder til afprøvning af værktøjerne. Det er hensigten, at der senere skal ske en generalisering af projekterne til hele jern- og metalområdet. I projektet udarbejdes en generel håndbog for, hvorledes miljøledelse gennemføres. Inden for brancherne udvikles der mere specifikke checklister og nøgletal. For støberi er der tale om en støberi-specifik håndbog og konkret hjælp med at indføre miljøledelse. I VVS branchen arbejdes der med at lave en mere procesrelateret håndbog. De opnåede resultater vil blive spredt gennem informations- og uddannelsesaktiviteter.

Der er endnu ikke taget stilling til det konkrete indhold af informationsstrategien og hvilke uddannelsesaktiviteter, der skal sættes i gang. VVS Fabrikanterne vil formodentlig som sædvanlig tilstille medlemmerne rapporten eller delrapporten og sammen med Styregruppen vurdere basis for en eventuel temadag.

Den generelle holdning er, at når der laves projekter og rapporter, så informeres medlemsvirksomhederne, ved at Sekretariatet udsender den endelige rapport, men det er i overensstemmelse med det tidligere sagte op til medlemsvirksomhederne, hvordan de vil anvende projektresultaterne.

Fabrikanterne accepterer normalt ikke lange sagsbehandlingstider. I forhold til nærværende projekter har man ikke følt, at der var problemer. I betragtning af at to projekter skulle kobles sammen, så gik det rimeligt hurtigt.

Det angives, at brancheprojekter "kommer længere ud" end både virksomhedsprojekter og generelle projekter, der ofte bliver "udvandede". Brancheforeningerne kan meget bedre opsamle erfaringerne, idet de baserer sig på kollegialitet. Branchekonceptet giver således større motivation for de enkelte virksomheder. Ved brancheprojekter kan man også med fordel benytte sig af, at en række karakteristika er fælles for virksomhederne.

VVS Fabrikanterne føler, at programmet er i orden, og at midlerne gives til fornuftige projekter. Man føler ikke, at styrelserne på nogen måde har blandet sig i deres projekter. Styrelserne er i øvrigt ikke med i styregruppen og de to arbejdsgrupper. Det er i arbejdsgrupperne, at den detaljerede faglige dialog foregår, mens kompetencen til at træffe beslutninger om den overordnede dialog ligger i styregruppen.

3.2.4 Engroshandel

I det følgende beskrives brancheprojekterne inden for engroshandel. Der er tale om to projekter, hvor det ene er udvikling af et generelt værktøj, en manual for miljøledelse, mens det andet er en brancherettet version heraf rettet mod miljøledelse i kemikaliebranchen. Der er i øvrigt senere igangsat endnu et "brancherettet" projekt i relation til rengøringsindustrien.

Gennemgangen bygger på de relevante projektdokumenter samt på interview med Afdelingschef Thage Løbner, Arbejdsgiverforeningen for Handel, Transport og Service (AHTS) og Kontorchef Mette Herget, Det Danske Handelskammer (DDH).

Det generelle projekt inden for engroshandel varetages af de to "brancheorganisationer", AHTS og DDH. Det specifikke projekt inden for kemikaliebranchen varetages af DDH, mens det nye projekt inden for rengøringsbranchen varetages af AHTS.

Forudsætninger og hidtidige miljøindsats

AHTS er en arbejdsgiverforening inden for handel, transport og service. AHTS har ca. 3.000 medlemmer og en organisationsgrad på ca. 50 %. Som brancheforening driver den et sekretariat, der kan give forskellige typer af bistand til medlemsvirksomhederne. I teknik- og miljøafdelingen er der 4½ fuldtidsbeskæftigede, der varetager opgaver vedrørende såvel ydre miljø som arbejdsmiljø. Miljøafdelingen beskæftiger sig med ansøgninger om miljøgodkendelser, ankesager, etc.

AHTS vil ikke være direkte rådgivere, men vil gerne hjælpe med at koordinere og formidle samt finde konsulenter. Medlemsvirksomhederne bruger ofte rådgivere, da de har en størrelse, hvor der ikke er tekniske stabsfunktioner.

Det angives, at der ikke er konflikter mellem arbejdsgiverrollen og den faglige bistand til virksomhederne. I relation til medarbejderinddragelse blev det således fremhævet, at alle i dag ved, at medarbejderne "skal være med", og derfor er der ingen konflikter her, hvilket der nok ville have været for 10 år siden.

DDH er en brancheforening uden arbejdsgiverfunktioner. Foreningen er en overordnet forening på samme måde som Dansk Industri. DDH organiserer i alt 49 kollektive medlemsforeninger og har i alt 2.000 medlemmer. Typisk har medlemsvirksomhederne en høj grad af import og handel, men i praksis er grænserne til f.eks. AHTS flydende.

I DDH er der en miljø- og teknikafdeling på 4 sagsbehandlere, der beskæftiger sig med ydre miljø, CE-mærkninger, etc. Der laves ikke direkte rådgivning, man satser derimod på at give medlemmerne en generel information. Generelt anbefales medlemmerne at bruge TIC-centrene. Da DDH er en "hovedorganisation", sidder den med i mange nævn, herunder Miljøstyringsrådet, og høres ofte i forbindelse med lovudkast og bekendtgørelser.

Oversigt over miljøledelsprojektet i Engroshandel

Det fælles projekt er udført af Sant & Bendix i samarbejde med organisationerne. Projektet har en samlet bevilling på godt 300.000 kr. Derudover er der gennemført et opfølgningsprojekt i forhold til kemikaliebranchen med en bevilling på knap 230.000 kr.

Ved valg af projektets koncept er der taget udgangspunkt i, at der hovedsageligt er tale om handel og ikke produktion, samt at det udviklede værktøj skal være anvendeligt for driftsfolk, idet virksomhederne generelt har få stabsfunktioner. Målet har været at lave nogle

simple og enkle værktøjer præsenteret så let tilgængeligt, at medlemmerne bagefter vil sige: "Nå, er det ikke andet !"

I det generelle projekt har man søgt at finde frem til en systematik, hvor "alle kan begynde fra". Her ud fra er det så hensigten at lave mere "branchespecifikke" manualer, f.eks. som den allerede udarbejdede i forhold til kemikaliebranchen og et nyt projekt i rengøringsbranchen. De virksomheder, der ønsker det, kan så gradvist arbejde sig op mod et mere veludviklet miljøledelsessystem.

På baggrund af det udviklede materiale vil der blive holdt en række kurser. Der er holdt 2 pilotkurser med stor succes, og der er efterfølgende blevet udbudt 4 kurser. Kurserne udbydes i fællesskab mellem de to organisationer, og deltagere skal betale et symbolsk beløb på 500 kr. pr. deltager.

Principielt ville de to organisationer gerne inddrage arbejdsmiljø i deres værktøjer, men den aktuelle strid mellem arbejdsgiverne og Arbejdsministeriet gør dog, at de holder sig lidt tilbage. De vil dog gerne arbejde med arbejdspladsvurdering (APV) i forbindelse med miljøledelse.

Organisationerne har ikke et mål om, at aktiviteterne skal give sig udtryk i flere ISO-certifikater blandt deres medlemmer. Målet er, at så mange som muligt går i gang med miljøledelse i praksis. Certificering passer ikke til deres medlemsvirksomheder og vil for mange virksomheder være en for stor belastning.

Den offentlige, grønne indkøbspolitik vil givetvis presse flere virksomheder til at have "styr på tingene", dette kan eksempelvis allerede mærkes blandt leverandørerne til sygehusvæsnet og ved offentlige licitationer. Et sådant pres betyder, at virksomhederne kommer op i omdrejninger. Der sker ikke meget, før presset er der. Men så kan virksomhederne hurtigt sætte noget i værk, netop fordi de er små.

De to foreninger laver et fælles blad og andre informationsaktiviteter, hvor der jævnligt informeres om aktiviteterne i miljøledelsesprojektet.

Opfattelsen af styrelsernes sagsbehandling i relation til brancheprojektet var ret ens. Det tog for lang tid, hvilket er problematisk, fordi "gassen går af ballonen", og så skal entusiasmen til at opbygges igen.

Generelt havde begge interviewede en opfattelse af, at for mange projekter er konsulent-drevet. Projekter skal ikke laves, for at konsulentfirmaerne skal støttes. Derimod er grupper af virksomheder eller brancher en vigtig enhed at støtte. Der skal være en organisation til at løbe tingene i gang, som tager opgaverne alvorligt og holder "sagen varm". Endvidere gav de udtryk for, at miljøledelse vinder i legitimitet gennem branchens aktive deltagelse.

Generelt var især AHTS kritiske overfor, at der overhovedet skete brancheprioriteringer. Men på den anden side kunne man også godt se ulemperne ved åbne ansøgningsrunder. Man kunne godt tænke sig, at der i højere grad blev fokuseret på en gruppe af virksomheder - eventuelt lokalt funderet omkring eksempelvis TIC centrene.

Man føler også, at der er lavet for mange generelle projekter. Med hensyn til information mener de, at der burde afsættes flere ressourcer hertil i de brancherettede projekter.

I følgegrupperne fungerer styrelserne godt. Sagsbehandlerne deltager aktivt for at sikre, at projekterne er på rette spor, uden at ville "præge" projekterne. Hvad angår udveksling af information fra de øvrige igangsatte projekter, blev styrelserne imidlertid karakteriseret som "enormt tilbageholdende". De havde ingen oplysninger fået om andre projekter. Hvad de ved, har de hørt gennem deres egne netværk.

Nogle generelle anbefalinger til programmet var at neddrose konsulenterne, at gøre det mere virksomhedsrettet, samt at øge informationen på tværs. På grund af organisationernes karakter var det ikke forventeligt at nå de generelle mål for programmet; men til gengæld ville man i nogle delbrancher, som f.eks. Kemikalie nå op på 100 % i forhold til kendskab til miljøledelse, etc.

3.2.5 Den agroindustrielle sektor

I det følgende beskrives branchepakken "Miljøstyring i den agroindustrielle sektor", som gennemføres i et samarbejde mellem en række af landbrugets organisationer samt virksomheder og bedrifter. Landbrugsraadet er ansvarlig for den samlede branchepakke. Det overordnede formål er at udvikle og afprøve miljøledelsessystemer dækkende fra landbrug og gartnerier, over korn- og foderstofsektoren og grønttøringsindustrien til slagterier og mejerier.

Branchepakken i det "agroindustrielle kompleks" er opdelt i et hovedprojekt med deltagelse af 4 forædlingsindustrier med tilhørende brancheorganisationer, mens primærsiden er repræsenteret i to delprojekter. Det ene delprojekt omfatter konsulenter og 80 landbrug - "Miljø- og ressourcestyring i landbruget", og det andet delprojekt omfatter gartnerier og planteskoler - "Gartnerier og planteskoler mod EMAS".

I branchepakken deltager 7 brancheorganisationer³, som er udførende med undtagelse af Landbrugsraadet, der varetager den overordnede projektadministration. Organisationerne valgte at etablere en koordineringsgruppe, hvor alle brancheorganisationerne var repræsenterede. Slagteriernes forskningsinstitut har en særlig rolle i branchepakken som faglig sekretær for koordineringsgruppen, og samtidig har de varetaget projektledelsen af hovedprojektet.

I den følgende gennemgang vil vi beskrive brancheforeningernes virke samt forudsætninger for deltagelsen i projektet. Gennemgangen er baseret på interviews med Afdelingschef Leif Erland Nielsen Landbrugsraadet, Lis Thodberg og Jørgen Zink Slagteriernes Forskningsinstitut, Torben Lippert DEG samt Henrik Bang Jensen Det Danske Fjerkræraad.

Forudsætninger og hidtidige miljøindsats

Landbrugsraadet er landbrugsorganisationernes paraplyorganisation og varetager sektorens erhvervspolitiske interesser. Landbrugssektorens forskellige foreninger i primærerhvervet og diverse foreninger inden for forarbejdning, forædling og afsætning er medlemmer af Landbrugsraadet. Landbrugsraadets formål er at fremme samarbejdet mellem dansk landbrugs faglige, økonomiske og afsætningsmæssige organisationer og virke som en samlende repræsentation for det danske landbrug.

³ Landbrugsraadet, Danske Mejeriers Fællesorganisation (nu Mejeriforeningen), Det Danske Fjerkræraad og Kunsttøringsindustriens Sammenslutning (Ki-sam), Dansk Erhvervsgartnerforening (DEG), Slagteriernes Forskningsinstitut samt Landbrugets Rådgivningscenter.

Sekretariatet er forholdsvis beskedent og har fortrinsvis ekspertise på det økonomiske område, mens miljøområdet har ganske få medarbejdere. De har ikke en selvstændig miljøafdeling, og deres arbejde er ofte domineret af den politiske dagsorden. Sekretariatet betjener de politisk valgte, samt repræsenterer erhvervet i diverse råd og kommissioner. Eksempelvis sidder Leif Erland Nielsen i Miljøstyringsrådet. Det var Landbrugsraadet, der indkaldte de relevante parter til møde for at få lavet ansøgning om branchepakken. I branchepakken har Landbrugsraadet den formelle ledelse, men blander sig ikke i de faglige aspekter. Derudover skal Landbrugsraadet sikre den overordnede politiske opbakning.

Slagteriernes Forskningsinstitut (SF) er et teknisk forsknings- og udviklingscenter ejet af Danske Slagterier. De gennemfører forsknings- og udviklingsopgaver, men varetager også konsulentfunktioner. På miljø- og energiområdet varetages begge opgaver af 14 medarbejdere.

På miljøområdet har Institutet gennemført en række renere teknologi projekter og medvirket til spredningen heraf, blandt andet via en branchekonsulentordning. Miljøledelse er en naturlig forlængelse af disse projekter. Den bærende ide bag branchepakken fik Lis Thodberg, der også varetog sammenskrivningen af den samlede ansøgning. Institutet er den udførende konsulent på slagteridelen af hovedprojektet.

Ki-sam (KunsttørringsIndustriens SAMmenslutning) har til formål at varetage medlemmernes interesser og den organiserer hele branchen. Sammenslutningen består af et repræsentantskab og et sekretariat med ansvaret for de daglige opgaver. Sekretariatet har ikke tidligere haft miljø som arbejdsopgave, men til dette projekt er der blevet ansat en fuldtids medarbejder. Ki-sam er udførende konsulent for grønttørringsdelen.

Mejeriforeningen (tidligere Danske Mejeriers Fællesorganisation) er en paraplyorganisation med det formål at varetage dansk mejeribrugs fælles brancheinteresser i ind- og udland. Foreningen har både andels- og privatejede mejerier som medlemmer med en organisationsgrad på knap 100 %. Miljø hører under afdelingen for Produktlovgivning, Miljø og Kvalitet. Mejeriforeningen har gennemført renere teknologi projekter og brancheenergianalyser. Opgaverne er ofte outsourcet til "huskonsulenten" - MA-Project, som også er udførende for mejeridelen i hovedprojektet.

Det Danske Fjerkræraad er en brancheorganisation for både andels- og privatejede virksomheder. Rådet har ansat 12 akademiske medarbejdere, hvor halvdelen er beskæftiget med rådgivning herunder også miljøforhold. For Det Danske Fjerkræraad blev deltagelsen i hovedprojektet anset som mulighed for at opbygge en kompetence med hensyn til miljøledelse. Formålet med deltagelsen har været at blive i stand til at igangsætte miljøledelsesprojekter i andre slagterier eller hos fjerkræavlerne.

Landbrugets Rådgivningscenter, Skejby, hører under De danske landboforeninger og Dansk Familielandbrug. Rådgivningscentret yder rådgivning og service til landbrugets konsulenter, som udfører den primære rådgivning af landmændene. En af hovedopgaverne for Rådgivningscentret er at udvikle og planlægge efteruddannelse af konsulenter og landmænd, eksempelvis gennem delprojektet "Miljø- og ressourcestyring i landbruget". Dette projekt udgør kuselementet i Rådgivningscentrets satsning på miljøledelse.

Dansk Erhvervsgartnerforening (DEG) er den landsdækkende paraplyorganisation, der varetager de faglige aspekter, mens Gartneriernes arbejdsgiverforening er ansvarlig for løn- og ansættelsesvilkår, mv. Omkring 800 gartnerier er medlem af DEG, der dækker 80-85 %

af den samlede produktion. DEG's formål er at fremme producenterne interesser gennem forsøgs- og udviklingsprojekter samt information og rådgivning. Rådgivningstjenesten omfatter 30 medarbejdere, der dækker fagområderne planteavl, virksomhedsøkonomi og teknik, herunder miljø. I de senere år har medlemmerne i stigende grad efterspurgt miljørådgivning. I 1995 lavede nogle gartnerier miljøprojekt i samarbejde med MiljøFyn, hvor en række gartnerier fik lavet et "miljøtjek". Samtidig gennemførte DEG et projekt om grønne regnskaber og nøgletal. Disse aktiviteter var igangsættende for DEG's miljøarbejde. Gennem deltagelsen i projektet ønsker DEG at opnå en kompetence inden for miljøledelse. 6 af organisationens medarbejdere er involveret i projektet.

Generelt har organisationerne en meget høj organiseringsgrad og dækker hele landbrugssektoren. I landbruget findes et veludbygget fagligt netværk. Branchepakken er baseret på organisationernes egne medarbejdere eller konsulenttjenester med undtagelse af Mejeriforeningen. Netværkets faglige kompetence inden for miljøledelse varierer i de respektive organisationer, og deres motiver for deltagelse i projektet er også forskellige. Som fælles træk ønsker deltagerne at udbygge den miljøfaglige kompetence med miljøledelse. Mange af deltagerne har ikke samarbejdet tidligere. DEG og Rådgivningscentret Skejby har en tradition for faglig udveksling. Brancheprojektet har ud over den faglige udbygning af kompetence bidraget til skabelsen af nye faglige samarbejder. Der er således etableret en spændende sammensætning af engagerede deltagere, koordineret af Landbrugsrådet.

Oversigt over miljøindsatsen i Agrosektoren

Styrelserne henvendte sig i juli 1995 til en række organisationer for at få interesseltilkendegivelser for brancheprojekter. Landbrugsrådet sendte materialet til relevante brancheorganisationer, men kun Rådgivningscentret Skejby og DEG tilkendegav interesse. Rådgivningscentret Skejby lavede hurtigt en ansøgning, men den blev afvist på grund af et for snævert branchesegment. På den baggrund indkaldte Landbrugsrådet til møde for at samle en større kreds af ansøgere.

De enkelte organisationer havde vidt forskellige perspektiver med et brancheprojekt, hvor nogle ønskede at lave en opdelt branchepakke og "dele" midlerne, mens andre ønskede at etablere en helhedsorienteret branchekoncept. På det første møde blev der ikke enighed, men på det efterfølgende møde præsenterede Slagteriernes Forskningsinstitut en bærende ide for branchepakken, som man enedes om, omend samarbejdslysten varierede.

Branchepakken "Miljøstyring i den agroindustrielle sektor" vil indføre miljøledelse fra "jord til bord" ved at involvere de nævnte brancheorganisationer med tilhørende bedrifter og virksomheder. Pakken gennemføres hovedsagligt i Nordjyllands Amt som et demonstrations- og udviklingsprojekt. I området fandtes repræsentative bedrifter og virksomheder, der var interesserede.

Produktkædetankegangen er gennemført inden for svine- og fjerkræproduktion samt grønttørring. Ud over produktkædetankegangen ønskede man også at afprøve nye samarbejdsformer mellem myndighed og virksomheder, samt at udbygge miljøledelseskompetencen i de forskellige konsulenttjenester i sektoren.

Produktkædesammenhængen bygger på de særlige ejerforhold i sektoren, hvor primærbedrifterne ejer forædlingsindustriene. Dette gør det oplagt at indføre miljøledelse i alle led, da landmændene både producerer råvarerne og sidder i virksomhedernes bestyrelser. Ejerforholdene skaber således nogle helt andre leverandørrelationer i landbruget end i den øvrige industri.

Branchepakken er som bekendt opdelt i et hovedprojekt, hvor miljøledelse implementeres blandt forædlingsindustrierne. Primærsiden er repræsenteret i to delprojekter i henholdsvis landbrug samt gartnerier.

I *hovedprojektet* er Slagteriernes Forskningsinstitut, Mejeriforeningen, Det Danske Fjerkræraad samt Ki-sam, de udførende konsulenter over for de deltagende virksomheder. Hovedprojektet har en samlet ramme på knap 4,3 mio. kr, hvoraf halvdelen finansieres gennem dette program.

Projektet gennemføres, ved at virksomhedernes medarbejdere på alle niveauer sammen med de respektive organisationer udvikler, afprøver og tilretter værktøjer og uddannelse med henblik på indførelse af miljøledelse.

Til gennemførelsen af projektet etableredes en hovedprojektledelse, der mødes hver anden måned. Ud over møderne har deltagerne en tæt kontakt til hinanden. Denne kreds er ansvarlig for at gennemføre projektet og for at lave de første udkast til diverse værktøjer/manualer og uddannelsesforløb. I praksis har gruppen virket som fagligt netværk, hvor de gensidigt informerer hinanden om muligheder og problemer. Af alle de interviewede blev Lis Thodberg fremhævet som dynamoen og indpiskeren, særligt i projektets første fase. Alle de interviewede fremhævede, at gruppen i dag udgør et spændende miljøledelsesnetværk, der samtidig har et indgående kendskab til agroindustrien.

De udviklede værktøjer afprøves på virksomhederne for at få dem tilrettet, og hver brancheforening er forpligtet til at udarbejde en kortlægningshåndbog, samt en miljøledelses-håndbog. I juni 1997 har Slagteriernes Forskningsinstitut udarbejdet en oversigt over det udarbejdede materiale i forbindelse med branchepakken. Af denne oversigt fremgår det, at Ki-sam, Slagteriernes Forskningsinstitut og Det Dansk Fjerkræraad har udarbejdet en kortlægningshåndbog, og gennem interviews er det klarlagt, at disse organisationer også har eller er ved at lægge sidste hånd på miljøledeshåndbøgerne. Disse organisationer har gennemført aktiviteterne efter planen. Derimod har Mejeridelen af projektet ikke fulgt den skitserede tidsplan, idet virksomheden først er ved at afslutte miljøkortlægningen. Ved vores henvendelse til Mejeriforeningen i august fik vi oplyst, at materialet ikke var færdigbe-
arbejdet.

I foråret blev der holdt et kursusforløb over 7 dage. Hovedparten af kursusoplæggene blev holdt af de udførende konsulenter. Herudover optrådte en række eksterne oplægsholdere fra henholdsvis Nordjyllands Amt, BST, Aalborg Universitet, Miljøstyrelsen og de besøgte virksomheder. Kursusdeltagerne fik udleveret et omfattende kursuskompændium.

Landbrugets Rådgivningstjeneste er udførende på *delprojektet Miljø- og ressourcestyring i landbruget*. Projektet har som overordnet mål at forbedre driftledelsen for at opnå størst mulig ressourceudnyttelse og mindst muligt tab af ressourcer. Til at opnå dette anses miljø- og ressourcestyring som en velegnet metode. I alt 80 landbrug deltager. Udgangspunktet for delprojektet var udarbejdelsen af et kursusforløb for konsulenter og de enkelte landmænd. Kurserne er blevet udviklet og afprøvet. Efterfølgende er forskellige koncepter for miljøledelse afprøvet og udviklet med en særlig fokus på samarbejdet mellem landmand og konsulent. Fagligt bygger projektet på dele af det materiale, der blev udarbejdet i tidligere miljøledelsesprojekt, finansieret af midler fra renere teknologi programmet. Projektet har en samlet ramme på 2,6 mio. kr., hvoraf programmet finansierer 1,66 mio. kr.

DEG er ansvarlig for *delprojektet Gartnerier og planteskoler mod EMAS*, der har som hovedformål at udvikle og afprøve et uddannelsesforløb og kursusmateriale både til gartnerier, planteskoler og konsulenter. Grundprincippet er, at miljø- og energistyring må supplere hinanden for at gøre implementeringen i virksomhederne så nem som mulig. I forbindelse med kursusforløbet udarbejdede DEG tre værktøjer/håndbøger, der bliver afprøvet i 7 gartnerier og planteskoler. En hensigt med forløbet er at udvikle et miljøledelsessystem, der kan omsættes i praksis ved producenterne, samt løbende formidle kendskabet til miljøledelse til branchen. På nuværende tidspunkt har konsulenter og ansatte i DEG skrevet mere end 10 artikler i Gartneritidende. Projektet har en samlet ramme på 770.000 kr., hvoraf halvdelen finansieres af miljøstyringsprogrammet.

Organiseringen af branchepakken

Under hele fasen har organisationerne anvendt en del ressourcer på at koordinere og skabe en fælles forståelse for miljøledelse. Arbejdet foregik i koordinationsgruppen, og projektlederen blev karakteriseret både som indpisker og faglig ressourceperson. At branchepakken ide og samarbejdet mellem de udførende konsulenter blev fastholdt undervejs, tilskriver flere af de interviewede projektlederen. Koordineringsgruppen igangsatte pakken ved at holde et internt seminar for at skabe en fælles forståelse for miljøledelse.

Flere af de udførende påpegede vigtigheden af at have et faglig netværk, hvor man kunne diskutere problemerne ved implementeringen. Mange af deltagerne var begejstrede for den faglige udveksling i koordineringsgruppen og i hovedprojektledelsen. Koordineringen har også haft en selvstændig mission i forhold til at diskutere produktkædeperspektivet. På grund af den horisontale bredde i hovedprojektet var det vanskeligt at fastholde produktkædeperspektivet ifølge flere af de interviewede.

Ansaret for formidlingen er placeret hos de deltagende organisationer, og den foregår løbende i organisationernes faglige tidsskrifter, direkte udsendelse af håndbøger, mv. Koordineringsgruppen udarbejder et nyhedsbrev, der indtil videre er udgivet 3 gange.

Landbrugsraadet overvejer at gennemføre et seminar for medlemmerne for at præsentere resultaterne ved projektets afslutning. I branchen har man også indledt drøftelser om en fortsættelse af samarbejdet. I den kommende undervisningssæson i landbruget er der udbudt 15 kurser i miljø- og resourcestyring af henholdsvis lokale foreninger og landbrugets regionale efteruddannelse.

3.2.6 Tværgående vurdering af samtlige branchepakker

I de følgende afsnit foretager vi en tværgående vurdering af branchepakkerne i relation til forankring og spredning, de anvendte metoder og materiale, samt branchernes vurdering af programadministrationen. Afsnittet bygger dels på det foregående afsnit, dels materiale og interviews fra andre brancheprojekter, vi har været i kontakt med.

Forankring og spredning

Indledningsvis vil vi opdele branchepakkerne i forskellige typer eller modeller karakteriseret ud fra, hvor aktive organisationerne er i de gennemførte aktiviteter. Betragtes de præsenterede branchepakker lidt fra oven, kan der tegnes 3 modeller for organisationernes konsulentafhængighed, der tilsyneladende er funderet i brancheforeningernes kompetence og egenforståelse, men også i de traditioner som er fremherskende i de respektive brancheorganisationer. Der er selvfølgelig altid nogle afgrænsningsproblemer ved anvendelse af sådanne typologier, så reelt er der glidende overgange mellem de 3 modeller. Lad os kort præsentere de tre modeller og diskutere dem i forhold til forankring og spredning.

I den *"udførende"* model har vi Agropakken, hvor brancheorganisationernes medarbejdere er udførende både med hensyn til udvikling af manualer med tilhørende afprøvning og tilretning samt formidling og uddannelse. Herudover har mange af organisationerne anvendt pakken til at opbygge en kompetence med miljøledelse i deres konsulentvirksomhed. Efter sigende har Grafisk Arbejdsgiverforening også anvendt branchepakken til at opbygge en kompetence internt i brancheforeningen angående miljøledelse.

Den *"koordinerende"* model vedrører de brancheorganisationer, der selv tager initiativet til ansøgningen, men udliciterer den direkte rådgivning af medlemsvirksomhederne til et konsulentfirma. Det afgørende for brancheorganisationerne er, at de har "bukserne på" og leder både projektet og konsulenterne. I denne kategori har vi analyseret DDH og AHTS, der gennemførte branchepakken inden for Engros. Disse organisationer har den opfattelse, at branchen må tage initiativet og holde projektet kørende. Begge forhold er afgørende for, at miljøledelse opfattes som centralt af medlemmerne. Plastpakken hører også under denne kategori, da de varetager projektledelsen og er en slags sekretær for ERFA-grupperne, hvor den tilknyttede konsulent bidrager med det faglige input, samt giver den konkrete rådgivning til virksomhederne. I nogle henseender følger miljømedarbejderne i plastindustrien aktiviteterne så tæt, at det minder om den *"udførende"* model. Det er ligeledes vores indtryk, at affalds-, medicinalpakken tilhører denne model.

I *"konsulent"* modellen har vi de brancheorganisationer, der kun varetager igangsættelsen og udvælgelsen af virksomhederne, mens konsulenterne er udførende og leder og tilrettelægger det faglige arbejde. I disse branchepakker tager brancheorganisationerne sig ofte kun af den administrative ledelse af projektet. I denne kategori finder vi Jern og Metal pakken, Tekstilpakken, samt Bygge- og anlægspakken. Det væsentligste kriterium i denne forbindelse er, at konsulenterne udarbejder ansøgningerne på vegne af brancheforeningerne. I denne model er konsulenten i sidste instans kontraktlig ansvarlig over for styrelserne.

Da brancheorganisationernes valg af model i en vis udstrækning er funderet i deres faglige forudsætninger på miljøområdet, vil vi i det følgende redegøre for forskelligheden heri. Dette skulle ligeledes kunne underbygge kategoriseringen af branchepakkerne. Også her kan forskelligheden beskrives i 3 traditioner, hvor nogle organisationer har deres egen rådgivning af virksomheder, andre har en miljøafdeling til at varetage miljøspørgsmål, og andre igen "kun" har et sekretariat tilknyttet.

Tilsyneladende er der en sammenhæng, således at organisationer med omfattende rådgivningsfunktioner som regel vælger den udførende model. I interviews med disse organisationer fås det indtryk, at opbygningen af kompetence i organisationerne er lige så vigtigt et perspektiv som implementering af miljøledelse i virksomhederne. Når brancheforeningerne har en rådgivningsfunktion er der relativt få barrierer for at vælge den udførende model. Overordnet betragtet er den helt store barriere den manglende kompetence, der enten kan tilvejebringes via projekterne eller ved at basere sig på konsulenter. Flere af brancheorganisationerne, der har valgt den *"udførende"* model, har som hovedregel en etableret rådgivningsfunktion, dog kun i få tilfælde vedrørende miljøledelse.

I denne forbindelse er agrosektoren speciel. Det gode samarbejde får en organisation som Ki-sam til også at opbygge kompetence og etablere en rådgivningsfunktion ved at ansætte en medarbejder til varetagelsen af aktiviteterne i branchepakken. Ki-sam kommer således til at ligne de øvrige parter i Agropakken, der alle er karakteriseret ved at have egne konsulentfunktioner.

Plastindustrien er lidt speciel i denne sammenhæng, da de bevidst opbygger kompetence som led i spredningen til alle virksomheder i branchen. Ved afslutningen af en ny branchepakke vil de udarbejde en vejledning i miljøledelse, der skal danne grundlag for de fremtidige miljøledelsesaktiviteter. Miljøledelse kan så iværksættes på kommercielle vilkår. Plast har vi ikke kategoriseret som udførende, idet et konsulentfirma varetager rådgivningen af de enkelte projektdeltagere. Men brancheforeningen har en styrende rolle og er så involveret i aktiviteterne på virksomhederne, at de i praksis er delvist udførende.

Tilsvarende vælger brancheorganisationerne med miljøafdelinger den "koordinerende" model. Miljøafdelingerne i disse organisationer beskæftiger sig fortrinsvis med høringer og forhandlinger om nye regler og love på miljøområdet. De vejleder virksomhederne i forbindelse med miljøgodkendelser og ankesager, etc, men afholder sig fra decideret rådgivning. Dette er blandt andet betinget af ressourcerne, men det hænger også sammen med, at de ikke i juridisk forstand kan påtage sig et rådgiveransvar.

Brancheorganisationernes selvstændige miljøafdelinger gør dem i stand til fagligt at styre en branchepakke. De har også ideelle forudsætninger for at være bindeled til virksomhederne, da de har indsigt i deres teknologiske forhold og behov på miljøområdet, og dermed kan de fastlægge behovet for assistance til at gennemføre miljøledelse. Mange af brancheorganisationerne ønsker, at virksomhederne skal forebygge miljøproblemer, og i den forbindelse peger de netop på miljøledelse som midlet hertil.

De brancheforeninger, der kun varetager branchens erhvervsøkonomiske forhold, vælger tilsyneladende "konsulent" modellen, da de hverken har mandskab eller kompetence på miljøområdet. Disse organisationer har typisk ret få medarbejdere ansat. I hvilken udstrækning, brancheorganisationerne har ansat medarbejdere på miljøområdet, afhænger ideelt af deres syn på virksomhederne. Undtagelsen fra dette billede er tekstil- og beklædningsindustrien, hvor brancheforeningen har en veludbygget kompetence og en aktiv rolle på miljøområdet; men hvor det principielt er vedtaget, at der ikke skal være mere end de to medarbejdere i miljøafdelingen, hvilket er årsagen til, at branchepakken er tilrettelagt efter konsulentmodellen.

Vi er blevet bestyrket i den opfattelse, at de involverede brancheorganisationer har gode forudsætninger for at forankre og sprede viden om miljøledelse, med de forbehold det nødvendigvis må give, at branchepakkerne ikke er afsluttede endnu. Der er tilsyneladende en sammenhæng mellem brancheorganisationernes muligheder og forudsætninger og så valget af model til gennemførelse af branchepakken. Skal dette formuleres enkelt, så gælder det, at "jo mere udbygget organisationerne er på miljøområdet, jo mere involveret er de i branchepakkerne". Men ingen regel uden undtagelser.

På den baggrund vil det være logisk, at branchepakkerne udformes under hensyntagen til brancheorganisationernes forudsætninger. Miljøstyrelsen har i anden sammenhæng opereret med begrebet "differentieret miljøregulering". En differentieret sagsbehandling vil i denne sammenhæng betyde, at styrelserne udvikler forskelligartede koncepter for projektstyring og kvalitetssikring, der passer til de tre modeller for gennemførelse af branchepakker.

Ved branchepakker med *udførende* brancheorganisationer bør det først og fremmest sikres, at kompetencen i organisationen rent faktisk opbygges, da spredningen vil ske gennem udbredelse af deres rådgivningsydelser. Denne rådgivning vil blive udbredt i samme takt, som virksomhederne efterspørger denne slags ydelser. Som illustration på disse organisati-

oners særlige kapacitet kan vi fremhæve, at kurset i miljø- og ressourcestyring nu er udbudt af 15 lokale landboforeninger og landbrugets regionale efteruddannelser i den kommende undervisningssæson

I branchepakker med *koordinerende* brancheorganisationer bør det sikres, at brancheforeningerne har ansvaret for spredning og formidling, da organisationerne har den direkte kontakt til virksomhederne. Informationsmateriale fra organisationerne bliver i langt højere grad læst. Styrelserne kan i denne sammenhæng gå ind i en faglig dialog med den ansvarlige brancheorganisation om vægtningen mellem værktøjer samt uddannelse og information. Endvidere kan styrelserne gå ind i en dialog om, hvilke faglige konstellationer branchepakken kan bygge på.

Branchepakker baseret på *konsulenterne* som de ansvarlige er for så vidt i orden, men det kan give problemer i de tilfælde, hvor brancheorganisationernes miljøkompetence er svag. I disse tilfælde er der efter vores vurdering to forhold, som styrelserne må sikre. For det første må der laves en strategi for spredningen og informationsindsatsen, da organisationerne ofte har få ressourcer, og for konsulenterne koster det tid og penge. Dernæst må styrelserne sikre, at den faglige vægtning mellem værktøjer samt uddannelse og information afbalanceres, da der i de konsulentbaserede branchepakker findes eksempler på meget værktøjsorienterede projekter, hvor organisationernes faglige forudsætninger ikke efterfølgende kan sikre spredningen.

Værktøjer, information og uddannelse

Branchepakkerne er vidt forskelligt opbyggede med hensyn til vægtning mellem værktøjer og uddannelse. I det følgende præsenteres de konstaterede forskelligheder i de udvalgte brancher.

I de analyserede branchepakker er Jern og metal pakken forholdsvis meget orienteret mod udvikling af håndbøger til kortlægning og miljøledelse. Disse håndbøger afprøves i virksomheder, og konsulenterne får en tilbagemelding gennem besøg eller via ERFA-grupper, der mødes en gang i kvartalet. I forbindelse med kortlægningen var konsulenterne kun en enkelt gang ude på virksomhederne. Af andre forholdsvis værktøjsorienterede branchepakker kan nævnes asfalt og bygge og anlæg, hvor der også er udviklet ganske omfattende værktøjer, der afprøves i virksomhederne for senere at tilpasse dem yderligere til branchens forhold.

Engrospakken er nærmest i den modsatte grøft, hvor de har udviklet et uddannelsesforløb med udgangspunkt i et eksisterende værktøj i form af en simpel vejledning om miljøledelse. Brancheorganisationerne fik en konsulent til at gennemføre forløbet, men projektet var styret og tilrettelagt af DDH og AHTS i samarbejde. Grunden til, at de satsede på et uddannelseskoncept var, at brancheorganisationerne ønskede at igangsætte en miljøledelsesproces i virksomhederne, og de anser ikke certificering som det vigtigste. De fornemmede, at for mange projekter er drevet af konsulenter.

Andre branchepakker har i mindre grad været værktøjsorienteret, og har i højere grad kombineret værktøjsdimensionen med medarbejderdeltagelse og uddannelse i bred forstand. I disse pakker har man forsøgt at afbalancere værktøjsudvikling i forhold til uddannelse og information. Umiddelbart virker nogle af disse branchepakker, f.eks. Agro og Plast, mere helhedsorienterede, da miljøledelseskonceptet satser på alle programmets komponenter: branchespecifikke værktøjer, uddannelse og information.

I forhold til det foregående afsnit kan der konstateres et sammenfald mellem konsulent-drevne branchepakker og de meget værktøjsorienterede aktiviteter i nogle af branchepakkerne. Dette sammenfald skyldes sandsynligvis, at netop konsulentene har haft en lang tradition for at udarbejde værktøjer i forbindelse med diverse miljøprogrammer. Denne faglige tradition er tilsyneladende bibeholdt.

De projektudførendes opfattelse af programmets administration

I vores interviews af de 15 nøglepersoner har vi også bedt dem vurdere forskellige aspekter af programmets administration. De fleste nøglepersoner giver udtryk for stor tilfredshed med administrationen, dog fremhæver adskillige problemerne med en alt lang sagsbehandlingstid. Flere af de interviewede var ret frustrerede over, at det tog lang tid, fra de havde indsendt ansøgningen, til at der blev truffet en beslutning. Flere gav udtryk for, at det var svært at fastholde engagementet.

I et enkelt projekt var der endvidere tale om, at de efter længere ventetid pludselig blev inviteret til møde om sammenlægning med andre projekter. I dette tilfælde gav det anledning til problemer, da man jo skulle se i øjnene, at det ansøgte beløb næppe gik fuldt igennem. Der er dog også eksempler på, at en sådan koordinering af projekterne inden for en branche er sket forholdsvis smertefrit. Det generelle indtryk er, at parterne selv har måtte rydde eventuelle "kastanjer ud af ilden".

Set fra de projektudførendes side har man manglet informations- og erfaringsudveksling på tværs af brancherne, f.eks. Fra styrelsernes repræsentanter i følgegruppen.

Trods kritikpunkter er hovedindtrykket, at der er meget stor tilfredshed med styrelsernes administration af programmet. Styrelserne har givet relevante faglige kommentarer tilbage på projektudkast og -ansøgninger, ofte med ønske om at få præciseret ansvarsfordeling, og hvorledes spredningen af projekterfaringerne blev sikret.

Derudover har styrelserne ikke blandet sig unødigt i projektforsløbet i form af forsøg på detaljstyring. Der holdes jævnligt følgegruppemøder i de fleste af projekterne. De kvartalsvise rapporter fungerer ligeledes godt, idet projektlederne synes, det er udmærket at blive "tvunget" til at tænke projektet igennem og at foretage eventuelle kursjusteringer.

3.3 Spredning af viden om programmet og branchepakkerne

I dette afsnit vil vi belyse tilfældigt udvalgte virksomheders kendskab til såvel programmet som udvalgte branchepakker. Undersøgelser tager udgangspunkt i de udvalgte brancher, Engros og Handel, Plastindustrien, Tekstil- og Beklædningsindustrien, Jern- og Metalindustrien samt det agroindustrielle kompleks. Undersøgelsen er baseret på interview af 42 virksomheder. I forhold til programmet har vi belyst virksomhedernes behov for at få understøttet implementeringen af miljøledelse, deres forventninger til miljøledelse, samt kendskabet til de igangsatte aktiviteter inden for de enkelte branchepakker. Endelig er virkningen af informationsindsatsen blev analyseret med henblik på at vurdere spredning af viden om miljøledelse i de udvalgte brancher.

Mange af branchepakkerne er midt i forløbet, og det må derfor forventes, at virksomhedernes kendskab til branchepakkerne er begrænset og varierer fra branche til branche. Derimod kan der forventes et kendskab til programmet, da det har eksisteret i mere end 2 år, og dets informationsaktiviteter primært blev gennemført i det første år.

3.3.1 De udvalgte virksomheder i spredningsundersøgelsen

Brancheorganisationerne er tillagt en betydelig rolle i branchepakkerne blandt andet med henblik på at sprede den viden om miljøledelse, der opnås i de enkelte projekter. Derfor har vi tilstræbt, at virksomhederne i denne undersøgelse er medlem af en af de udvalgte brancheorganisationer, da de kun har til opgave at sprede viden til deres medlemsvirksomheder. I denne undersøgelse har i alt 42 virksomheder deltaget, hvoraf knap 90 % var medlem af de pågældende brancheorganisationer⁴. Virksomhederne er udvalgt, så deres antal afspejler branchepakkerens økonomiske størrelse, dog har vi udvalgt 4 engros virksomheder på trods af projektets begrænsede omfang.

Inden for Agro branchen har vi interviewet 10 virksomheder fordelt på 3 slagterier, 2 gartnerier, 3 mejerier samt 5 landbrug. Inden for Engros branchen har vi udvalgt 2 virksomheder fra Handelskammerets medlemsliste og to tilfældige handelsvirksomheder fra fagbogen. Branchepakken inden for Jern og Metal dækker over støberier samt VVS Fabrikanter, og ud fra medlemslister har vi tilfældigt udvalgt 6 VVS Fabrikanter og 4 støberier. Plastvirksomhederne er ligeledes udvalgt fra tilsendte medlemslister, mens tekstil virksomhederne er udvalgt ved brug af fagbogen.

Undersøgelsen er baseret på telefoninterviews. Spørgsmålene har overvejende været lukkede spørgsmål krydret med enkelte åbne.

3.3.2 Virksomhedernes forudsætninger for miljøledelse

I de gennemførte interviews har vi spurgt til virksomhedernes forudsætninger for at etablere miljøledelse.

Næsten halvdelen af virksomhederne har organiseret miljøarbejdet svarende til, hvad vi fandt i surveyet. Af disse virksomheder har næsten halvdelen organiseret arbejdet enten i sikkerhedsorganisationen, i miljøgrupper eller integreret i kvalitetsarbejdet. Blandt de resterende virksomheder var ansvaret placeret ved en enkelt ledende medarbejder.

Næsten to tredjedele af virksomhederne udarbejder en status over ressourceforbruget, og halvdelen registrerer diverse udledninger. Mere end halvdelen af virksomhederne har indført renere teknologi. Halvdelen af virksomhederne inden for Tekstil, Plast samt Agro har indført renere teknologier, mens 8 ud af 10 Jern- og Metalindustrier har gjort det.

Virksomhederne i denne delundersøgelse har relativt gode forudsætninger for at indføre miljøledelse, både når man ser, hvor mange der har indført renere teknologi, samt har organiseret miljøarbejdet. Herudover har godt 40 % af virksomhederne erfaringer fra kvalitetsstyring. På den baggrund må mange af disse virksomheder betragtes som en motiveret målgruppe for spredning af informationer og erfaringer fra branchepakkerne.

3.3.3 Virksomhedernes kendskab til programmet

Blandt undersøgelsens virksomheder kendte halvdelen til miljøstyringsprogrammet inden for brancherne Agro, Tekstil samt Jern og metal. Ingen af de adspurgte med relation til Engros havde kendskab til programmet. Derimod havde 5 ud af de 7 adspurgte plastvirksomheder kendskab til programmet.

⁴ Det var ikke muligt at fremskaffe medlemslister for AHTS samt Tekstilindustrien i Danmark, hvorfor nogle af de valgte virksomheder viste sig ikke at være medlemmer af disse brancheorganisationer.

Vi spurgte virksomhederne med kendskab til programmet, om programmet burde være rettet mod de enkelte virksomheder eller brancherne. Af de 21 virksomheder ønskede 8, at programmet skulle være brancherettet, mens 9 ønskede programmet rettet mod de enkelte virksomheder. Virksomhedernes syn på programmets målgruppe er således delte.

Vi har tillige spurgt virksomhederne om deres interesse for og syn på forskellige aktiviteter, som programmet gennemfører, for at få deres vurdering af behovet herfor. 16 virksomheder angav interesse for at deltage i et brancheprojekt om miljøledelse, og lige så mange kunne se et behov for at samarbejde om miljøledelse inden for branchen.

I programmets beskrivelse af branchekonceptet har udarbejdelsen af branchespecifikke håndbøger om miljøledelse stået centralt. Ligeledes er uddannelsesaktiviteter nævnt som støttemulighed i programmet. To tredjedele af virksomhederne havde en interesse i, at der blev udarbejdet branchespecifikke håndbøger, mens de resterende ikke anså dette for relevant. Ligeledes angiver to tredjedele af virksomhederne interesse for kurser og seminarer om miljøledelse. Det må konkluderes, at miljøstyringsprogrammets aktiviteter med hensyn til branchespecifikke værktøjer og uddannelse rammer et relevant behov hos virksomhederne.

Virksomhedernes syn på brancheforeningernes rolle svinger meget. Knap tre fjerdele af virksomhederne har peget på, at brancheorganisationerne har en funktion at udfylde i forbindelse med miljøledelse. Lidt over en tredjedel af virksomhederne pegede på videnformidling som den relevante opgave, mens en tredjedel gav brancheforeningen en betydeligt mere aktiv rolle i form af vejleder eller projektmager. Agrobranchens svar skiller sig ud, da ikke færre end halvdelen af virksomhederne angiver vejledning. Dette afspejler sandsynligvis branchens udbredte tradition for brug af konsulentordninger.

Kun en håndfuld af virksomhederne har et indgående eller rimeligt kendskab til EMAS og miljøledelsesstandarderne, mens halvdelen intet kendskab har. Dette bekræfter således de tendenser, vi så i surveyet, hvor også halvdelen af virksomhederne intet kendskab havde hertil.

Vi har spurgt virksomhederne, om de finder det realistisk, at de har indført et certificeret miljøledelsessystem om 5 år. Dette finder mere end halvdelen af virksomhederne. At bekræfte dette er selvfølgelig uden forpligtelse for virksomhederne, men da 7 af virksomhederne allerede har aktuelle planer eller har indført certificeret miljøledelse, finder vi udsagnene holdbare. Under alle omstændigheder indikerer virksomhedernes svar på dette spørgsmål, dels at virksomhederne har taget stilling til spørgsmålet, og dels at de generelt har en positiv indstilling til miljøledelse. I programmet har det været et succeskriterium, at mindst 70 % af virksomhederne har taget stilling til, om miljøledelse er relevant for deres virksomhed. Denne undersøgelse bekræfter, at dette mål er muligt at nå, men at der stadig er megen viden om miljøledelse, der skal spredes, inden det nås.

Virksomhedernes forventninger til en eventuel certificering er ens inden for brancherne med undtagelse af plastvirksomhederne. Alle 7 plastvirksomheder finder det realistisk, at de inden for 5 år har indført certificeret miljøledelse.

3.3.4 Virksomhedernes kendskab til branchepakkerne

Vi har også spurgt, om virksomhederne havde kendskab til brancheforeningens initiativer i forbindelse med miljøledelse. Knap halvdelen af virksomhederne angav, at de havde dette.

Dette skal også ses i lyset af, at branchepakkerne formidlingsaktiviteter endnu ikke er gennemført fuldt ud.

For at belyse kendskabet til miljøledelsesaktiviteterne blev virksomhederne endvidere spurgt, om de havde modtaget information om deres respektive brancheprojekter. 20 virksomheder havde gjort dette, og det var typisk sket gennem pjecer, udsendt materiale samt personlig kontakt. Kun en enkelt virksomhed havde modtaget information gennem fagblade, mens henholdsvis 13 og 14 virksomheder anførte pjecer og udsendt materiale som kilde. Endelig har 8 virksomheder anført andre kanaler, hvilket primært dækker over mundtlige kilder i form af kollegaer, myndigheder og konsulenter.

Ikke færre end 6 ud af 7 plastvirksomheder havde modtaget information om "deres" branchepakke, mens mindre end halvdelen af virksomhederne i de andre brancher havde modtaget tilsvarende information. Plastvirksomhedernes høje score må sandsynligvis tilskrives, at plastindustriens branchepakke blev igangsat tidligt, og er nærmest en afslutning blandt de udvalgte pakker. Af de to interviewede gartnerier havde begge modtaget information om såvel energisyn som miljøregnskaber, og en havde endvidere kendskab til Danske Erhvervsgartnerforenings (DEG) informations- og uddannelsesprojekt.

Vi har rekvireret alt det udarbejdede informationsmateriale fra de enkelte brancher, og det var netop organisationerne DEG, Plastindustrien og Slagteriernes Forskningsinstitut på vegne af Agro, der havde udarbejdet langt mest informationsmateriale. For DEG og Plastindustriens vedkommende er der et sammenfald mellem informationsmængden og virksomhedernes kendskab til ordningerne.

For at få indsigt i, hvor indgående virksomhedernes kendskab til branchepakkerne var, spurgte vi eksplicit den interviewede, om de havde hørt om de specifikke aktiviteter. Eksempelvis spurgte vi slagterierne, om de havde hørt om det gennemførte miljøledelseskursus og om de udsendte nyhedsbreve. Ved at spørge så konkret kunne 70 % af virksomhederne identificere en aktivitet, der havde med den enkelte branchepakke at gøre. Inden for Agro var det 2 af de 6 adspurgte mejerier og slagterier, der genkendte relevante aktiviteter. Ikke færre end 4 ud 5 landmænd kunne genkende aktiviteter ved at spørgsmålet blev stillet på denne måde. For Engros og Tekstil virksomhederne var deres kendskab næsten uforandret, selv om spørgsmålet blev stillet mere eksplicit. Mens Plast samt Jern og Metal virksomhederne fik en endnu højere score. Det er især imponerende, at Jern og Metal virksomhederne har så høj en score, da der endnu ikke er udsendt målrettet informationsmateriale til de enkelte virksomheder. Deres indsigt i projektet afspejler formodentlig, at VVS Fabrikkerne og Støberi-foreningen dækker nogle ret afgrænsede brancher.

Selv om brancheforeningen forpligter sig og ønsker at informere om miljøledelsesaktiviteterne i deres projekt, er det ikke nødvendigvis en garanti for, at medlemmerne opfanger de udsendte skriftlige informationsmaterialer. At halvdelen af virksomhederne havde kendskab til branchepakkerne, og 70 % kunne identificere modtaget materiale, er tilfredsstillende efter vores vurdering, men dog ikke tilstrækkeligt til at sikre målet om, at 70 % af virksomhederne på kvalificeret vis har taget stilling til, om miljøledelse er relevant

Endelig blev virksomhederne spurgt, om de var blevet præsenteret for de udarbejdede værktøjer. Kun 4 virksomheder svarede bekræftende herpå, og kun halvdelen af disse vidste, hvilket værktøj det drejede sig om. Dette afspejler vanskeligheden i at få detaljerede informationer udbredt, men også at branchepakkerne værktøjer endnu ikke er færdigudviklede og formidlet til en bredere kreds af virksomheder.

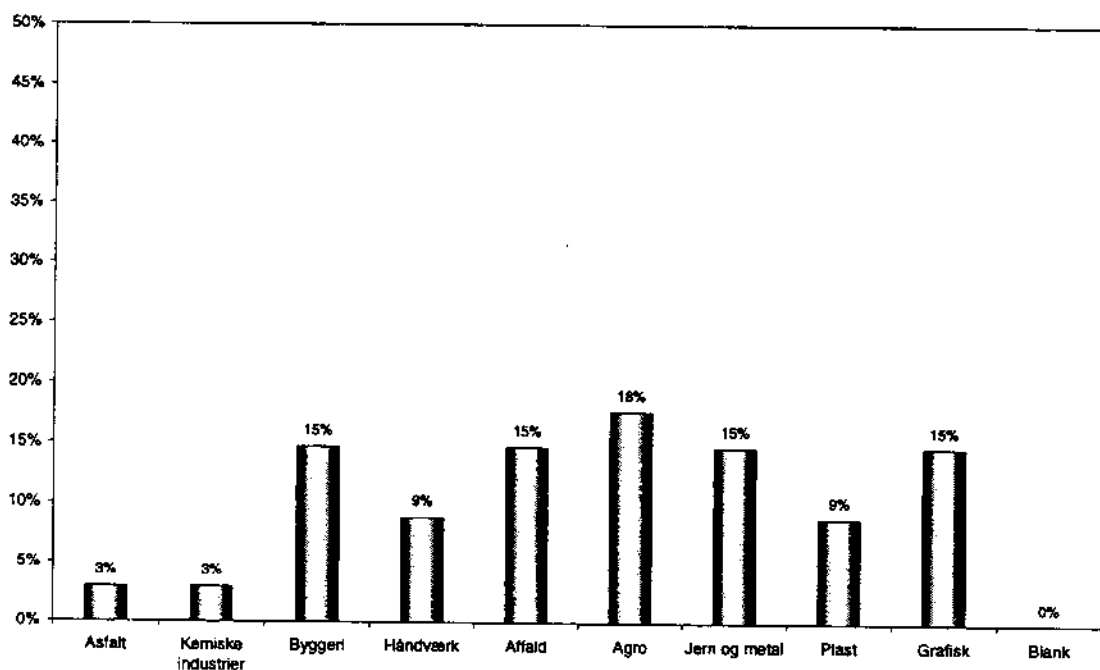
3.4 Erfaringerne fra virksomheder, der deltager i branchepakker

Som en del af evalueringen har vi taget kontakt til en række af de virksomheder, der har deltaget i projekter under branchepakkerne. Vi har her ikke indskrænket os til de 5 udvalgte brancher, men har satset på at få erfaringer fra så mange virksomheder som muligt.

De virksomheder, vi har haft kontakt med, repræsenterer en bred vifte af de igangsatte brancheprojekter, jvf. figur 3.1.

Hovedsigtet med denne delundersøgelse har været at få belyst virksomhedernes erfaringer med deltagelse i projekterne, men også at undersøge, hvad dette betyder for deres viden om miljøledelse, hvilken gennemført miljøindsats de har foretaget og endelig deres forventninger med hensyn til indførelse af miljøledelse.

Vi har haft kontakt til 35 virksomheder. Vi havde forestillet os at kontakte 40 virksomheder, men inden for nogle af projekterne er man ganske enkelt endnu ikke kommet så langt, at det er relevant at undersøge deltagernes erfaringer, og disse virksomheder har da afstået fra at lade sig interviewe.



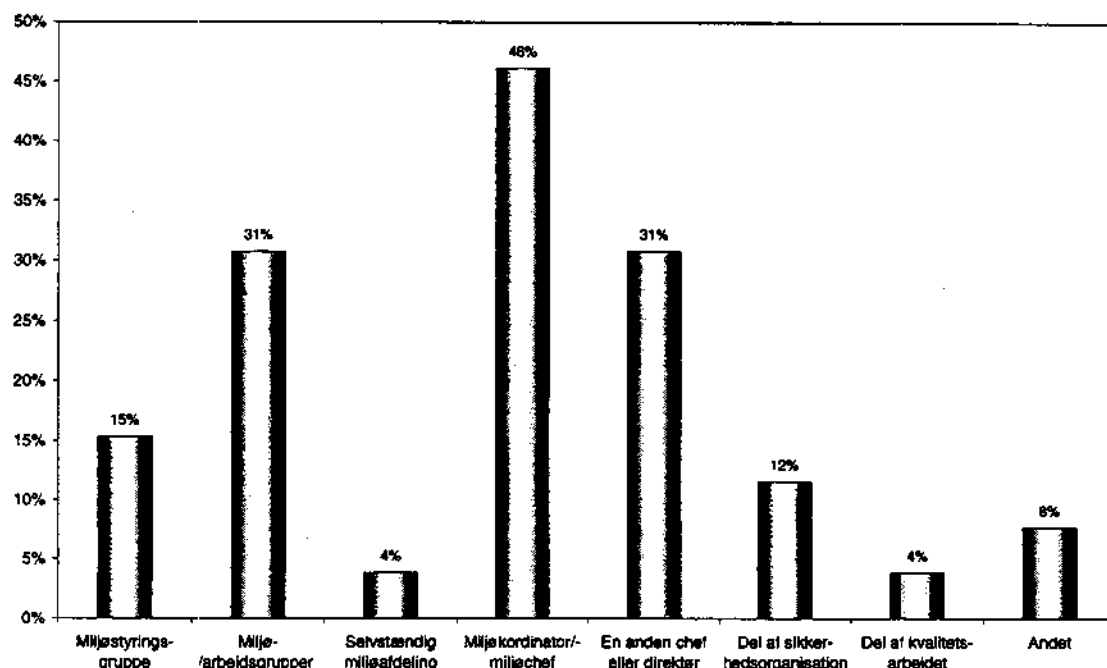
Figur 3.1 De deltagende virksomheders relative fordeling på forskellige brancheprojekter

3.4.1 De deltagende virksomheders hidtidige miljøindsats

Af de undersøgte virksomheder er over halvdelen godkendelsespligtige efter miljøbeskyttelsesloven. Der er således tale om en gruppe af virksomheder, der er mere "miljøtunge" end dem, vi gennemsnitligt undersøgte i såvel surveyet som i det foregående afsnit om spredningen inden for brancherne. Virksomhederne er allerede sporet ind på emnet miljø via miljøreguleringen, og oven i dette kommer så påvirkningen gennem deltagelsen i brancheprojekterne.

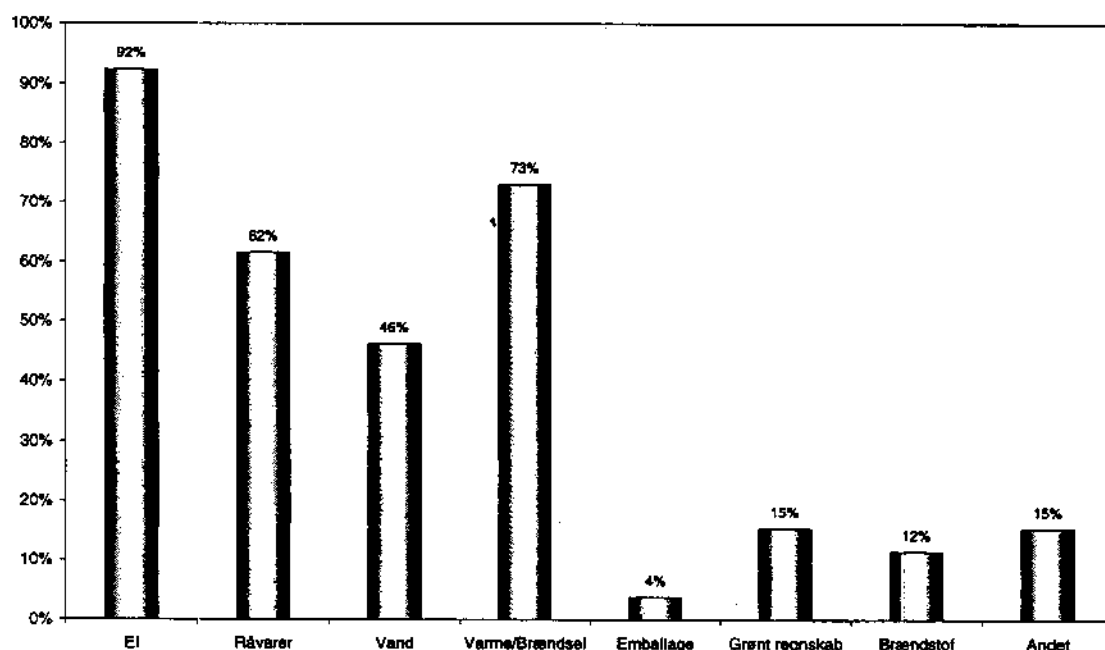
Det er på den baggrund ikke overraskende, at tre ud af fire virksomheder angiver, at de har organiseret miljøindsatsen. Af disse har næsten halvdelen udpeget en miljøchef/miljøkoordinator, og hos en tredjedel er der nedsat miljø-/arbejdsgrupper. Det generelle indtryk er således, at disse virksomheder er kommet godt i gang med at organisere miljøindsatsen

og desuden har lavet nogle af de første organisatoriske justeringer, der er vigtige forudsætninger for at få et miljøledelsessystem til at fungere, jvf. figur 3.2.



Figur 3.2 *Forskellige måder at organisere miljøindsatsen på hos de 76 % af virksomhederne, der oplyser, at de gør dette*

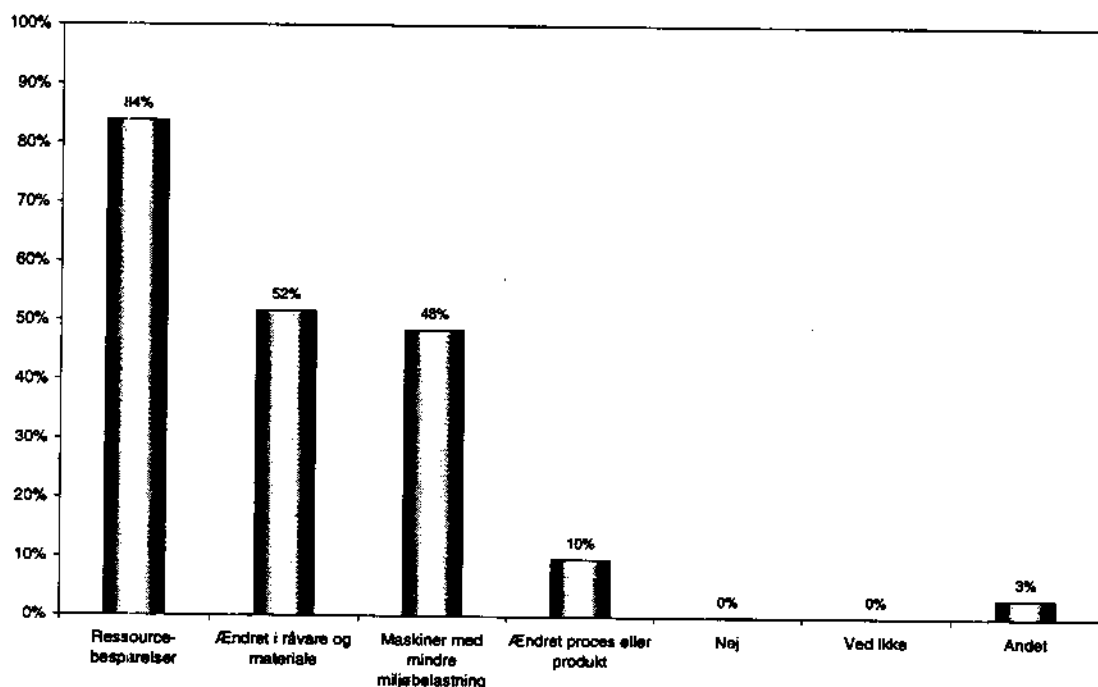
Hos virksomheder, der er begyndt at organisere deres miljøindsats, er et af de første skridt at bringe systematik i registreringerne af miljøpåvirkningerne. Næste skridt er at bruge denne viden til at identificere steder i produktionen, hvor der med fordel kan ske en forebyggende indsats. Tre fjerdedel af virksomhederne laver da også en status over deres ressourceforbrug primært dækkende el, råvarer og varme/brændsel, jvf. figur 3.3.



Figur 3.3 *Hyppigheden af registrerede ressourceforbrug blandt de 75 % af virksomhederne, der oplyser, at de laver registreringer*

Der er tilsvarende 3 ud af 4 af virksomheder, der laver kortlægning over udledninger, hyppigst i form af en status over udledninger til luft, affald og spildevand.

Mere end 90 % af virksomhederne angiver, at de har indført renere teknologier. Langt de fleste af disse vedrører selvfølgelig ressourcebesparelser, jvf. figur 3.4, men halvdelen af virksomhederne har endvidere ændret råvarer og materialer eller indført nye maskiner med mindre miljøbelastning. Niveaue for indførelse af renere teknologi er i øvrigt en del højere, end vi så det for almindelige virksomheder i kapitel 2 og ligeledes for almindelige virksomheder inden for brancherne i foregående afsnit.



Figur 3.4 Hyppighed af tiltag blandt de 90 % af virksomhederne, der har indført renere teknologi

3.4.2 Virksomhedernes arbejde med miljøledelse

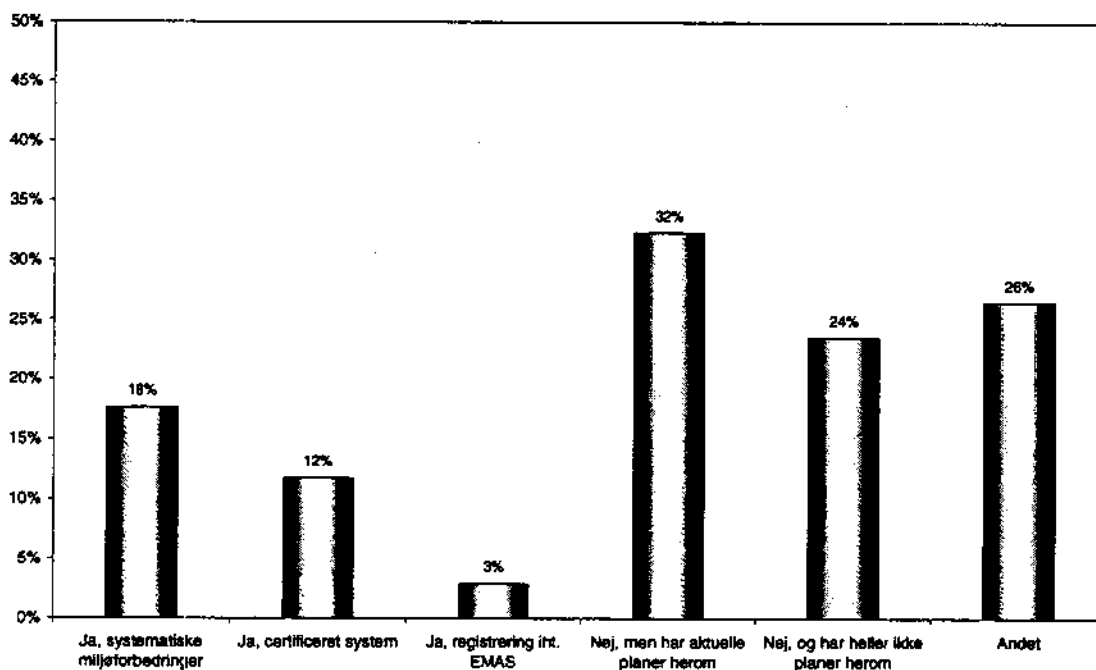
Halvdelen af de virksomheder, der deltager i branceprojekterne, har indført eller planlægger at indføre et certificeret miljøledelsessystem. Faktisk er der allerede 4 virksomheder, der er certificeret og en, der har en EMAS-registrering.

De virksomheder, der deltager i brancheprojekterne, har allerede fået et gevaldigt løft herigennem. Dette ses også i udviklingen i deres viden om standarderne og EMAS-ordningen set i relation til de almindelige virksomheder i kapitel 2. Næsten halvdelen af virksomhederne har et enten indgående eller rimeligt kendskab til ISO 14001 og EMAS.

Diskussionen om arbejdsmiljø og dets eventuelle integrering i et miljøledelsessystem har også været berørt af disse virksomheder. Mere end to tredjedele angiver, at de har eller vil medtage arbejdsmiljøet i deres miljøledelsessystem, mens kun 1 virksomhed vil opbygge et selvstændigt system for arbejdsmiljø.

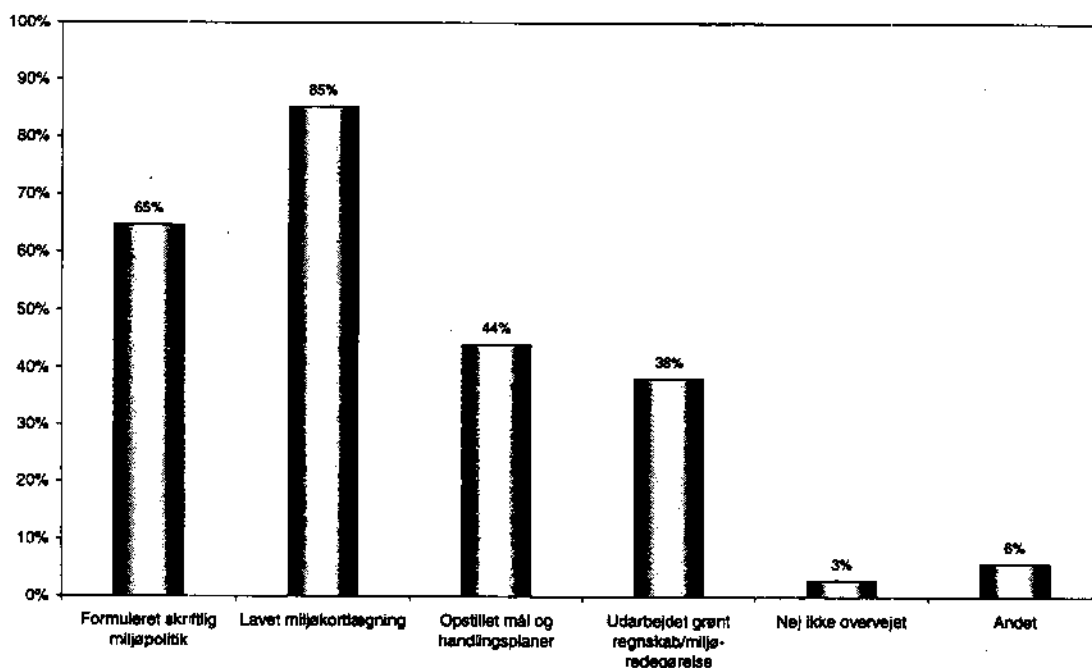
Virksomhederne er selvfølgelig også godt klar over, at der kan være barrierer for indførelsen af miljøledelse. De fleste markerer dog, at de væsentligste barrierer skal findes i manglende viden samt manglende tid og travlhed i produktionen. Men to tredjedele af virksomhederne angiver ikke desto mindre, at de kan afsætte de nødvendige ressourcer til at

indføre et certificeret miljøledelsessystem. Halvdelen af virksomhederne har planer om at indføre én eller anden form for miljøledelse, jvf. figur 3.5. Samtidig markerer de fleste virksomheder, at de ved indførelse af miljøledelse ville have behov for ekstern assistance.



Figur 3.5 Virksomheder med forskellige typer af miljøledelse eller med planer herom

I praksis er de undersøgte virksomheder kommet langt med at gennemføre de enkelte skridt, der er nødvendige for at lave et miljøledelsessystem. En miljøkortlægning er således allerede lavet af hovedparten af virksomhederne, mens to tredjedele har formuleret en miljøpolitik, jvf. figur 3.6.



Figur 3.6 Virksomheder, der har indført forskellige delelementer i et miljøledelsessystem

Virksomheder i brancheprojekterne arbejder således for en stor dels vedkommende hen mod indførelse af miljøledelse. Ud af de 35 virksomheder angiver 24 da også, at det er realistisk, at de om 5 år vil have indført et miljøledelsessystem.

3.4.3 Virksomhedernes deltagelse i brancheprojekterne

De brancheprojekter, hvorfra vi har interviewet deltagende virksomheder, er startet på forskellige tidspunkter. Enkelte angiver, at projektet er afsluttet, næsten halvdelen er godt i gang med deres projekt, og for 13 virksomheder er det lige begyndt. Tendenserne fra det foregående angående stor viden om miljøledelsessystemer og en høj grad af organiseret miljøindsats vil dermed formodentlig stige yderligere, efterhånden som stadig flere projekter fuldføres.

Virksomhedernes involvering i projektet er langt overvejende sket gennem brancheforeningen. Kun et fåtal er blevet rekrutteret gennem f.eks. rådgivere.

Motivationen for at deltage i projekterne er selvfølgelig meget forskellig. Over halvdelen af virksomhederne angiver, at ønsket om at være på forkant med udviklingen er af betydning, mens næsten lige så mange har ønsket om at indføre miljøledelse som en væsentlig drivkraft. Ligeledes er økonomiske besparelser blevet fremhævet af virksomhederne som en motiverende faktor.

Forventningen til deltagelse i brancheprojektet er hovedsageligt, at der vil blive indført miljøledelse på virksomheden. 3 ud af 4 forventer dette, mens halvdelen tillige forventer, at der også gennem deltagelsen vil ske nogle miljøforbedringer. To tredjedele af virksomhederne angiver, at de under alle omstændigheder ville have indført miljøledelse, selv om de ikke var kommet med i projektet, men da ofte noget senere.

Projekterne i de enkelte brancher har et varierende indhold, hvor der er lagt forskellig vægt på f.eks. uddannelse og udvikling/afprøvning af værktøjer og manualer. I alt 9 ud af 10 virksomheder angiver, at det projekt, de er med i, involverer brugen af værktøjer, mens kun en tredjedel angiver, at der også er uddannelse med i det.

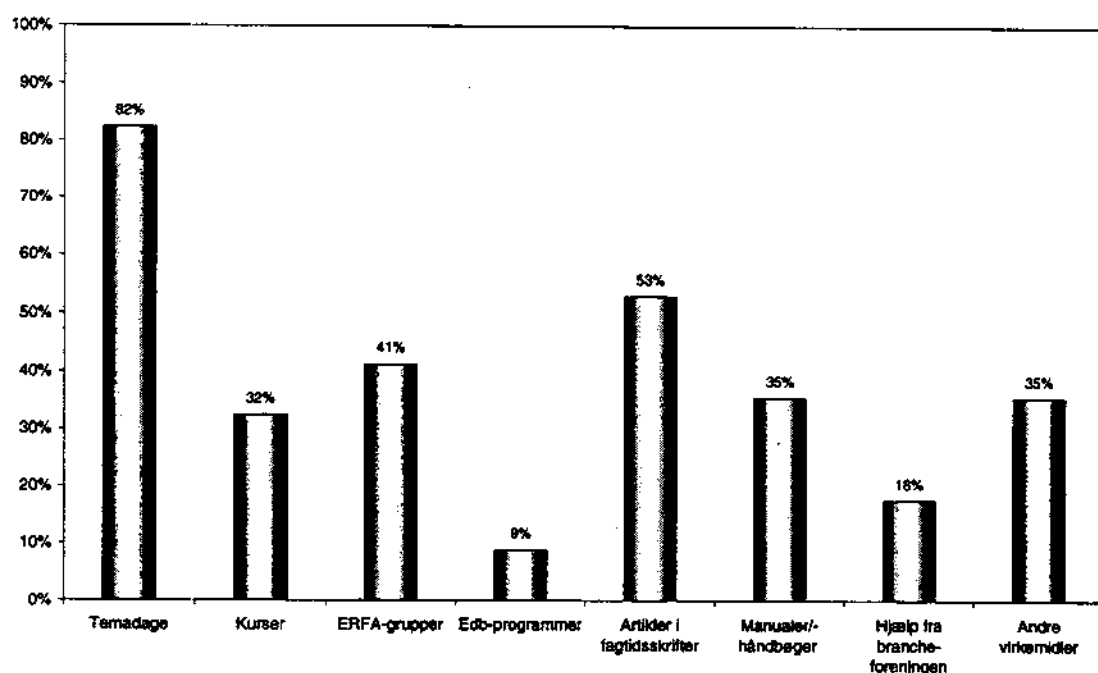
Af de deltagende virksomheder opfatter en tredjedel det pågældende projekt som en succes, mens 15 virksomheder faktisk angiver, at det har været middelmådigt, og 4 anfører, at der har været problemer med det.

Mere end to tredjedele af virksomhederne mener dog, at de udviklede/afprøvede værktøjer umiddelbart ville kunne anvendes af kollegaer inden for samme branche.

Virksomhedernes opfattelse af brancheforeningens rolle er meget forskellig, men de karakteristika, man gerne ser hos den, er som initiativtager/igangsætter, vejleder og videnformidler, mens en tredjedel angiver stikord som konsulent, rådgiver og udvikle kompetence. En stor del af virksomhederne er ikke fremmede overfor, at brancheorganisationerne påtager sig rollen som rådgiver og sparringspartner. Stort set alle deltagende virksomheder bakker som mindstemål op om aktive brancheorganisationer.

Virksomhederne er også blevet bedt om at tage stilling til, hvilke virkemidler der mest hensigtsmæssigt kan sprede viden om miljøledelse inden for deres branche. Mest populært er temadage, ERFA-grupper og kurser, altså aktiviteter hvor der sker en mundtlig og erfaringsbaseret formidling. Manualer/håndbøger foretrækkes af en tredjedel af virksomhederne, mens konsulenthjælp har væsentligt færre tilhængere. Den kraftige understregning

af temadage og ERFA-grupper, jvf. figur 3.7, som de foretrukne måder at sprede viden på understreger, at der kan være problemer med en strategi, hvor flere af brancheorganisationerne i praksis har støttet en satsning på at lave større manualer.



Figur 3.7 Hyppigheden, hvormed virksomhederne foretrækker forskellige virkemidler til spredning af viden om miljøledelse

Halvdelen af virksomhederne anfører dog, at den aktivitet, de har været med i, har understøttet indførelsen af miljøledelse.

Af virksomhederne angiver 4 ud af 5, at et offentligt program af denne karakter primært skal være rettet mod brancher.

3.5 Miljøcertificerede virksomheders erfaringer

I forbindelse med evalueringen har vi lagt vægt på også at undersøge, hvilke erfaringer de miljøcertificerede virksomheder har i relation til programmet, men også mere generelt de opnåede erfaringer fra deres arbejde med miljøledelse.

I denne delundersøgelse har vi identificeret i alt 17 forskellige virksomheder inden for de 5 "brancher", der er certificerede eller registrerede inden 1/8 1997. Denne population dækker ca. 14 % af de certificerede virksomheder i Danmark, men i alt ca. 30 % af de EMAS registrerede.

Virksomhederne er blevet telefoninterviewet om deres relationer til brancheprojektet i deres respektive brancher. Dernæst er der udsendt et længere spørgeskema til dem med mere detaljerede spørgsmål om erfaringer fra deres eget arbejde med miljøledelsessystemet.

3.5.1 De miljøcertificerede virksomheder og deres forhold til programmet

I telefoninterviewene med de 17 virksomheder har vi lagt vægt på at få afklaret, hvorvidt de miljøcertificerede virksomheder var bekendt med brancheprojekterne inden for deres respektive brancher, deres opfattelse af brancheinitiativer samt om de eventuelt ville kunne have brugt det materiale, der var udviklet i forbindelse med projekterne.

De 17 virksomheder repræsenterer 7 tekstilvirksomheder, 7 plastvirksomheder, 1 levnedsmiddelvirksomhed og 2 inden for jern- og metalområdet.

Vi har spurgt virksomhederne, om de havde kendskab til brancheprojektet i deres branche. Generelt havde 10 af de 17 virksomheder dette, desuden var der enkelte, der kendte til brancheprojekter inden for andre brancheforeninger. Flere af virksomhederne er med i mere end en brancheforening.

Inden for såvel tekstil- som plastbranchen havde henholdsvis 5 og 4 virksomheder hørt om brancheprojektet. Inden for Jern- og Metal havde den ene hørt om det. Næsten halvdelen af virksomhederne havde hørt om projekterne fra branchen, enkelte andre havde hørt om det andetsteds fra. Af de, der havde hørt om det fra branchen, var det for to tredjedele vedkommende i form af udsendt materiale, og halvdelen havde læst om det i fagbladene.

Forespurgt, om virksomhederne var blevet tilbudt at deltage i brancheprojekterne, angav de fleste, at det var de ikke. En tredjedel var dog blevet tilbudt det, men havde takket nej, da de faktisk var færdige eller næsten færdige med selv at indføre miljøledelsessystemet, da brancheprojektet startede. De har været for langt fremme til, at de har haft interesse i at deltage. En enkelt virksomhed har dog deltaget i brancheprojektet, men valgte på et tidspunkt at gøre sig hurtigere færdig med henblik på certificering.

En stor del af de adspurgte virksomheder har været kontaktet af de respektive brancheforeninger for at høre, om de ville stille deres erfaringer til rådighed. Dette er sket ved 3 af virksomhederne i såvel tekstil- som plastbranchen samt 1 inden for Jern- og Metal. De fleste af brancherne med miljøcertificerede virksomheder udmærker sig således ved på forbillig vis at have søgt at lære af de erfaringer, som "frontløberne" inden for branchen har høstet, f.eks. ved at de har optrådt på ERFA-møder eller direkte været vært ved arrangementer for virksomhederne i brancheprojektet.

Forespurgt, om støtteprogrammer skal køre brancheorienteret eller efter f.eks. enkeltvirksomheder eller lokale/regionale programmer, anfører alle virksomheder, at branchetilgangen er at foretrække. Mange af virksomhederne er dog meget bevidste om, at de er foran branchens almindelige virksomheder. Man føler dog, at branchen er det rigtige sted specielt for de "almindelige" og "små- og mellemstore virksomheder". Selv om man er foran, stiller de adspurgte virksomheder imidlertid gerne deres viden til rådighed for branchen. Omvendt synes de også, at der skal være plads til, at frontløberne selv tager initiativer. Det understreges ofte, at den enkelte virksomheds eget initiativ og motivation er det afgørende.

De fleste virksomheder anfører, at de lokale/regionale programmer ikke duer. Enkelte anfører dog, at lokale ERFA-grupper eller vækstgrupper kan være et godt supplement. En enkelt virksomhed anfører endvidere, at et regionalt støtteprogram har givet åbne og effektive rammer for deres indførelse af miljøledelse.

Det udviklede materiale under branchepakkerne er det meget få af virksomhederne, der har kendskab til. Inden for Tekstil har et par virksomheder kendskab til projektet om "markedsorienteret miljøkommunikation", fortrinsvis fordi de selv har deltaget i projektet. Derudover er der jo endnu ikke lavet noget materiale. For plastvirksomhederne havde en enkelt virksomhed deltaget i brancheprojektet, og af den vej kendte den til materialet. En anden plastvirksomhed, der havde været vært for den gruppe af virksomheder, der deltog i

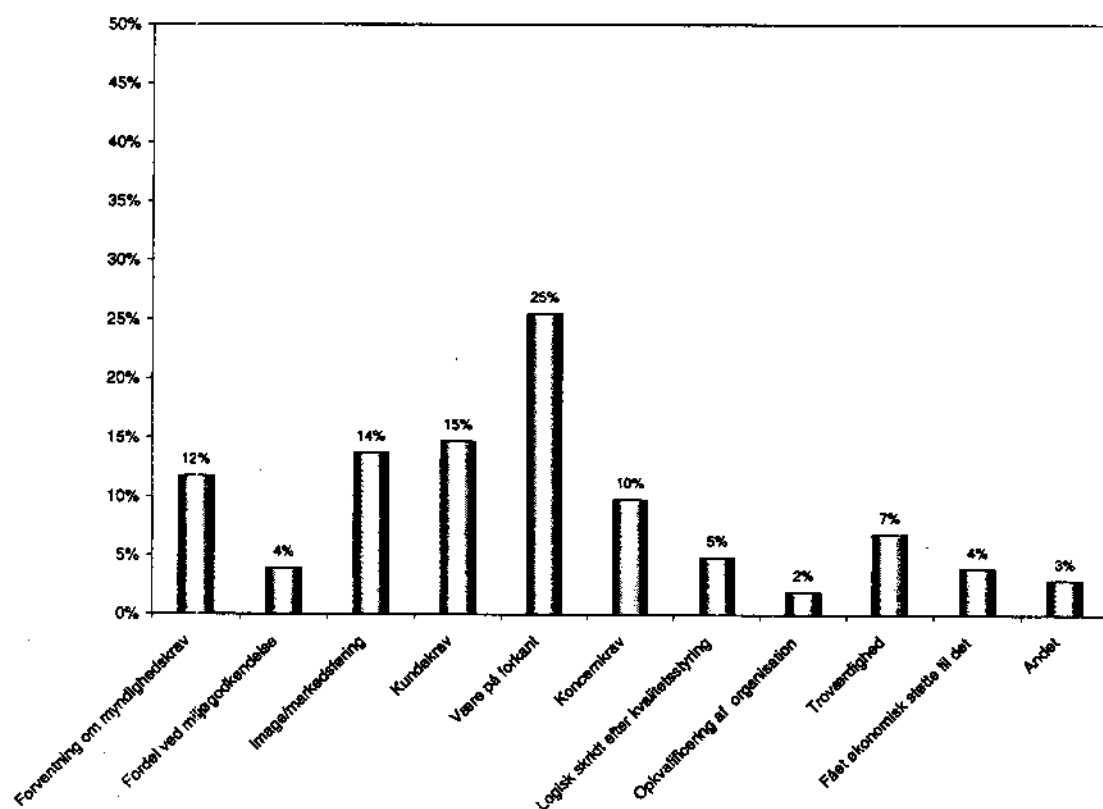
plastbranchens projekt, kendte ligeledes til det materiale, der var udviklet her. De øvrige 3 virksomheder havde ikke kendskab til noget sådant materiale fra deres brancheforeninger.

De fleste virksomheder fandt det i sagens natur vanskeligt at udtale sig om kvaliteten af det udviklede materiale. Blandt de få, der kendte til materialet, mente nogle, at de selv ville kunne have haft glæde af det, da de indførte deres miljøledelsessystem.

3.5.2 De miljøcertificerede virksomheders erfaringer med miljøledelse

De 17 undersøgte virksomheder har alle udfyldt det udsendte spørgeskema. Undersøgelsen var tilrettelagt således, at der er mulighed for at konkludere om deres begrundelser for at blive certificeret, forholdet til miljømyndighederne, brugen af konsulenter, erfaringen med gennemførelsen af den indledende miljøgennemgang og opbygningen af selve miljøledelsessystemet.

Begrundelserne for at indføre miljøledelse deles normalt op i pres fra myndigheder, markeds-mæssige pres eller f.eks. den umiddelbare udsigt til gevinst ved f.eks. ressourcebesparelser, sparede afgifter, etc. Vi har spurgt bredt til disse kategorier, idet vi har delt dem op i en række underpunkter. Som det fremgår af figur 3.8, er langt de fleste begrundelser "markedsorienterede", men vel og mærke ikke afstedkommet af direkte pres. Det er oftere langsigtede, forventelige ændringer, som man allerede nu vælger at forholde sig strategisk til. Mest fremtrædende er således virksomhedernes ønske om at være på forkant med udviklingen.



Figur 3.8 Virksomhedernes begrundelse for at lave miljøledelse

Virksomhedernes begrundelser for at lave miljøledelse er således hovedsageligt strategiske overvejelser.

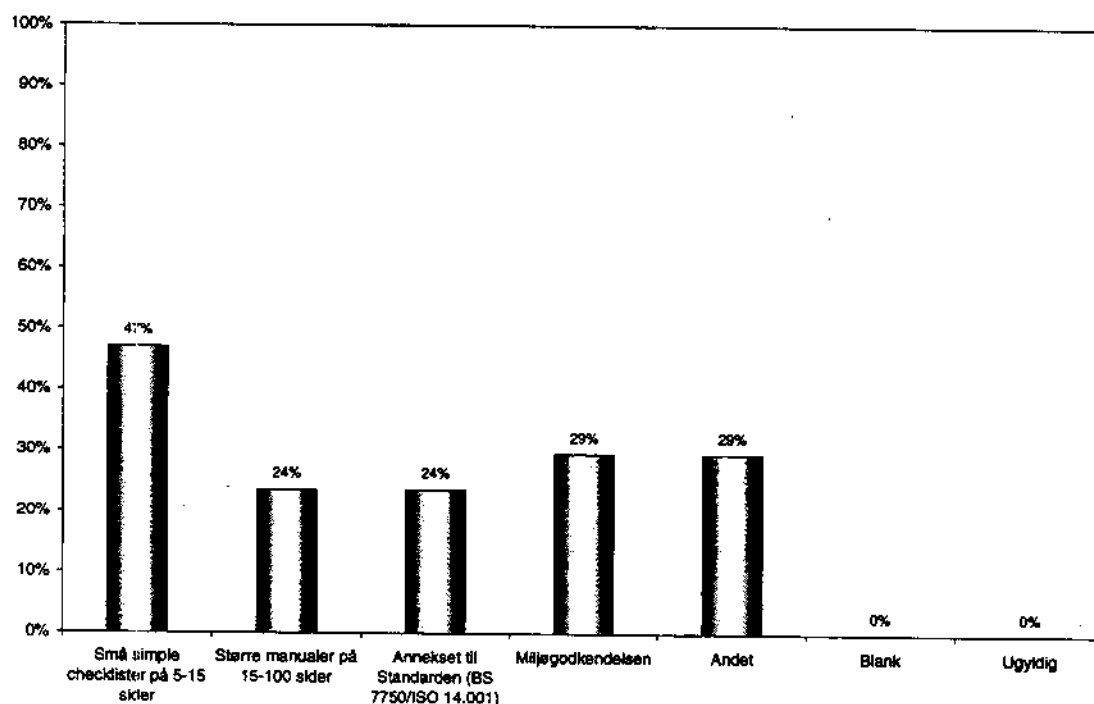
Myndighedskrav spiller ingen rolle for virksomhedernes indførelse af miljøledelse. Forventninger om fremtidige miljøkrav gør det imidlertid, og dette understreger endnu en gang, at netop den strategiske forholden sig til fremtiden er den altafgørende faktor for virksomhederne. Direkte krav fra myndigheder, kunder, eller eventuelt fra en moderkoncern, har kun et mindretal af virksomhederne mødt.

Af de 17 miljøcertificerede virksomheder havde 15 i forvejen et kvalitetsstyringssystem. Langt de fleste af disse har i øvrigt i dag integreret de to systemer med hinanden, og for halvdelen af dem auditeres de to systemer endvidere samtidig.

Tre ud af fire virksomheder var miljøgodkendte, da de startede arbejdet med miljøledelsessystemet, og af disse angiver over halvdelen, at de fandt miljøgodkendelsen relevant ved opbygningen af miljøledelsessystemet. En virksomhed angav direkte, under telefoninterviewet, at virksomhedens miljøledelsessystem var bygget oven på deres miljøgodkendelse.

Fire ud af fem virksomheder har under deres arbejde med opbygningen af miljøledelsessystemet benyttet sig af konsulenter. Konsulenterne er i vidt omfang blevet brugt som "proceskonsulenter", altså som sparringspartnere under forløbet, snarere end de konkret har lavet arbejdet. Med hensyn til det konkrete arbejde med at udarbejde indledende miljøgennemgang, miljøhåndbog og procedurer, så har virksomhederne selv primært lavet dette arbejde, eventuelt i samarbejde med konsulenterne. Kun i de færreste tilfælde er det konsulenterne, der har udarbejdet de centrale dokumenter i miljøledelsessystemet.

De metodiske "værktøjer", virksomhederne har brugt til at komme i gang med miljøgennemgangen, er meget forskelligartede. Som det fremgår af figur 3.9 er det imidlertid højst overraskende mest små simple checklister, der har været anvendt. En hel del virksomheder har også brugt annekset til standarden, miljøgodkendelsen eller større manualer.



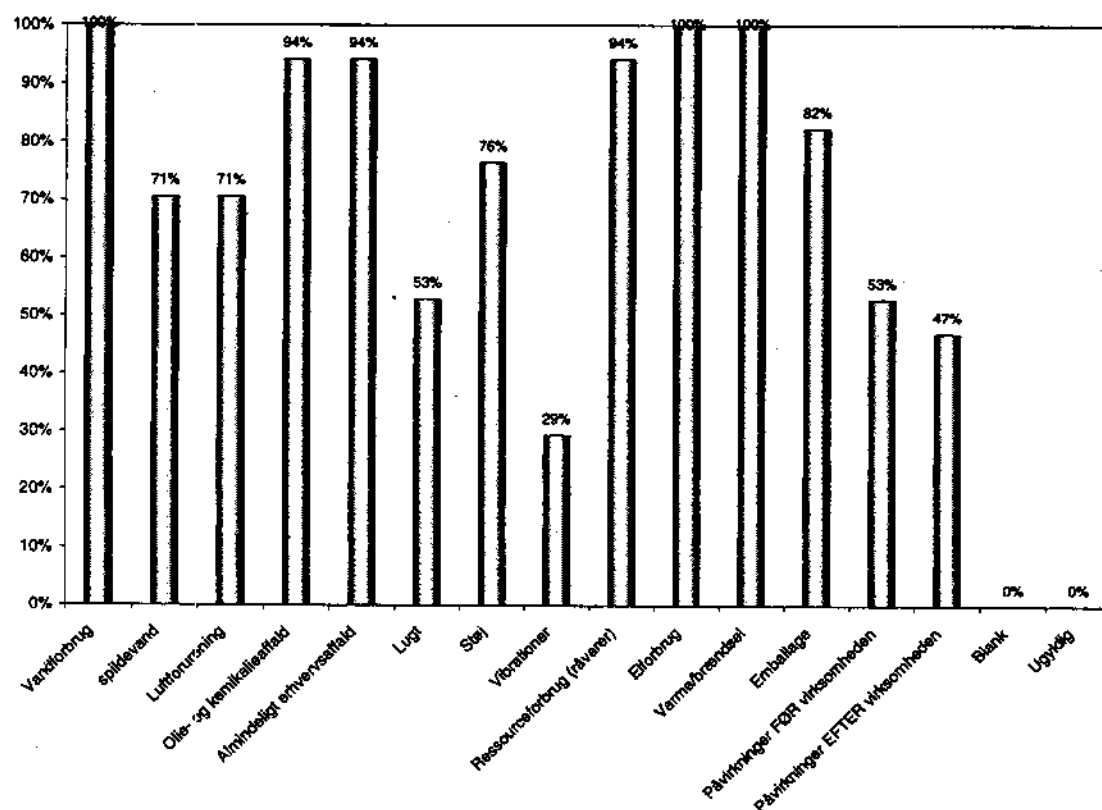
Figur 3.9 Hvilke metoder/værktøjer, virksomhederne har brugt til den indledende miljøgennemgang

Det må fremhæves, som det har været gjort i flere andre undersøgelser, at certificerede virksomheder sjældent bruger de store manual systemer (Christensen & Nielsen, 1995). Tilsyneladende anses de for alt for komplicerede i praksis. Taget i betragtning at flere af de brancheprojekter, som vi har undersøgt i denne evaluering, har en forkærlighed for store manualer, må dette mane til eftertanke !

Den indledende miljøgennemgang er ofte en stor hurdle for mange virksomheder, fordi miljøforholdene her skal beskrives mere detaljeret og systematisk, end man har været vant til. For de fleste virksomheder har det imidlertid været muligt at lave det meste af arbejdet selv. De væsentligste aktører har været virksomhedens miljøchef eller dens miljøgruppe. For halvdelen af firmaerne har konsulenterne spillet en aktiv rolle. Hos over en tredjedel af virksomhederne har sikkerhedsorganisationen også deltaget.

I forbindelse med udarbejdelsen af den indledende miljøgennemgang har de fleste virksomheder indsamlet data, som de ikke tidligere havde været bekendt med, hyppigst gennem indhentning af datablade fra leverandører. I lidt over en tredjedel af tilfældene har virksomhederne måttet udføre supplerende prøvetagninger eller samle materiale sammen fra bogholderiet, for at skaffe de fornødne data. I mange tilfælde kan en miljøkortlægning således baseres på eksisterende data, som blot skal "samles op".

I den indledende miljøgennemgang beskriver virksomhederne en række forskellige miljøforhold. Vi har i figur 3.10 angivet, hvor hyppigt virksomhederne beskriver de forskellige miljøforhold. En række miljøforhold beskrives af alle virksomhederne.



Figur 3.10 Hyppigheden, hvormed en række miljøforhold behandles i den indledende miljøgennemgang

Det er værd at bemærke, at ressource- og energiforbrug er blandt de hyppigst beskrevne miljøforhold. Disse forhold indgår sjældent i den traditionelle miljøregulering. Den indle-

dende miljøgennemgang giver således et mere helhedsorienteret billede af virksomheden. Omkring halvdelen af virksomhederne beskriver endvidere miljøforhold før virksomhederne (f.eks. transport) og efter virksomhederne. De miljøcertificerede virksomheder har således delvist bevæget blikket uden for virksomhedens porte og er gået i gang med at beskrive miljøforhold, om ikke i et fra vugge til grav perspektiv, så dog bredere end normalt set.

Foruden de ovenfor nævnte miljøforhold beskriver halvdelen af virksomhederne arbejdsmiljø. De beskrevne arbejdsmiljøforhold er primært ulykkesfarer og ergonomiske forhold, men også kemiske, fysiske og sågar psykiske forhold beskrives relativt hyppigt⁵.

Tre fjerdedele af virksomhederne har i øvrigt i forbindelse med miljøgennemgangen lavet en status over forurenende stoffer i deres produkter. Halvdelen af virksomhederne angiver, at de har betragtet produktet i hele livscyklusforløbet, to tredjedele af dem gennem egentlige livscyklusvurderinger, de øvrige gennem livscyklusscreeninger.

Sammenlignet med, at det i surveyet i kapitel 2 blev indikeret, at kun 16 % af de "almindelige" virksomheder havde lavet status over forurenende stoffer i deres produkter, og de fleste da som "slag på tasken", så tyder meget på, at de her undersøgte miljøcertificerede virksomheder også vil være på forkant, når produktorientering og fra vugge til grav principper bliver sat i fokus. Disse virksomheder vil formodentlig også være blandt de, der hurtigst og hyppigst vil gå efter miljømærkning af deres produkter. Sammenkædningen mellem miljømærkning og miljøledelse vil således blive et centralt forhold for disse virksomheder.

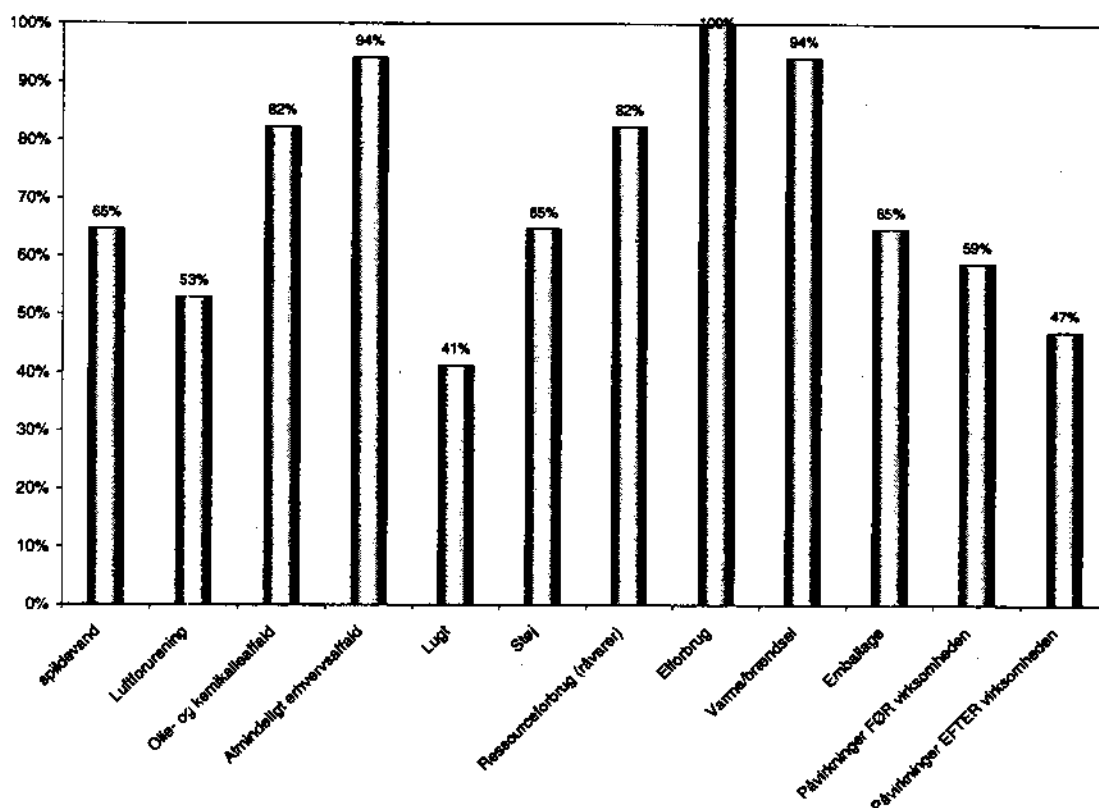
I selve miljøledelsessystemets "styringsdel", miljøhåndbogen, behandles virksomhedens miljøpolitik, målsætninger, handlingsplaner og procedurer og instruktioner for det konkrete miljørelaterede arbejde. De her beskrevne miljøforhold vil oftest være færre, end der behandles i den indledende miljøgennemgang, idet kun de "væsentligste" skal behandles.

Til at udvælge de "væsentlige" miljøforhold angiver næsten alle, at de brugte den sunde fornuft, mens to tredjedele endvidere har gjort brug af et "scoringssystem".

I miljøledelsessystemet "styrer" virksomhederne på en række miljøforhold. Igen ser vi, at det også sker på nogle af de forhold, der ikke er omfattet af den traditionelle miljøregulering, såsom ressourceforbrug, energiforbrug og påvirkninger før og efter virksomheden. Set i relation til ovennævnte betragtninger om, at virksomhederne allerede har taget de først skridt i en "produktorienteret" retning, er det endvidere interessant at notere, at fire ud af fem virksomheder angiver, at miljøledelse på længere sigt vil få indflydelse på deres produktudvikling.

De miljøforhold, der er behandlet i miljøledelsessystemet, er gjort op i figur 3.11. Relativt mange miljøforhold behandles i styringssystemet. Næsten alle virksomheder styrer på elforbrug, brændsel til varme og på almindeligt erhvervsaffald. Endvidere behandles emballage, spildevand, olie- og kemikalieaffald og støj også meget hyppigt. Endelig noterer vi igen, at miljøpåvirkninger før og efter virksomhedens egen produktionsproces hyppigt behandles.

⁵ Den høje forekomst af virksomheder, der også beskriver psykiske forhold, kunne indikere, at de fleste af disse virksomheder har brugt ArbejdsPladsVurderingen som udgangspunkt for denne del af kortlægningen.



Figur 3.11 *Hyppigheden, hvormed en række miljøforhold behandles i miljøledelsessystemet*

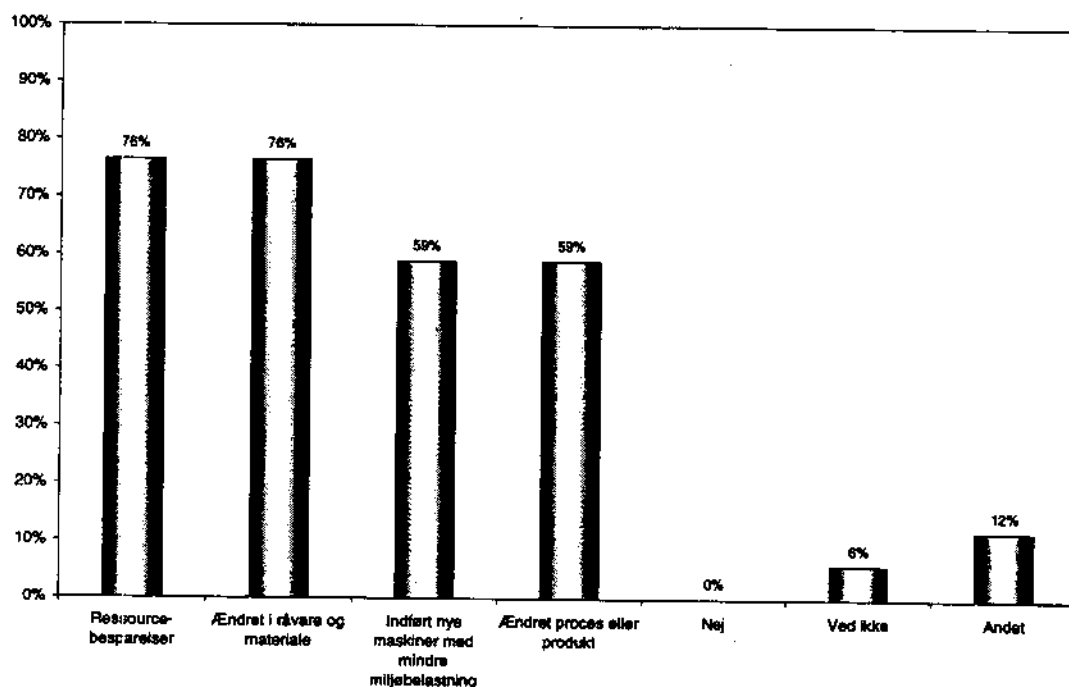
En afgørende faktor i virksomhedernes håndtering af miljøforholdene i et bredere "vugge til grav" perspektiv er selvfølgelig, at de påvirker deres leverandører til også at forbedre deres miljøforhold. En stor del af virksomhederne indhenter systematisk oplysninger fra leverandørerne om specielt råvarer og hjælpestoffer, lidt færre om maskiner. Virksomhederne stiller også krav til deres leverandører. Hovedparten af virksomhederne stiller miljøkrav til leverandørerne om hjælpestoffer, lidt færre om råvarer og indkøb af maskiner.

Virksomhederne stiller også krav om, at leverandørerne skal opfylde mere generelle miljøkrav. To tredjedele af virksomhederne angiver, at de forlanger, at leverandørerne oplyser om egne miljøforhold. Tre fjerdedele kræver endvidere, at de overholder miljølovgivningen. Næsten en tredjedel af virksomhederne kræver, at leverandørerne har miljøledelse, mens hver femte faktisk kræver, at leverandørerne har et certificeret miljøledelsessystem. Det sidste tal er overraskende stort i forhold til, hvad der tidligere har været angivet i en lignende undersøgelse (Christensen & Nielsen, 1996). Udsigten til en sneboldeffekt, hvor de miljøcertificerede trækker flere andre virksomheder med i en certificeringsbølge, ser således ud til stadig at være realistisk.

Af virksomhederne angiver tre fjerdedele, at kravene til leverandørerne har betydet et tættere samarbejde med disse, og for halvdelen vedkommende angives det endvidere, at indførelsen af miljøledelse også har medført en udvælgelse blandt leverandørerne.

Arbejdsmiljøforhold indgår for over halvdelen af virksomhedernes vedkommende i deres miljøledelsessystem. De nyeste undersøgelser inden for dette felt bliver således bekræftet (Miljøstyrelsen, 1997, Christensen & Nielsen, 1997), og man må konstatere, at stadig flere danske virksomheder inddrager arbejdsmiljø i deres miljøledelsessystemer.

Tre ud af fire virksomheder angav, at der i den indledende miljøgennemgang blev peget på renere teknologier i forhold til deres nuværende produktionsprocesser. En stor procentdel af disse tiltag bliver tilsyneladende implementeret, når miljøledelsessystemet bliver indført. Som det fremgår af figur 3.12, har næsten alle virksomheder indført renere teknologi i én eller anden form.



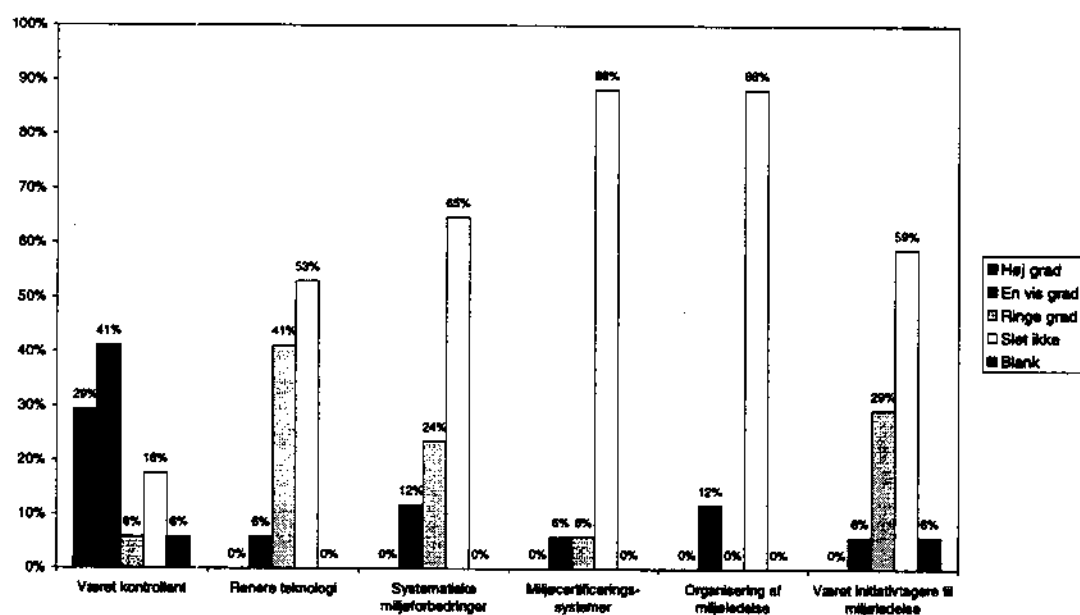
Figur 3.12 *Forskellige typer renere teknologier indført i forbindelse med miljøledelsessystemet*

Sammenlignes her med et tilsvarende spørgsmål i surveyet, se figur 2.8, side 25 viser det sig, at blandt de miljøcertificerede virksomheder indføres mere end dobbelt så hyppigt renere teknologier. Miljøledelse er med andre ord en garanti for forbedrede miljøforhold, ikke bare ved at flere forhold beskrives og tages med i styringssystemet, men også ved at det faktisk giver resultater i form af en praktisk forebyggende indsats.

Vi har også spurgt virksomhederne, om de har haft økonomiske fordele af at være certificeret. Halvdelen angiver dette, og fordele henføres generelt til ressourcebesparelser, bedre image, sparede miljøudgifter og øget salg. Sammenholdt med, at motiverne synes at være domineret af strategiske overvejelser, så tyder disse tal dog på, at mange af virksomhederne i det mindste må være blevet positivt overraskede over, at systemet trods alt har medført sparede udgifter til ressourcer samt et øget salg. Alle de virksomhederne, der kunne identificere økonomiske fordele ved indførelsen af miljøledelsessystemet, mener i øvrigt også, at de økonomiske fordele faktisk overstiger de udgifter, der er til at indføre og vedligeholde et miljøledelsessystem.

En række interessenter optræder i dag på miljøområdet, og mange af disse angives at spille en positiv rolle ved at påvirke f.eks. miljøcertificerede virksomheder gennem en dialog om miljøforholdene. Ser man på de miljøcertificerede virksomheders dialog med interessenter, så drejer det sig typisk om medarbejderne, miljømyndighederne, kunder, leverandører og arbejdstilsyn. De øvrige ofte fremhævede grupper af interessenter optræder sjældent. Miljøbevægelser, aktionærer og forsikringsselskaber optræder indimellem, mens finansverdenen og forbrugerbevægelserne glimrer ved deres fravær.

Miljømyndighederne er en af virksomhedernes vigtige interessenter. Vi har derfor også spurgt virksomhederne, hvordan de opfatter myndighedernes kompetence til at indgå i dialog med virksomhederne på en række felter. Som det fremgår af figur 3.13, tegner et tankevækkende billede sig. Myndighederne optræder nok som kontrollant, men lige så snart der er tale om mere bløde, vejledende funktioner om renere teknologi og forskellige aspekter af miljøledelse, spiller de ikke nogen nævneværdig rolle.



Figur 3.13 Graden, hvormed myndighederne har kontrolleret/informeret virksomhederne om en række forskellige emner

Sammenlignes med figur 2.9, hvor et tilsvarende spørgsmål er stillet til en bred kreds af virksomheder, er der intet, der tyder på, at de certificerede virksomheder er blevet hyppigere eller bedre vejledt af miljømyndighederne om miljøledelse. Dette underbygger til fulde vores konklusion fra kapitel 2 om, at myndighederne endnu ikke er klædt på til at fungere som vejleder og inspirator over for virksomheder, der vil arbejde med miljøledelse.

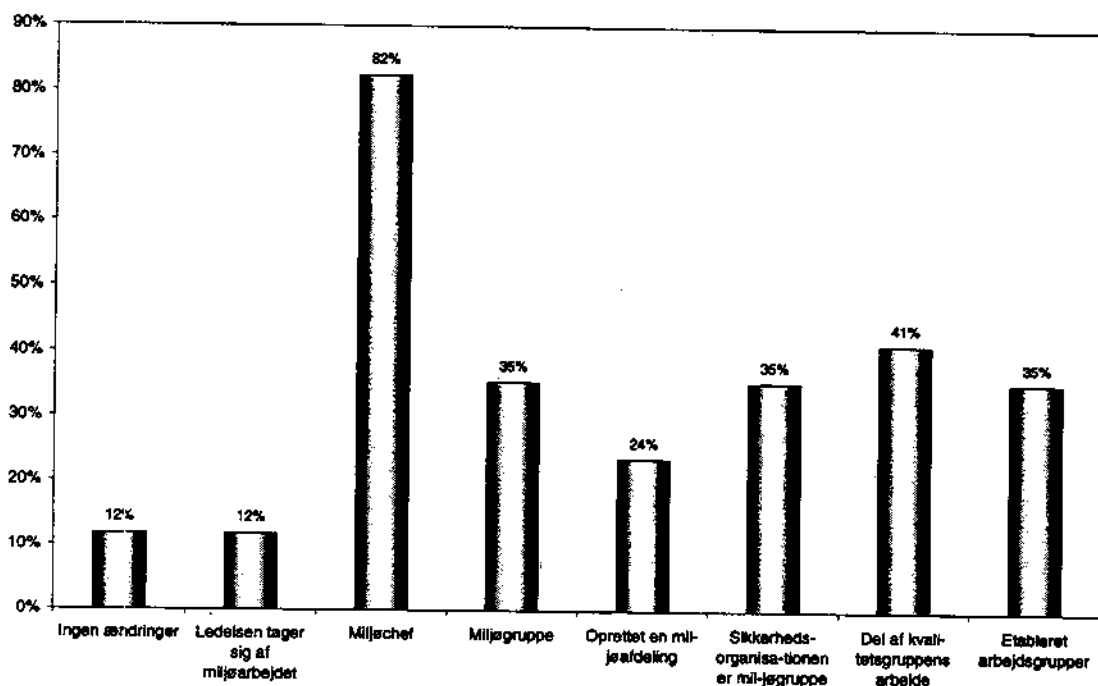
Indførelse af miljøledelse betyder for de fleste virksomheder, at der også sker større eller mindre organisatoriske ændringer. Som det fremgår af figur 3.14, er der hos de fleste udpeget en miljøchef, mens mange endvidere har nedsat en miljøgruppe eller endog oprettet en miljøafdeling.

I nogle tilfælde benytter man sig af allerede eksisterende organisatoriske strukturer i virksomheden. Hyppigst bliver det så kvalitetsgruppen i virksomheden, der overtager miljøarbejdet. Men i visse tilfælde er det også ledelsen eller sikkerhedsorganisationen, der overtager ansvaret for dette område.

Tre ud af fire virksomheder har endvidere ansat ny arbejdskraft i forbindelse med indførelse af miljøledelse. De ansatte er hyppigst medarbejdere med erfaring fra kvalitetsstyring eller miljøledelse.

Barriererne for at indføre miljøledelse opgives af virksomhederne som manglende tid og travlhed i produktionen, men halvdelen af virksomhederne angiver endvidere, at de i høj grad har manglet viden internt i virksomheden. Halvdelen af virksomhederne angiver, at

miljøledelsessystemer er for ufleksible og bureaukratiske, mens to tredjedele angiver, at det til en vis grad er vanskeligt at overskue certificeringsprocessen.



Figur 3.14 Organisatoriske ændringer på virksomheden ved indførelse af miljøledelse

Vi har også spurgt virksomhederne nærmere om deres forhold til EMAS ordningen. Af de 17 undersøgte virksomheder er 6 EMAS registrerede. Af de virksomheder, der ikke har en EMAS registrering, angiver halvdelen, at de agter at lade sig registrere inden for de nærmeste år. Begrundelse herfor er, at de generelt ønsker at være på forkant, og at de anser miljøredegørelsen for at være en god anledning til markedsføring.

4. De generelle projekter

En del af indsatsen under programmet for miljøstyring og miljørevision i virksomheder har været rettet mod generelle projekter. I alt er der over en 5 års periode afsat ca. 30 mill. kr. til generel information, udvikling af uddannelser og udvikling af generelle værktøjer og metoder.

Interessen for denne del af programmet har været overvældende. I alt er der indkommet 137 ansøgninger, der i gennemsnit har søgt om projekter til ca. 1 mill. kr.⁶.

	Ansøgninger		Afslag		Tilsagn	
	antal	beløb	antal	beløb	antal	beløb
1995	67	76,6	26	36,6	9	6,5
1996	40	33,2	48	47,1	11	6,2
1997	30	26,5	12	7,2	1	0,8
I alt	137	136,3	86	90,9	21	13,5

Tabel 4.1 *Generelle ansøgninger, afslag og tilsagn, og de hertil hørende beløbsstørrelser opgjort pr. år fra sommeren 1995 til maj 1997*

Som det fremgår af tabellen, er der stadig på dette tidspunkt (1. maj 1997) en del ansøgninger under behandling, eller ansøgningerne er blevet henlagt. Dette vender vi tilbage til i kapitel 5.

Af de 21 tilsagn, der er givet, har vi undersøgt de fleste med hovedvægt på de første projekter, da disse har været længst med færdiggørelsen af deres produkter. Vi har foretaget telefoninterviews med 13 projektledere og gennemgået arkiverne for at danne os et overblik over i alt 19 af de generelle sager, der har fået tilsagn. Endelig har vi gennemgået og vurderet de færdige produkter for i alt 14 projekter.

Som en separat del af undersøgelsen har vi identificeret og telefoninterviewet 24 brugere af nogle af de produkter, der er lavet under denne del af programmet. Dette er gjort for at høre deres mening om produktet og øvrige kendskab til produkter af denne karakter.

For afslagene har vi gennemgået i alt 9 sager for at vurdere såvel indhold som administration af disse.

Nedenfor vil vi gennemgå resultaterne af denne undersøgelse med hovedvægt på de projektansvarliges opfattelse af projekterne og deres tilblivelse, samt på brugerne og deres mening om de resulterende produkter.

4.1 Resumé

De generelle projekter, der er lavet, er for de flestes vedkommende udmærkede, enkelte af dem endog virkeligt gode. Men ser man på deres spredning, er der kun et par stykker, der har bundfældet sig i folks bevidsthed. Meget få af de brugere, vi har været i kontakt med,

⁶ Nærværende tal er afrapporteret i "Rapport om Miljøstyring og Miljørevision i danske virksomheder", Miljøstyrelsen/Erhvervsfremme Styrelsen, maj 1997.

kender til produkter udviklet inden for programmet miljøstyring og miljørevision i virksomheder. Vi har her anført, at problemet synes at være programmets informationsstrategi. Det ville være ønskeligt, hvis en egentlig informationspolitik blev formuleret, og at kræfterne blev sat ind på, at gode projekter blev sikret en maksimal udbredelse. Man skal sikre sig, at de produkter, der virker, også kommer langt omkring.

De fleste brugere anfører endvidere, at branchespecifikke informationer eller konkrete værktøjer/metoder er at foretrække for generelle informationer. Man bør derfor ikke fra programmets side bruge flere midler til hverken generelle videoer eller pjecer. Vi har derimod argumenteret for, at man bør sætte kræfterne ind på at identificere de aktører, der mangler i netværkerne omkring virksomhederne, samt identificere manglende generelle aspekter af miljøledelsessystemer, der med fordel kan behandles som et konkret værktøj til f.eks. at behandle leverandørstyring i relation til miljøledelse.

Med hensyn til aktørerne, eller interessenterne som vi også kalder dem, er der allerede i programmet identificeret og støttet en lang række, herunder ikke mindst brancheforeninger, revisorer, finansielle rådgivere, etc. En række øvrige aktører kunne identificeres for at gøre interessenternes samvirke med de virksomheder, der potentielt kunne lave miljøledelse mere komplet og påvirkningen mere effektiv. Som vi så i kapitel 2, er der netop problemer med den styrke, hvormed interessenterne i dag påvirker virksomhederne.

Med hensyn til generelle værktøjer har vi argumenteret for, at disse fremover primært bør ses i relation til, hvilke aspekter af opbygningen af et miljøledelsessystem, der med fordel vil kunne beskrives generelt. Vi anfører endvidere, at perspektivet skal understreges, så værktøjerne klart kan bindes an til det at opbygge et miljøledelsessystem, altså at det fremgår, hvordan f.eks. transportdimensionen kan indgå, når der formuleres politikker, handlingsplaner, procedurer, etc. Vi mener således, at der med fordel kunne identificeres nye generelle værktøjer, og at de allerede udviklede "samles" op i nogle generelle, ensartede publikationer, der kan hjælpe virksomhederne over de værste snublesten.

Vores opfordringer til mere specifikt at identificere manglende aktør-grupper og manglende generelle værktøjer skal altså ses som et forslag om at bruge de resterende generelle midler på disse aktiviteter og generelt lukke ned for informationsaktiviteter og for uddannelsesprojekter, der ikke decideret er møntet på at styrke specifikke aktør-grupper.

4.2 De projektansvarliges erfaringer

Vi har som nævnt identificeret 13 af de tidligst igangsatte projekter med henblik på at interviewe de projektansvarlige for at høre deres erfaringer med forskellige aspekter af programmet og dets administration. Udvælgelsen er sket ved, at vi har kontaktet de 14 først igangsatte projekter. En enkelt projektansvarlig lykkedes det ikke at komme i kontakt med.

De 13 projekter dækker 3 projekter inden for **generelle værktøjer og metoder**, 4 projekter inden for **udvikling af uddannelser** og 6 projekter inden for **generel information**.

Af de adspurgte projektledere angav 12, at projekterne ikke ville være blevet gennemført uden offentlig støtte, i det mindste ikke i det nuværende omfang. Alle adspurgte angiver, at de selv anser projektet for at have en nyhedsværdi og anfører ligeledes, at det spredes tilfredsstillende. Adspurgt om spredningen kunne have været mere effektiv er der imidlertid 9, der anfører, at dette nok kunne være tilfældet, og nævner i denne forbindelse andre spredningsveje, som eksempelvis avis-kronikker, seminarer, etc., der kunne være bragt i anvendelse.

Vi har også spurgt nærmere til projektledernes opfattelse af den sagsbehandling, de har været igennem i styrelserne. Alle uden undtagelse angiver, at den har været i orden. Flere anfører, at deres konkrete sagsbehandlere har været "udmærkede" eller "utroligt gode", andre at "det kan ikke være meget anderledes". En enkelt anførte, at programmet bar præg af, at det var et nyt område, men at man havde følt en stor velvilje fra styrelsens side.

Projektlederne er også blevet spurgt, hvad de syntes mere generelt om udvalgte aspekter af styrelsernes sagsbehandling. Vi har bedt dem anføre graden af tilfredshed med ansøgningsterminerne, behandlingen af ansøgningen, tidsforbruget hertil og endelig den løbende administration af tilskuddene. Projektledernes opfattelse fremgår af tabel 4.2. I alt 12 projektledere har svaret på spørgsmålene.

	Meget Tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
Ansøgnings-terminer	25 %	67 %	8 %	-
Behandling af ansøgning	8 %	75 %	17 %	-
Tidforbrug i behandling	8 %	58 %	33 %	-
Løbende adm. af Tilskud	8 %	75 %	17 %	-

Tabel 4.2 Graden af tilfredshed med forskellige aspekter af administrationen

Generelt må det konstateres, at der er en meget god tilfredshed også med de enkelte detaljer af sagsbehandlingen. Kun for tidsforbruget til sagsbehandling kan der siges at være kritiske røster mod styrelserne. Dette problem vil mere specifikt blive taget op i det følgende kapitel.

Det generelle indtryk af sagsbehandlingen er således, at den er kompetent og forløber tilfredsstillende.

Der er selvfølgelig grænser for, hvor nuancerede undersøgelser af ovennævnte slags kan være, når man skal krydse af mellem nogle snævert fastlagte kategorier. Da interviewene imidlertid har været taget med en blanding af åbne og lukkede svarkategorier, har vi også mulighed for at samle op på de generelle kommentarer, projektlederne er kommet med.

En projektleder savner overordnede strategier fra styrelsernes side for, hvad det er, man vil. Man burde kunne se nogle sammenhænge i projekterne, så man kunne forholde sig til, hvilke brikker i det samlede billede, der mangler. En anden peger ligeledes på, at man har svært ved at få overblik over, hvad der sker inden for området. Det kunne være værdifuldt at se hinandens produkter - men det får man ikke. Her burde følgegrupperne fungere som formidlere af viden fra det ene projekt til det andet.

Under diskussionerne om spredning blev det flere gange fremhævet, at denne kunne gøres mere effektiv. En projektansvarlig anførte, at man ofte med hensyn til spredningen endte i et dilemma, fordi styrelserne stod hårdt på, at der blev egenfinansieret ved produktion af salgbart materiale, men omvendt bagefter blandede sig så meget i prisfastsættelsen, at man følte, det blev svært at hente egenfinansieringen hjem igen. Bekymringen gik her nok så meget på, at der ikke blev noget selvstændigt økonomisk incitament for salg.

Et par af projektlederne på de generelle projekter anførte endvidere, at det er et problem, at hele programmet er fokuseret på brancher. Et argument er, at det bliver en alt for "eksklusiv kreds", der skal lave projekterne, så det er meget "knald eller fald", om man kommer ind i varmen hos en branche. En anden anførte, at behovet for værktøjer og information var af mere generel karakter. Det blev også anført, at brancherne er "forstyrrende" aktører. Branchepakkerne tager tid at få i gang, og i mellemtiden er der en masse virksomheder, som går og afventer, at der snart kommer resultater af projektet. Trækker projektet i langdrag, eller informeres der ikke om de foreløbige resultater heraf, vil disse virksomheder forholde sig passive i unødigt lang tid.

4.3 Gennemgang af sagsakterne

Vi har gennemgået i alt 19 sagsmapper for generelle projekter, der har fået støtte, og 9 sagsmapper for projekter, der har fået afslag. Sagsakterne har været gennemgået med henblik på at se, hvordan dialogen mellem styrelse og ansøgere har udviklet sig, om der har været dialog mellem styrelserne om prioriteringerne, og om der generelt er opstillet retningslinier for formidlingen af projekterne. Derudover har vi samlet op på, hvad der ellers har været af konfliktstof undervejs i projekterne for at få en indikation af, hvilke generelle problemer der kan ligge i gennemførelsen af programmer som dette.

Ved de 19 sager, der har fået tilsagn, skønnes sagsbehandlingen at have forløbet tilfredsstillende.

Der er meget stor forskel på, hvordan det er angivet, at spredningen af resultaterne skal ske. Dette hænger givetvis sammen med, at den bevilgende styrelse i de fleste tilfælde blot referer til de overvejelser, ansøgerne har gjort sig om spredningen af projekternes resultater. Det er således svært at se nogen klar linie i, hvordan der formidles. Nogle pjecer udgives for eksempel af en af styrelserne, andre udgives af de projektudførende. Ved nogen stilles der krav om, at der afholdes konferencer eller temadage for at sprede resultaterne, i et andet tilfælde har man f.eks. været tilfreds med, at en projektudførende skulle "aktivt arbejde for, at det udviklede kursus bliver holdt"! Generelt tegner der sig det billede, at der ingen samlet informationsstrategi er, men at styrelserne i udpræget grad lader det være op til ansøgerne at definere dette, med henvisning til at de bedst kender deres målgruppe.

Ved de allerede afsluttede projekter er der lavet en evaluering af forløbet af projektet, og denne er fremsendt til den bevilgende styrelse. Disse evalueringer, eller afrapporteringer af projektet som det hedder i pkt. 29 i standardvilkårene for modtagelse af tilskud, tegner et godt billede af, hvor langt det enkelte projekt er nået ud. Rapporterne indeholder således også generelle oplysninger om, hvordan spredningen er foregået, hvor mange der har deltaget i møder, rapporter solgt, etc.

Vi har også undersøgt sagerne for at se, hvordan kommunikationen har været mellem de to styrelser. Generelt har vi fundet få **skriftlige** kontakter mellem de to styrelser med henblik på at kommentere ansøgninger eller hinandens forslag til indstillinger. Det meste kontakt mellem styrelserne foregår således telefonisk.

Det er forventeligt, at de sager, hvor der er skriftligt materiale, vil være konfliktsagerne. Kun i ganske få sager har dette gjort sig gældende. I et enkelt tilfælde har der været diskussion mellem styrelserne om rimeligheden af en projektansøgning, ellers har der mest været tale om kommentering af udkast til produkter, i øvrigt i en sag, hvor begge styrelser var enige om at kritisere oplægget fra en projektudførende.

De 9 afslag, som vi har undersøgt, synes alle at være yderst velbegrundede. De drejer sig mest om projekter, der i bund og grund allerede har været afprøvet mange gange før, af typen: "kommunal spredning af miljøledelse via netværk og vækstgrupper", "samle op på de hidtidige erfaringer og holde et møde om det", "lave kursusudbud af forskellig slags", "uddanne miljørevisorer", etc.

4.4 Gennemgang af projekterne

Gennem vores kontakt med de projektansvarlige, samt i enkelte tilfælde via andre kanaler, er det lykkedes os at komme i besiddelse af de færdige produkter for 14 af projekterne. Materialet er blevet gennemlæst og videoerne gennemset med henblik på at danne et billede af kvaliteten af det foreliggende materiale.

De 14 produkter fordeler sig på 3 projekter om uddannelse, 7 om generel information og 4 om generelle værktøjer og metoder.

4.4.1 Udvikling af uddannelser

Uddannelsesprojekterne dækker 3 meget forskellige områder. Det ene projekt til en højere uddannelsesinstitution er et gedigent og velkonstrueret forsøg på at sprede miljøledelsestanken til hele skolen. Spørgsmålet i relation til de højere uddannelsesinstitutioner må imidlertid være, om ikke disse aktiviteter under alle omstændigheder bør bekostes af institutionerne selv, fordi det under alle omstændigheder vil indgå i institutionernes normale udbud af højt kvalificeret undervisning. Et andet problem i denne sammenhæng er, som vi var inde på ovenfor, at der er interessekonflikter med undervisningsministeriet. I den konkrete sag pressede man herfra på for en bevilling, på trods af at samme ministerium sideløbende er med til at finansiere samme projekt. Mener man alligevel, at der er behov for at støtte undervisningsinstitutioner i denne sammenhæng, bør man som minimum sikre projekterne en størrelse og ditto finansiering, der sikrer radikale nydannelser i det undervisningsmæssige udbud, og ikke som det er tilfældet for projekterne for de højere uddannelser, tilpasninger og justeringer af stor set kendte undervisningsforløb.

Et andet undervisningsprojekt drejede sig om udvikling af et miljørevisorkursus, der kunne godkendes efter de internationale EARA kriterier. Kurset er udviklet i samarbejde mellem 3 vægtige aktører inden for området. Indholdsmæssigt skønner vi dog ikke, at kurset er specielt nydannende. På det danske marked var der givetvis allerede tilgængeligt kursusmateriale som dette, og senere er EARA godkendte kurser frit blevet udbudt på det danske marked af andre kursusudbydere. At kurset er fremragende, som det fremføres af flere af dets brugere, bør ikke ændre ved, at det er betænkeligt at bruge så mange penge på et kursusudbud, der ligger meget tæt op af allerede eksisterende udbud.

Det sidste uddannelsesprojekt, vi har undersøgt, drejer sig om uddannelse af folk inden for finanssektoren som miljøkoordinatorer, altså som kritiske vurderingsmænd af kundernes miljøforhold. Den del af projektet, vi har set, er det udviklede værktøj, som skal bruges af miljøkoordinatorerne. Det er et ganske godt checkliste "system", og det vurderes, at uddannelse om miljøledelse for denne gruppe af aktører er nyskabende og potentielt vil sætte disse i stand til på en positiv måde at skabe dialog med virksomhederne.

4.4.2 Generel information

De projekter, der vedrører informationsformidling er af meget uensartet kvalitet. Der er således lavet en bog, der nærmest har karakter af almindelig miljøopslagsbog for virksomheder og andre interesserede. Denne bog skulle oprindeligt have haft et andet sigte. Det foreliggende resultat er på mange måder en udmærket håndbog, men den handler så lidt om miljøledelse og så generelt om "miljøforhold", at den ikke burde være støttet under programmet.

Formidlingen af erfaringerne med miljøledelse er sket i tre projekter, hvoraf to er baseret på videoer og en på en pjece. Det ene videoprojekt bærer præg af at være lavet relativt tidligt og har karakter af at være en "appetitvækker".

Den anden videoproduktion med medfølgende hæfte samt en "kom godt i gang" pjece vurderes at ramme i plet over for bredere målgrupper som virkelig god formidling om miljøledelse. Som formidlingsprojekter har de begge den force, at de i et vist omfang kan bruges til at sætte virksomhederne i gang, uddanne medarbejderne, etc. Fælles for dem er således, at de ikke bare snakker vidt og bredt om lyksalighederne ved miljøledelse men også giver en masse råd om, hvad man konkret skal gøre, hvilke faldgruber der er, etc.

Et informationsprojekt er rettet mod revisorerne. Der er lavet to pjecer, hvor den ene let forståeligt forklarer, hvad miljøledelse er og f.eks. kan udleveres af revisorer til deres kunder. Den anden er en slags håndbog i, hvordan revisorer kan arbejde med miljøspørgsmål i relation til virksomhederne. Bortset fra at revisorerne hele tiden helst vil snakke om grønne regnskaber eller miljøregnskaber, så ligger der i dette materiale et ganske fint fundament for at informere om miljøledelse, samtidig med at det giver revisorer værktøjer til bedre at løse opgaver af denne karakter i det daglige.

To informationsprojekter retter sig mod kommunerne. Det ene er et konkret projekt for en københavnsk omegnskommune. Her er gennemført en konference, dannet ERFA-grupper og endelig lavet en lille manual, en miljønøgle, til brug ved gennemgangen af virksomhederne. I manualen fokuseres der ikke specielt på miljøledelse, og projektet minder i høj grad om nogle af de kommunebaserede spredningsforsøg, der blev afprøvet under renere teknologi programmet i starten af 90'erne.

Det andet kommuneprojekt forestås af KL og drejer sig i en første fase om at få identificeret de erfaringer, kommunerne har for at medvirke til spredningen af miljøledelse. Pjecen er meget generel og refererende og viser klart, at målgruppen, de kommunale miljømedarbejdere, står på relativt bar bund med håndteringen af miljøledelse. For at sagsbehandlere kan bidrage produktivt til igangsætningen af miljøledelsesaktiviteter, skal der mere håndfast viden og uddannelse til, og dette bliver der da også lagt op til i projektets anden fase.

4.4.3 Generelle værktøjer og metoder

Blandt de udviklede værktøjer finder vi fire meget forskellige bidrag. Fælles for dem er, at de kan ses som bidrag til at håndtere aspekter af miljøledelsesarbejdet. Et godt eksempel på dette er et projekt om transport, der konkret har lavet en håndbog i, hvordan virksomheder kan kortlægge miljøeffekter af transporten til og fra virksomheden, og hvorledes der kan fastlægges mål for reduktion af miljøbelastningen og laves handlingsplaner (forbedringsforslag). Denne håndbog vil kunne give et godt bidrag til at hjælpe alle slags virksomheder til på mere kvalificeret vis at beskæftige sig med transport i et miljøledelsesperspektiv.

Et andet værktøjsprojekt er opbygningen af en standard for, hvad den juridiske del af miljøredegørelsen i EMAS skal indeholde.

Et tredje projekt har udviklet et vurderingsværktøj til at få sammenholdt virksomhedens økonomiske og miljømæssige omkostninger. Der er med andre ord tale om et projekt, der forsøger at sætte virksomheden i stand til ikke blot at lave miljøhandlingsplaner, men også give disse en økonomisk dimension, i og med at miljøudgifterne pålignes produkterne efter deres reelle miljøomkostninger. Der er således tale om et ledelsesværktøj, der kan få miljø og økonomi i bedre samklang.

Endelig er der lavet et værktøj, der sætter revisorer i stand til at udarbejde miljøregnskaber samt at sammenkoble de faktuelle oplysninger heri med de kontoplaner og bogholderisystemer, der normalt arbejdes med i en virksomhed.

4.4.4 Vurdering af projekterne

De generelle værktøjer omfatter en bred vifte af projekter inden for information, værktøjer og uddannelse. Kigger man på det undersøgte materiale lidt fra oven af, og set i relation til hvilke materialer der i øvrigt er tilgængelige om miljøledelse, kunne det afføde følgende generelle overvejelser.

Af generelle informationsprojekter er der lavet et par virkelig gode eksempler i form af henholdsvis video og pjecer. Set i relation til, at der i øvrigt er lavet generelt informerende pjecer inden for andre af de generelle projekter, og at der herudover allerede eksisterede en bred vifte i forvejen lavet af forskellige brancher, fagforeninger, amter, regionale miljøledelsesprojekter, kommuner og konsulentfirmaer, må det i hvert fald konkluderes, at der ikke er brug for flere generelle informationer. Markedet er mættet, og man kan stille sig fuldt tilfreds med de generelle informationer, der er tilgængelige. Det, der derimod snarere kan overvejes, er, hvordan man spreder tingene. Styrelserne burde her fremover insistere på, at der eksisterer tilstrækkeligt materiale, og at alle generelle spredningsaktiviteter herefter burde benytte og tage udgangspunkt i allerede eksisterende materiale. Konklusionen er altså, ikke flere generelle pjecer og video - brug de udmærkede materialer, der allerede er der.

For de informationsprojekter, der kunne gå under betegnelsen lokale spredningsaktiviteter, bør bremserne også slås i. De gennemførte aktiviteter af denne karakter er tilfældige. Heldigvis er de fleste forslag hertil da også afvist, selv om et enkelt kommuneprojekt er gennemført. Succeskriterierne for disse projekter er helt uigennemskuelige. Hvis tilfældige kommuner vælger et tilfældigt udsnit af virksomheder uden klare kriterier for, hvad der er en succes, og hvad andre kan lære af, kan det kun ende i forvirring. Allerede under renere teknologi programmerne blev der lavet flere kommuneforsøg. Hvilken effekt disse overhovedet har haft, er der ingen, der ved i dag. Det er derfor hovedløst at støtte flere af disse projekter, inden man generelt har fået evalueret, hvilken effekt disse projekter har haft og nøjere fået identificeret, hvilken rolle kommuner, erhvervsråd, etc. skal spille heri. Vi anser det derfor for en god ting, at KL er kommet på banen som aktør, men inden da burde man tage stilling til, om "det lokale" overhovedet er en støtteværdig enhed, eller man strikt skal holde sig til den brancheorienterede strategi.

Af generelle uddannelsesprojekter er der to slags, dels de der vedrører de højere uddannelser, dels de der sigter på, at nogle aktør-grupper som eksempelvis revisorer, finanssektoren, etc. får opbygget tidssvarende uddannelser inden for deres område. Vurderet ud fra det foreliggende materiale er det kun for sidstnævnte kategori, at der opnås synlige resultater. Tilskuddene til de højere uddannelser vil ofte have den karakter, at det er noget, man under

alle omstændigheder vil have gjort for at sikre uddannelser af en høj kvalitet, eller for så vidt der er tale om reelle udviklingsbehov, vil have fået dem finansieret af undervisningsministeriet. De materialer, der derimod er udviklet til undervisning inden for ovennævnte aktør-grupper, skønnes at have en væsentlig nyhedsværdi, der givetvis ikke ville være blevet realiseret uden støtte fra programmet.

I nogle projekter anvendes f.eks. værktøjer og uddannelse i kombination. Et eksempel herpå kunne være inden for finanssektoren, hvor et projekt også indeholder udvikling af et checkliste-værktøj til miljøvurdering af kunderne, efterfulgt af en uddannelse i at bruge dette værktøj. Et andet projekt inden for denne sektor er derimod et rent uddannelsesprojekt. Tilsvarende for de projekter, der er lavet for revisorer, hvor det ene har generel karakter af udvikling af et værktøj, det andet snarere drejer sig om spredning af generel information. Man er selvfølgelig glad for at have mange aktør-grupper med i programmet, men man lader aktørerne selv bestemme, hvilke typer af projekter der skal gennemføres inden for deres organisation, ud fra devisen at de bedst ved, hvilke typer af aktiviteter der er behov for. En diskussion synes således påkrævet af, hvilke aktørgrupper der skal sættes på, og hvilke aktiviteter de gerne skulle lave for at maksimere deres positive påvirkning af virksomhederne.

Ses der på de generelle værktøjer, tegner der sig et billede af en række fornuftige initiativer. Opbygningen af generelle værktøjer skal vel ses som et bidrag til at hjælpe virksomhederne med at lave komponenter af deres miljøledelsessystem, som det ellers er svært at håndtere. De generelle værktøjer skulle således gerne kunne hjælpe den almindelige virksomhed, der vil lave miljøledelse selv, over nogle af de værste snublesten på vejen mod et certificerbart system. Som nævnt er nogle væsentlige områder allerede dækket af med de eksisterende projekter, f.eks. om hvordan man tackler spørgsmålet om transport, den juridiske del af en miljøredegørelse, økonomiske vurderingsværktøjer og nøgletal. Det er derfor vigtigt for styrelserne, at de fortsætter arbejdet med at identificere, hvilke delelementer af et styringssystem, der fremover med fordel kan udvikles generelle værktøjer for.

Det er vigtigt, at de rigtige aktører identificeres, og at de sættes i gang med projekter, der sætter dem i stand til at fungere som motiverede og kvalificerede interessenter i virksomhederne. Hvilke aktører det er, og hvordan de skal etablere en dialog med virksomhederne, må være de spørgsmål, der er udgangspunkt for identificeringen af, hvordan nogle af de sidste generelle midler skal anvendes.

Styrelserne burde her overveje, hvilke øvrige aktører/interessenter der mangler i det samlede billede af interessenter i dag, men også stille sig spørgsmålet om de allerede støttede aktører har udført projekter, der er lige i øjet. Vi kunne her pege på enkelte aktørgrupper, der burde overvejes inddraget fremover. I dag er revisorer, bank og finansverdenen og uddannelsesinstitutionerne godt inddraget, og det samme kan siges om kommunerne. Mest iøjnefaldende er måske fraværet af miljøorganisationerne, der i mange andre lande oftest fremhæves som vigtige aktører, men som ikke i Danmark spiller nogen fremtrædende plads. Derudover kunne peges på advokatstanden og forsikringsselskaberne og givetvis flere endnu, hvis eventuelle rolle burde overvejes.

Et andet vigtigt element, hvortil resten af de generelle midler kunne anvendes, er udviklingen af de generelle værktøjer, der fortsat mangler i relation til at kunne hjælpe med de lidt sværere dele af opbygningen af et miljøledelsessystem. Visse vigtige aspekter som f.eks. transport er i dag afdækket, men også her kan der ses nogle huller, som burde lukkes fremover. Blandt de vigtigste forekommer det os, at leverandørstyring, energistyring, emballa-

ge, risici, miljømærkning, og hvordan man kan vedligeholde et miljøledelsessystem, kunne komme på tale, samt hvordan den juridiske del af miljøgennemgangen håndteres i relation til de myndigheder, der har ansvaret herfor (kommuner, amter og eventuelt arbejdstilsyn). Der er igangsat visse projekter her indenfor, og enkelte andre har tidligere været gennemført, typisk under renere teknologi programmerne, f.eks. om leverandørkrav og udfærdigelse af miljøredegørelser⁷. Der burde her gøres en indsats for, dels at identificere manglende emner, dels at samle op på den viden, der allerede ligger i en samlet form, der ville være umiddelbart tilgængelig for virksomhederne, rådgivere, etc. Dette kunne eksempelvis ske ved, at der udarbejdes pjecer i et ensartet format og layout, der ganske kortfattet beskrev, hvordan man skulle tackle de enkelte områder, hvordan de kunne inddrages i miljøledelsessystemet med eksempler på politikker, handlingsplaner, procedurer og instruktioner inden for det pågældende område.

Identificeringen af nye aktørgrupper samt udarbejdelsen og spredningen af viden om elementer af, hvordan man generelt laver et miljøledelsessystem, foreslås således at være hovedformålet med de resterende aktiviteter inden for de generelle projekter.

4.5 Brugernes vurdering af de generelle værktøjer

Som en del af evalueringen har vi også været i kontakt med en række brugere af de produkter, der er udviklet under de generelle projekter. I alt har vi foretaget telefoninterviews af 24 brugere af de projekter, der er færdige og afrapporterede.

Det generelle billede af interviewene er, at brugerne stort set er tilfredse med de udviklede produkter.

Der er selvsagt metodiske problemer ved at konkludere på resultaterne hen over en række forskellige produkter. Tilfredshed med resultatet er givetvis sværere at opnå ved en pjece, der måske oven i købet er meget holdningsbearbejdende, og som spredes ud til 20.000 mennesker, end ved et intensivt kursus, der f.eks. retter sig mod i forvejen super motiverede mennesker. Man skal derfor være varsom med konklusionerne. Omvendt er en vis diskretion på sin plads, da det på ingen måde kan siges at være en repræsentativ markedsundersøgelse, vi har foretaget. Kun i de tilfælde, hvor der er produkter, der markant skiller sig ud, fremdrager vi derfor dette.

I lidt over halvdelen af tilfældene anfører brugerne, at de synes, materialet er godt. Dette dækker over, at man dels angiver, at det er godt, at man bruger det i det daglige eller på anden måde har anført, at man er blevet inspireret af materialet. Der er selvfølgelig forskel mellem de enkelte undersøgte produkter. Ved et par af produkterne er det mere end halvdelen, der ikke synes godt om produktet eller er blevet inspireret heraf. Omvendt er der andre af produkterne, hvor alle adspurgte udviste stor tilfredshed med det. Vigtigt er det at notere sig, at der heriblandt er dels pjecen "Kom godt i gang" dels den generelle informationsvideo "Miljøstyring - hvorfor og hvordan". Dette underbygger, hvad vi anførte i foregående afsnit, nemlig at der nu er tilstrækkeligt gode generelt informerende produkter til stede, og at det derfor ikke er nødvendigt at lave flere af disse. De to mest populære produkter adskiller sig imidlertid på en måde - udover at være henholdsvis en video og en pjece - nemlig ved, at de distribueres vidt forskelligt. Pjecen er trykt af styrelserne og til salg gennem Miljøbutikken og har derfor opnået stor udbredelse. Videoen sælges privat af pro-

⁷ Typisk er disse udgivet som Arbejdsrapporter fra Miljøstyrelsen i ganske få eksemplarer, og generelt er der ingen, slet ikke virksomhederne, der ved, at de eksisterer.

ducenterne, og en tilsvarende udbredelse er slet ikke opnået. Valg af distributionskanaler kan altså være ret afgørende for, hvor effektivt produkterne spredes.

Vi har også spurgt brugerne mere generelt om deres viden om eller holdninger til aktiviteter, der har relation til programmet om miljøstyring og miljørevision i virksomheder.

Vi har spurgt, om brugerne synes, at information skal være branchespecifik eller mere generel. Overraskende nok anfører næsten to tredjedele, at information bør være branchespecifik. Mindre end en femtedel af brugerne mener, at information skal være generel, primært begrundet i at det er bedst i en startfase, hvor der stadig er mange, der endnu ikke rigtig ved, hvad miljøledelse er.

Brugerne er også blevet spurgt, om de kendte til andre pjecer, videoer, manualer, osv., der er udviklet i relation til miljøledelse. Næsten halvdelen af de adspurgte kunne ikke komme i tanke om noget produkt, som vi sammen kunne identificere ved navn og producent. Mange mente nok, at de har fået noget materiale, men som så meget andet information, som de "blev bombarderet med", røg det enten i papirkurven eller ind på en hylde.

Af den halvdel af de adspurgte, der kunne identificere andet materiale, blev der selvfølgelig vist hen til en bred vifte af produkter. Men det var imidlertid karakteristisk, at de fleste var lavet før eller uden for programmet for miljøstyring og miljørevision i virksomheder. Der var dog to personer, der kunne identificere en længere række produkter, men disse personer viste sig at være "professionelle" i den forstand, at de selv aktivt havde deltaget i udvikling af materiale, undervisningsprogrammer, etc. Af de resterende brugere af produkter var der et par enkelte, der kunne identificere pjecen "Kom godt i gang". Herudover henvises der i alle andre tilfælde til andet materiale, der ikke er produceret under nærværende program. Den mest hyppige henvisning var til den manual, som Green Network i Vejle amt har lavet, som en femtedel af alle adspurgte uopfordret anførte, at de havde kendskab til.

Brugerne er endvidere generelt blevet spurgt om, hvilket medium, de syntes, var det bedste til at sprede informationer om miljøledelse. De fleste brugere anfører, at man altid skal kombinere informationsaktiviteten mellem forskellige medier. Når det er sagt, så viser der sig imidlertid en stor forskel i de medier, der bliver peget på. Flest peger på kurser/seminarer som den bedste måde at sprede information på, dækkende meget bredt over intensive kurser til ERFA-grupper, hvor erfaringer udveksles. Dernæst kommer pjecer, men mange er alligevel skeptiske over for pjecer, idet de indgår i det førnævnte bombardement af virksomhederne og derfor nemt ender i papirkurven eller i heldigste fald på hyl- den uden at være blevet læst. Rapporter og videoer kommer derefter som de foretrukne informationskanaler, rapporter ofte som det, miljøkoordinatorer eller miljømedarbejdere foretrækker at læse for selv at fordybe sig i tingene, mens videoerne meget ofte blev fremhævet som noget, man ville bruge internt til at informere organisationen.

5. Programmets administration

Gennem interviews med brancheorganisationerne, med de deltagende virksomheder i branchen og med projektansvarlige fra de generelle projekter tegner der sig et overordnet billede af en høj grad af tilfredshed med sagsbehandlingen (og sagbehandlerne) i de respektive styrelser.

Et par af brancheorganisationerne fremhæver det som en stor styrke, at der er en fast kontaktperson i styrelserne. Ligeledes er der generel tilfredshed med den faglige dialog i forbindelse med projektansøgningen; og der er også tilfredshed med, at styrelserne undervejs i projektforløbet ikke blander sig unødigt i detaljerne.

De projektansvarlige for de generelle projekter er også tilfredse med sagsbehandlingen, og kun få var utilfredse især med sagbehandlingstiden.

I det omfang en sådan evaluering har karakter af en eksamen for de involverede sagbehandlere, kan vi roligt sige, at de har bestået med udmærkelse. Som sædvanligt i denne sammenhæng kan der også dryppes "malurt i bægeret", da der selvfølgelig altid vil være nogle forhold, der kan administreres anderledes og bedre med henblik på det videre forløb.

I det følgende tages derfor tre temaer op til kritisk, konstruktiv behandling for at trænge ned i substansen omkring den administrative sagsbehandling. De tre temaer er:

- målsætninger, principper og prioriteringskriterier
- virkemidler og tværgående koordinering
- den administrative sagsbehandling og sagsbehandlingstiden

De kritiske røster, som vi har hørt fra "projektmanagerne", har hovedsageligt været koncentreret omkring de to sidste temaer. Den efterfølgende gennemgang bygger på de interviews, der er foretaget i tilknytning til de tidligere kapitler, samt på interviews med sagsbehandlerne i de to styrelser.

5.1 Målsætninger, principper og prioriteringskriterier

Især i relation til brancheorganisationerne har vi spurgt indgående til, hvorledes de vurderer målsætningerne og principperne bag programmet. I alle tilfælde blev der givet udtryk for en nærmest forbavsende konsensus omkring målsætninger og principper. De interviewede brancheorganisationer har alle taget målsætningen med programmet til sig og fremhæver ligeledes, at der er en udmærket sammenhæng til andre initiativer som renere teknologi, energistyring, arbejdsmiljø, etc.

Langt den overvejende del af de igangsatte aktiviteter i brancherne er rettet mod miljøpåvirkningerne knyttet til produktionsprocessen. I tråd med *målsætningen* om at sprede miljøledelse til små og mellemstore virksomheder er der tale om en forståelse af miljøledelse med et forholdsvis snævert fokus på miljøpåvirkningerne fra produktionen. Flere af brancheorganisationerne gav udtryk for, at det først for alvor ville "rykke", når virksomhederne opnåede konkurrence- og markedsmæssige fordele af miljøindsatsen. På den baggrund udtrykte flere ønske om at styrke indsatsen i forhold til miljømærkning, leverandørstyring, grønne indkøb, etc.

Som påpeget i kapitel 4 er dette udtryk for, at der i relation til værktøjerne er nogle nye og anderledes behov, som er ved at blive mere fremherskende, og som samtidig peger i retning af, at de erhvervsøkonomiske aspekter ved programmet må styrkes i de kommende år.

Ud fra det indsamlede materiale og de gennemførte interviews ses der ikke at være en arbejdsdeling mellem de to styrelser, hvor Miljøstyrelsen varetager de miljømæssige aspekter og Erhvervsfremme Styrelsen de erhvervsøkonomiske aspekter. Tværtimod virker det som om, at de erhvervsøkonomiske perspektiver aldrig for alvor bliver bragt ind i programmet.

Dette skal ikke tolkes som et problem ved den dobbelte programadministration; men snarere at der ikke hidtil for alvor er opnået en synergieffekt mellem de forskellige kompetencer, som de respektive styrelser repræsenterer. Anderledes formuleret er der et konkurrencemæssigt potentiale ved miljøledelse, som stort set ikke beskrives i programbeskrivelsen, og som heller ikke udfoldes særligt i de gennemførte aktiviteter under programmet.

Erfaringerne fra Grafisk branche tyder på, dels at det er nogle kvalitativt andre initiativer, som er interessante for de allerede certificerede virksomheder, og dels at frontløbervirksomhedernes erfaringer har en stor betydning i forhold til at motivere resten af virksomhederne i branchen. Spredning af miljøledelse til små og mellemstore virksomheder vil formentlig kunne ske ud fra argumenterne om at bidrage til et bedre miljø og samtidig opnå økonomiske fordele via reduceret ressourceforbrug, etc. Men miljøledelse spredes først for alvor i brancherne, når frontløbervirksomhederne opnår konkurrencemæssige og strategiske fordele herved på markedet.

Hvad angår *principperne* bag programmet (integration med kvalitetsstyring, arbejdsmiljø, medarbejderdeltagelse, miljømærkning, aktørinvolvering, formidling), er der som nævnt en høj grad af konsensus blandt alle involverede parter herom. Selv ved arbejdsmiljø, hvor der ellers aktuelt er konflikt mellem Arbejdsministeriet og Arbejdsgiverforeningen, er der enighed om at integrere arbejdsmiljø ved miljøledelse.

Sagsbehandlerne har især brugt ovennævnte principper i forbindelse med dialogen med ansøgeren med henblik på at få disse forhold overvejet. Principperne er ikke et "must", men sagsbehandlerne ser gerne, at de bliver medtaget. I nogle brancher er det helt oplagt at medtage energi eller arbejdsmiljø, fordi det er så betydende faktorer, mens det kan have mindre betydning i andre.

Angående *prioriteringskriterierne* så findes der intet herom i forhold til de generelle projekter, bortset fra nogle overordnede formuleringer i programbeskrivelsen om henholdsvis værktøjer, uddannelse og information. Da der ikke laves referater af projektgruppemøderne, er det vanskeligt at afgøre, hvilke kriterier der ligger til grund for prioriteringerne. Ifølge sagsbehandlerne er der generelt tale om en helhedsvurdering af hver enkelt sag, hvor det vægtes, at ansøgerne har tænkt sig om, og at ansøgningen virker overbevisende. Det er i forholdsvis få tilfælde, at der har været uenighed om prioriteringerne mellem sagsbehandlerne.

Derimod er der opstillet kriterier for prioritering af de brancher, der kan få tilskud til brancherettede projekter. Brancherne bliver, ifølge programbeskrivelsen, udvalgt successivt. Med andre ord kan kun brancheprojekter inden for en prioriteret branche få tilskud. Prioriteringen og den tidsmæssige fordeling bliver bestemt af :

- "branchens miljøforhold og miljømæssige potentiale
- branchens konkurrenceforhold
- mulighed for at koordinere aktiviteterne med aktiviteter på energiområdet eller andre områder, som f.eks. miljøgodkendelser
- at der er et rimeligt antal små og mellemstore virksomheder i branchen, som er interesserede og motiverede
- at brancheorganisationen selv har taget initiativer og hermed har vist interesse for miljøstyring". (Programbeskrivelsen, 31/5 1995, s.6).

Disse forhold blev meldt ud i sommeren 1995, hvor brancheorganisationerne blev bedt om at tilkendegive deres interesser. Hver enkelt sagsbehandler gav disse indmeldinger en slags "karakter", og der var stor overensstemmelse mellem deres vurderinger. Da sagsbehandlerne har været enige, er der ikke efterfølgende anvendt et formaliseret vurderingssystem.

Ifølge sagsbehandlerne blev kriterierne primært anvendt i begyndelsen, men efterhånden som der opnås praktiske erfaringer med at vurdere ansøgningerne, har de fået en mindre betydning. Eller rettere så bliver kriterierne efterhånden operationaliseret og konkretiseret, eksempelvis i form af: hvorledes tænkes formidlingen, hvordan tænkes uddannelsesaktiviteterne grebet an, etc. Ifølge sagsbehandlerne tilføjes der erfaringsbaseret en række kriterier: hvordan kommer ansøgningen "rundt i hjørnerne"; virker projektets ideer overbevisende; hvor detaljeret er beskrivelserne; har ansøgeren allerede indledningsvis gjort sig en række overvejelser, etc.

Dette lyder alt sammen yderst fornuftigt. Men det ændrer ikke ved, at det for udenforstående er kryptisk, hvilke kriterier der ligger bag prioriteringen af brancher - altså hvorfor nogle brancher prioriteres før andre, og hvorfor nogle overhovedet ikke prioriteres. Eller med andre ord styrelserne har uden tvivl et forklaringsproblem over for de afviste brancher og de brancher, der er blevet stillet bag i køen. Men som en af sagsbehandlerne udtrykker det: "det føles ikke så svært, når man har set, hvad der er at vælge imellem".

5.2 Virkemidler og tværgående koordinering

I programbeskrivelsen er der fastlagt en tentativ fordelingsnøgle på 81 mio. kr. til brancheindsatsen, 30 mio. kr. til de generelle projekter og 9 mio. kr. til administration, mv. Allerede her fremgår det altså klart, at der først og fremmest satses på at få igangsat aktiviteter forankret i brancherne. Det fremgår ikke umiddelbart af sagsakterne, hvilke strategiske overvejelser der har ligget bag denne fordelingsnøgle.

Ideen med opdelingen i generelle projekter og brancheprojekter var, at man i begyndelsen skulle opprioritere de generelle projekter, således at der kunne udvikles nogle værktøjer, kurser og informationsmateriale, som sidenhen kunne anvendes i de forskellige brancheindsatser. Ligesom de generelle projekter indebærer en mulighed for at komme hurtigt i gang og få produceret noget informationsmateriale.

Et problem, som også relativt tidligt diskuteres i miljøstyringsrådet, er, at de generelle projekter og brancheprojekterne sættes i gang sideløbende. De igangsatte brancheprojekter i 1995 og 1996 har således haft en begrænset nytte af de generelle projekter, da især

værktøjer og informationsmaterialet endnu ikke var færdigt. Med andre ord er den beskrevne relation mellem generelle projekter og brancheprojekter uhyre vanskelig at realisere i praksis.

Efter sagsbehandlernes vurdering er der i 1997 en forholdsvis ringe kvalitet i ansøgninger om generelle projekter, hvorfor også en relativt stor andel får afslag. Men det er spørgsmålet, om der ikke fremover vil være brug for en ny type generelle projekter i form af tværgående projekter, der opsamler erfaringer med værktøjer, informationsmateriale og/eller uddannelsesforløb, således at det kan generaliseres og dermed nyttiggøres i andre brancher. I alle tilfælde må erfaringerne præsenteres på en sådan måde, at formidlingen og spredningen af de færdige produkter sikres. Nedenfor skal vi vende tilbage til disse problemstillinger, ud fra en gennemgang af de anvendte virkemidler.

Værktøjer

De udviklede generelle værktøjer er gennemgået i kapitel 4. Men som nævnt må det forventes, at der også udvikles værktøjer af generel interesse i forbindelse med branchepakkerne. Som et konkret eksempel kan fremhæves projektet "Markedsorienteret miljøkommunikation", som har udviklet en række værktøjer, så virksomhederne kan komme i dialog med omverdenen om "de grønne budskaber".

Hvordan er situationen angående værktøjer i øvrigt? Umiddelbart kan vi tilslutte os sagsbehandlernes vurdering af, at der ikke er brug for flere "kom-i-gang" værktøjer, flere informative vidoer, flere edb-værktøjer, endsize flere pjecer om grønne regnskaber. Men hvis vi anlægger en mere overordnet betragtning, så er der måske alligevel nogle huller angående værktøjer, som det vil være oplagt at få fyldt ud.

Der findes en masse materiale om integration af miljøledelse med kvalitets- og energistyring, men intet der i oversigtlig form formidler, hvorledes denne integration kan gribes an. Miljøstyrelsen har under Renere teknologi programmet fået udarbejdet flere rapporter om kvalitets- og miljøledelse på fire demonstrationsvirksomheder, foruden der er gennemført fire projekter om miljøstyring i mindre virksomheder. Alt dette materiale kan betragtes som informationsstøj, så længe der ikke er samlet op på disse erfaringer og udarbejdet let tilgængeligt og inspirerende informationsmateriale.

I forhold til medarbejderdeltagelse er der lavet to projekter i Renere teknologi programets regi for et par år siden, som også er formidlet i håndbøger og en pjecce. Men materialet er ikke specielt rettet mod miljøledelse, hvorfor der godt kunne være brug for en opdatering relateret til miljøledelse.

Angående arbejdsmiljø er der sat et konkret projekt i gang i 1997 under dette program, som det endnu er for tidligt at vurdere.

Miljømærkning af produkterne kunne give virksomhederne en konkurrencemæssig fordel og være med til at sætte ekstra skub i brancherne. Men relationerne produktionsproces - produkt, miljøledelse - miljømærkning, samt ISO 14001/EMAS - ISO 14040 er vel generelt forbeholdt meget få "indviede" eksperter, og det er uklart, hvorledes disse indsatser kan integreres i praksis. Der er med andre ord en stor opgave i at få forklaret disse sammenhænge og at få gjort dem operationelle for mindre virksomheder. Men hidtil er der ikke kommet ansøgninger inden for dette område.

I forhold til at involvere en bredere kreds af aktører i udviklingen, så er der sket en del i tilknytning til programmet (se afs. 4.4). Men nogle grupper mangler stadig. Derudover er det dårligt undersøgt, hvorvidt de forskellige interessenter faktisk stiller øgede krav til virksomhederne. Nærværende evaluering tyder jo på, at virksomhederne ikke oplever et stigende pres fra interessenterne. Branchekonceptet er unikt i forhold til at involvere flere aktører, men hvordan fungerer det i praksis? Disse spørgsmål rækker alle videre, end nærværende evaluering har haft mulighed for at dykke ned i. Men under alle omstændigheder handler aktørorienteringen om andet end at inddrage Arbejdstilsynet, fagforeninger, mv. i diverse følgegrupper.

Det sidste princip handler om vigtigheden af formidling af projektresultater og erfaringer. Ovenstående gennemgang viser vel, at formidling altid vil kunne gøres bedre - også i forhold til værktøjer.

Uddannelse

Allerede i september 1996 besluttede Miljøstyringsrådet, på baggrund af en kortlægning af igangværende initiativer vedrørende miljøledelse på uddannelsesområdet, at nedtone de generelle initiativer. Det blev konkluderet, at markedet for generelle kurser syntes at være mættet. Det blev anført, at uddannelsesinitiativerne var i en god gænge, og at prioriteringen derfor fremover skulle være, at uddannelse var indeholdt i branchepakkerne, og at de etablerede grunduddannelser ikke skulle støttes. I stedet kunne man koncentrere støtten om uddannelse af de medarbejderkategorier eller virksomhedstyper, der kunne medvirke til holdningsændringer og til at skabe behov for indførelse af miljøledelse i egen eller andres virksomhed.

Uddannelsesinitiativer i tilknytning til brancheprojekter er relevant, men det formidles ikke hvilke styrker og svagheder, der er ved forskellige måder at gribe uddannelse an på. En opsamling af erfaringerne med forskellige modeller for uddannelse i forbindelse med miljøledelse kunne således være til stor nytte for den videre indsats i brancherne.

Information

I september 1995 blev der lavet et ambitiøst oplæg om informationsstrategi. I denne forbindelse nævnes de allerede igangsatte initiativer vedrørende en ansøgningsvejledning og en pjece, samt muligheden for nyhedsbrev, årsberetning, etc. På grund af den overvældende interesse for programmet ved 1. ansøgningsrunde breder der sig ifølge sagsbehandlerne en følelse af, at man skal passe på ikke at "oversælge" programmet. Så i praksis bliver der ikke for alvor fulgt op med en generel informationspolitik.

Derimod er der ingen tvivl om, at information bliver anset for et væsentligt virkemiddel. Ifølge sagsbehandlerne bliver der efterhånden lagt større vægt på spredningen, og dermed stillet større krav til professionalismen i informationsindsatsen ved de enkelte projekter.

Sagsbehandlerne nævner, at de ikke helt har overblik over, hvad der bliver sendt ud af information i brancheprojekterne, da de ikke sidder tæt nok på disse processer. Sikringen af informationsindsatsen sker således primært ved behandlingen af ansøgningen, hvor der typisk stilles uddybende spørgsmål angående informationsbehov, hensigtsmæssige former og kanaler.

Sagsbehandlerne fremhæver især Grafisk Arbejdsgiverforening og Markedsorienteret Miljøkommunikation som eksempler på, hvor der er gjort noget ekstra ud af informations-

indsatsen. Men derudover er det typisk Nyhedsbreve, der tages i anvendelse i brancheprojekterne.

Som markeret ovenfor under værktøjer er der efter vores opfattelse også et behov for en øget målrettet og samordnet information, så det sikres, at brancherne kan lære af hinandens erfaringer, og således at virksomheder, der går i gang på egen hånd, kan stå "på skulderen" af de allerede indhøstede erfaringer.

Der er således både brug for en vertikal informationsindsats, som i det store hele kan varetages af brancheorganisationerne, og for en horisontal informationsindsats på tværs af brancherne. Ved at styrke den tværgående informationsindsats fremover vil erfaringsudvekslingen og den gensidige læring på tværs af brancherne blive øget.

Branchepakkerne

Indledningsvis berørte vi problematikken med sammenhængen mellem de generelle projekter og brancheprojekterne. Ud over denne balancegang er der en række forhold inden for selve branchekonceptet, der skal tages stilling til. Hvor meget skal der sættes på demonstrationsvirksomheder versus branchen som sådan? Hvor meget er det en opkvalificering af rådgiverlaget versus af miljømedarbejderne på de enkelte virksomheder?

Generelt har sagsbehandlerne prioriteret at få påbegyndt fælles brancheprojekter, blandt andet så det undgås at begynde forfra med "Adam og Eva" hver gang, sammenlignet med hvis der blev lavet mange mindre branchepakker. Samtidig markerer sagsbehandlerne, at de til gengæld vil være åbne overfor, at der i større brancheprojekter kan opstå nye behov eller "et hul" undervejs, som der så kan laves en opfølgningsansøgning på ved de større satsninger.

Ifølge sagsbehandlerne handler disse afgrænsninger også om, at konsulenterne ikke skal have penge to gange til den samme værktøjsudvikling og -afprøvning. Efter første gang må de have lært det, og da de samme konsulenter "går igen", må der ske en form for genbrug, hvor projekterne ikke bliver takseret igen.

Derudover er det væsentligt, at der i brancheprojekterne bliver skabt nogle små succeser på nogle enkeltvirksomheder, da "eksemplets magt" ifølge sagsbehandlerne har stor betydning i forhold til at fremme en holdningsændring i branchen ved konkret at vise, at det blot er spørgsmål om at komme i gang. I nogle af brancheprojekterne er det lykkedes at inddrage virksomheder, som var certificerede eller godt på vej hertil på seminarer eller lignende, hvilket sagbehandlerne mener har en god effekt.

Blandt sagbehandlerne fremhæves det især som en styrke ved branchekonceptet, at brancheorganisationerne kan medvirke til at artikulere behov og konkretisere tilgangen, samt at der herigennem også sker en større sikring af spredningen til branchens andre virksomheder. Dette underbygges af, at over 90 % af de deltagende virksomheder i branchepakken er kommet med via brancheforeningerne. Brancheforeningerne er med andre ord et godt bindeled til virksomheder via den direkte kontakt og gensidige tillid.

En anden fordel er, at mange offentlige programmer for ofte er afhængige af rådgiverlaget; en afhængighed som er reduceret, når brancheorganisationerne for alvor kommer på banen.

Tilskudsordning versus udmelde behov/opgaver

En generel problematik af stor betydning for administrationen af ordningen er fortolkningen af, hvad det indebærer, at der er tale om en generel tilskudsordning, hvorfra principielt alle kan søge om tilskud. Dette giver i hvert fald en forpligtelse til at foretage en reel sagsbehandling på alle indkomne ansøgninger. Ingen ansøgninger kan afvises blot med henvisning til, at de ikke falder ind under den overordnede strategi (generelle projekter - brancheindsatsen) eller de prioriterede indsatsområder (værktøjer, uddannelse og information).

Så vidt er alle vist enige i tolkningen af de overordnede rammer. Spørgsmålet er imidlertid, hvor langt sagsbehandlerne kan gå i at påvirke karakteren af ansøgningerne.

For det første er der ingen tvivl om, at eksempelvis Miljøstyringsrådets vedtagelse om at nedtone støtten til generelle uddannelsesprojekter er en melding, der opfanges blandt rådgivere og uddannelsesinstitutioner og medvirker til et fald i denne slags ansøgninger.

For det andet er der heller ikke tvivl om, at nogle af sagsbehandlerne går langt i forhold til at rådgive potentielle ansøgninger telefonisk: "Glem alt om edb-programmer til miljøledelse, der findes rigeligt". Hvis dette følges op med, "at ansøgeren selvfølgelig er velkommen til at søge, og at næste ansøgningsfrist er", så er en klar udmelding jo i bund og grund blot en rimelig service, hvor både ansøgeren og sagsbehandleren slipper for en masse spildt ulejlighed.

En tredje mulighed vil være at udbyde opgaver i licitation. Dette betyder imidlertid, at det er rekvireret arbejde, hvorved der skal betales 25 % moms. Da der allerede i den første ansøgningsrunde i 1995 indkom ansøgninger for 30 mio. kr. mere end den samlede bevilling, forekommer denne løsning ikke gangbar. Denne slags "udliciteringer" vil desuden kræve en forholdsvis klar definering af opgaverne, og dermed opstår der en risiko for, at nogle af de spændende ideer ikke bliver meldt ind.

En fjerde mulighed, som har været diskuteret blandt sagsbehandlerne, og som vi mener bør anvendes i langt højere grad, er at formulere nogle temaer, og så lade potentielle ansøgere melde ind. På baggrund af evalueringen kunne det overvejes, hvad der er brug for i de kommende år, og alene ved at få dette diskuteret i Miljøstyringsrådet vil der være givet nogle indikationer. Hvis det samtidig meldes ud i en årsberetning og på internettet under overskriften "Temaer for de kommende års indsats", så vil man komme i en situation, hvor man i højere grad kunne præge dagsordenen for, hvad der bliver ansøgt om.

Det er vores opfattelse, at der allerede eksisterer en sådan fleksibilitet i de overordnede rammer, og at programmet vil blive styrket af sådanne udmeldinger fra styrelserne og/eller Miljøstyringsrådet. En yderligere fordel vil være, at dette måske vil bringe andre typer af konsulenter eller institutioner på banen, fordi eksempelvis temaer som leverandørstyring, produktkædesamarbejde om miljøforbedringer, livscyklusbaseret miljøledelse, etc. kunne tænkes at motivere andre aktører end de sædvanlige miljøkonsulenter. Eller anderledes formuleret, der er brug for inddragelse af konsulenter med nye typer af kompetence i kommunikation, produktudvikling, leverandørstyring, etc.

Sagsbehandlerkulturen

Når to styrelser skal arbejde tæt sammen om ét program, vil der klart være tale om, at en række administrative procedurer skal samordnes (se næste afs. 5.3). Men derudover skal der også ske en form for tilpasning mellem forskellige sagsbehandlerkulturer.

Erhvervsfremme Styrelsen kan karakteriseres som en "generalist-kultur", hvor der findes indarbejdede rutiner for at være programmanagers, og hvad dertil hører af kvartalsrapporter, midtvejsevalueringer, etc. Erhvervsfremme Styrelsen går kun i en meget overordnet dialog med ansøgerne og blander sig ikke voldsomt i forhold til detaljerne, ligesom der er fleksibilitet i forhold til kursjusteringer. De er ikke meget for at gå ind på det faglige, men vil godt fungere som sparringspartner på et strategisk niveau, dog kun hvis de bliver konsulteret herom, og generelt vil Erhvervsfremme Styrelsen aldrig komme med så kraftige udmeldinger som Miljøstyrelsen.

Kulturen i Miljøstyrelsen er i højere grad en "specialist-kultur", der som fagfolk stiller rammer og betingelser op, og blander sig meget mere i det faglige indhold. Der er således en tradition for en tæt dialog med ansøgerne og for at komme med faglige udmeldinger. Miljøstyrelsen har endvidere langt flere minister- og klagesager, som kan virke forstyrrende i forhold til en programadministration. Miljøstyrelsen kan trække på andre specialister i styrelsen, hvilket giver en mere detaljeret og fagspecifik dialog. Af denne årsag er sagsbehandlingen i Miljøstyrelsen mere decentraliseret og spredt ud på flere sagsbehandlere.

Disse forskelle i traditioner og kulturer skal medtages, når vi i det følgende går mere detaljeret ned i de administrative rutiner og sagsbehandlingstider. Men generelt har vi dog indtryk af, at forskellene mellem styrelserne til en vis grad er blevet udjævnet af de specifikke interesser og kompetencer hos de involverede sagsbehandlere.

5.3 Audit af sagsbehandlingen

De foregående afsnit kan siges at være en slags audit af, hvorledes og i hvilken udstrækning målsætninger, principper og prioriteringskriterier efterleves i den daglige sagsbehandling, herunder hvorvidt intentionerne bag de forskellige virkemidler føres ud i praksis. Som det fremgår, efterleves intentioner i stor udstrækning med den nødvendige fleksibilitet, der nødvendigvis må være til stede, hvis det vægtes at lære af erfaringerne undervejs og på denne baggrund foretage nødvendige kursjusteringer.

Derudover blev det i kommissoriet for evalueringen lagt op til en audit af selve administrationen af programmet. Denne delopgave har vi løst ved at interviewe sagsbehandlerne, der har indgået i programmets projektgruppe. De 5 sagsbehandlere er interviewet i 2 omgange, sidste gang med udgangspunkt i aftalen "Grundlag, retningslinier og procedurer for administration af tilskudsbevilling" (dateret 13/8-95). Aftalen er opdelt i tre hovedpunkter: A. Modtagelse, faglig vurdering og prioritering af ansøgninger, B. Indstillinger og beslutning om tilskud, og C. Programadministration og styring.

Angående *modtagelsen* af ansøgninger er der fastlagt procedurer for, hvordan de to styrelser orienterer hinanden om nye ansøgninger. "Ansøgningens addressat er - med mindre andet konkret og formelt aftales - ansvarlig for ansøgningens videre behandling". Altså hvis der foreligger grunde hertil, kan ansøgninger overflyttes til den anden styrelse. Tilsvarende findes der procedurer for journalisering og anerkendelse.

Disse procedurer vurderes at fungere tilfredsstillende i dagligdagen. Sagsbehandlerne lægger stor vægt på at præsentere programmet udadtil som ét, og der er en tæt dialog omkring de enkelte sager, som fordeles, så pengekassen og sagsmængden kommer til at stemme. Vi har især spurgt sagsbehandlerne, hvor der kan tænkes at opstå problemer. Generelt er det ikke muligt for ansøgerne at "spille på" de forskelle, der måtte være i de respektive styrelser traditioner og kulturer. Koordineringen er effektiv i forhold til at opfange, hvis en ansøger afvist i én styrelse søger hos den anden. Dette skyldes tillige, at der som tidligere

nævnt i næsten alle tilfælde er stor enighed om de faglige vurderinger, der ligger til grund for indstillingerne. Sagsbehandlerne kan kun komme i tanke om et enkelt eksempel, hvor det delvist er lykkedes en konsulent at komme igennem med et samarbejdsprojekt, som var afvist som en god ide i den anden styrelse (uden at der forelå en ansøgning).

I forhold til kvittering for modtagelse af ansøgning ses dette at ske som aftalt. Eksempelvis får en ansøger fra september 95 til en branchepakke i oktober besked om, at branchen ikke er prioriteret, og at sagen vil blive holdt åben med henblik på en eventuel prioritering i februar 1996. I begyndelsen af januar 96 får ansøgeren endnu et brev, hvor der mindes om fristen, og hvor der samtidig opfordres til at fremsende supplerende oplysninger på et par specificerede punkter, osv. Når der ikke har været mere blæst om de lange sagsbehandlingstider, må det i høj grad tilskrives, at styrelserne ofte har haft en løbende kommunikation med ansøgerne undervejs og dermed skabt forståelse for de aktuelle omstændigheder omkring ansøgninger.

Det fremgår tillige af aftalen, at styrelserne "kan - sammen eller på egen hånd - tage initiativ til at indhente projektforslag". Ingen af sagsbehandlerne kan komme i tanke om eksempler herpå, så det virker nærmest som en overset del af aftalen. Dette sker kun uformelt, hvis sagsbehandlerne eksempelvis møder en miljøkonsulent fra en brancheforening til et seminar, så kan man spørge til, hvorfor foreningen ikke har meldt ind.

Angående *indstillinger* om tilsagn eller afslag så udarbejdes disse efter ensartet koncept. Ansøgninger og indstillinger diskuteres i projektgruppen. Normalt sker dette mundtligt, undtagelsesvis kan det dog ske skriftligt, typisk ved uenighed mellem de to styrelser. Er der uenighed om at iværksætte et projekt, skal der ske videre drøftelser mellem de to styrelser. Ved fortsat uenighed skal dette fremgå af indstillingsnotatet. Der findes kun et enkelt eksempel på, at en af styrelserne har anvendt muligheden for 14 dages udskydelse af et projekt, som følge af uenighed herom.

Når en indstilling er drøftet i projektgruppen, skal den sagsbehandlende styrelse indhente fornøden intern godkendelse af beslutningen efter de gældende procedurer herfor. I Miljøstyrelsen er det i direktionen for tilsagn og hos kontorchefen ved afslag. Mens alle brancheprojekter og generelle projekter over 1 mio. kr. skal op i et bevillingsnævn i Erhvervsfremme Styrelsen, hvilket i enkelte tilfælde kan være med til at forlænge sagsbehandlingstiden.

Projektgruppen har sin væsentligste funktion ved diskussion og vurdering af ansøgninger, altså frem til og med godkendelsen af indstillingsnotatet. I en lang periode mødtes man virkelig ofte på grund af de store sagsmængder, og for at få ensartede procedurer for faglige vurderinger og for sagsbehandlingen. Men efterhånden er mødefrekvensen sat ned, og mange sager klares nu via telefondiskussioner. Dertil kommer, at man mødes i så mange andre sammenhænge.

Projektadministrationen ligger i den enkelte styrelse, som har ansvaret for tidsplaner, økonomi, etc. Til at holde styr på dette indrapporterer de enkelte projekter hvert kvartal ved at afkrydse eventuelle afvigelser i et skema. Derudover spiller følgegrupperne også en rolle i forhold til projektstyringen. Som det næstsidste punkt nævnes kvalitetssikring af projekterne. Kvalitetssikringen er nem nok, så længe projektet går godt. Ligesom sagsbehandlerne giver faglige kommentarer til rapportudkast, etc. Derimod er der problemer med kvalitetssikringen, for så vidt der sker væsentlige afvigelser, hvilket har været tilfældet ved i hvert fald et par projekter. Endelig kræver Miljøstyrelsen en afsluttende intern projektevaluering,

hvilket Erhvervsfremme Styrelsen tilsyneladende ikke har lagt så megen vægt på ved de første, færdiggjorte projekter.

Opsummerende ser det ud til, at de indarbejdede administrative procedurer fungerer tilfredstillende. Der er grund til at rose styrelserne for et velfungerende samarbejde, og for at der er opbygget fælles administrative retningslinjer for indstillingsnotater, standardvilkår, konsultentsatser, tilskudsaftaler, kvartalsrapporter, etc. Med andre ord er det lykkedes de to styrelser at få programmet til at fremstå som ét samlet program over for ansøgerne. Og det er slet ikke så ringe, som vi siger i Nordjylland. Men der ligger stadig væsentlige udfordringer i at få bragt sagsbehandlingstiden ned.

5.4 Sagsbehandlingstider

Ved gennemførelsen af et program fremdrages sagsbehandlingstiden ofte som en kritisk faktor, da dette har betydning for, om engagementet daler i ventetiden. Vi har derfor set nærmere på tidsforbruget til sagsbehandlingen, fordi der eksplicit i såvel de brancheorienterede som de generelle projekter er rejst en vis kritik af sagsbehandlingstiden.

En afgørende faktor bag sagsbehandlingstiderne er konceptet med at lave "åbne" ansøgningsrunder, mens prioritering af brancheområder finder sted sideløbende hermed ud fra en række relevanskriterier. Ansøgninger fra brancher, som ikke opnår prioritering, vil ofte blive liggende i håb om, at branchen senere kan prioriteres. Som regel er sagen sat i bero i samtykke med ansøgerne, men mange ansøgere oplever dette som frustrerende, samt at "gassen går lidt af ballonen". Dette har givet anledning til en følelse af langsommelig sagsbehandling (jvf. afsnit 3.2.6)

For brancheområder med flere indkomne ansøgninger kan styrelsen foranledige et samarbejde sat i værk, f.eks. ved at holde møder med interessenterne, så der kan samarbejdes om en fælles ansøgning. I hele denne periode er sagen i praksis sat i bero. Når der efter et vist tidsrum (måske) kommer en ny ansøgning, bliver denne typisk behandlet, enten som en del af tidligere ansøgning, hvilket gør den samlede sagsbehandlingstid lang, eller som en ny ansøgning med den effekt, at de nu afviste ansøgninger ser ud til at være behandlet i lang tid, trods initiativet i denne periode har ligget hos ansøgerne. I visse tilfælde er der også sket det, at ansøgere inden for en branche, som ikke kom med i den fælles ansøgning, ikke modtager afslag, før de andre parter har fået den endelige bevilling.

Manglende penge kan også trække sagsbehandlingstiden ud. I 1995 indkom der ansøgninger for 150 mio. kr., hvor der blot var 20 mio. kr. til uddeling. Specielt i 1996 blev der prioriteret mange brancher, og der var reelt ikke midler til at igangsætte alle. Flere af dem blev først sat i gang i løbet af foråret 1997.

Endelig er der ved en del ansøgninger en længerevarende dialog mellem styrelsen og ansøgerne med henblik på at konkretisere ansøgningen, hvor travlhed eller langsommelighed fra enten den ene og/eller anden side foranlediger en samlet lang sagsbehandlingstid.

Er ansøgningen af for ringe kvalitet, og skal den ikke umiddelbart samordnes med andre ansøgninger, må det generelt formodes, at afslag kan gives umiddelbart.

Som det fremgår, kan der være en lang række gode årsager til, at sagsbehandlingstiden bliver lang, som følge af den måde programmet er tilrettelagt. Dette viser sig da også at være tilfældet i praksis.

Erhvervsfremme Styrelsen har i perioden 1995 til sommeren 1997 behandlet i alt 119 ansøgninger. Af disse er 3 sager trukket tilbage. De resterende 116 ansøgninger fordeler sig som følger på årstal, og opgjort efter om der er givet tilsagn, afslag eller sagerne er henlagt.

	Ansøgninger	Tilsagn	Afslag	Henlagt
1995	54	10	26	18
1996	31	10	16	5
1997	31	4	26	1

Tabel 5.1 Indkomne ansøgninger til Erhvervsfremme Styrelsen pr. 31. juli 1997

Erhvervsfremme Styrelsen har formået at behandle de indkomne ansøgninger i perioden rimeligt hurtigt. Dette ses blandt andet af, at der ingen sager var under behandling ved udgangen af juli måned 1997. Samtidig er sagsbehandlingstiden blev sat ned i perioden.

For de generelle projekters vedkomne er Erhvervsfremme Styrelsen gået fra en sagsbehandlingstid på knap 3 måneder for de i 1995 indkomne ansøgninger til lige over 2 måneder på ansøgninger fra 1996 og 1997, og det uanset om der gives tilsagn eller afslag. For brancheprojekternes vedkommende er sagsbehandlingen noget længere, men halveres dog i perioden. De indkomne brancheansøgninger i 1995 tager i gennemsnit lidt over 8 mdr. for tilsagn og knap 7 mdr. for afslag. I 1996 bringes dette primært ned for afslagene (til under 3 mdr.), mens det i 1997 tager henholdsvis 4 mdr. for tilsagn og 3½ mdr. for afslag. De henlagte sager ligger i knap 7 mdr. i 1995-96, mens det nedbringes til 5 mdr. i 1997.

Miljøstyrelsen har i perioden 1995 til udgangen af juli 1997 behandlet i alt 133 ansøgninger, hvoraf en er trukket tilbage. De resterende 132 ansøgninger fordeler sig som følger på årstal, og opgjort efter om der er givet tilsagn, afslag, eller de er under behandling.

	Ansøgninger	Tilsagn	Afslag	Under behandling
1995	65	14	47	4
1996	42	15	22	5
1997	25	2	14	9

Tabel 5.2 Indkomne ansøgninger til Miljøstyrelsen pr. 31. juli 1997

Det fremgår, at der stadig er enkelte sager fra 1995 og 1996, der endnu ikke er afgjort i form af et tilsagn eller afslag. Generelt har Miljøstyrelsen haft en del sager meget længe i "systemet", inden der er truffet en afgørelse.

Behandlingen af disse sager er administrativt sket ved, at der ved ansøgning er oprettet et journalnummer, herefter er sagen under behandling, så længe der kommunikeres herom. Dette kan være enten gennem egentlig sagsbehandling i styrelsen eller gennem dialog med ansøgerne, hvor der f.eks. diskuteres om ansøgningens indhold, justeringer af budgetter, eller flere ansøgninger forsøges samarbejdet inden for samme branche til én fælles ansøgning.

Udregnes sagsbehandlingstiden i sin rå form, hvor der kun tages hensyn til tidspunkt for ansøgning og afgørelsen om tilsagn eller afslag, er der typisk tale om relativt lange sagsbehandlingstider.

For de generelle projekters vedkommende tog Miljøstyrelsen i 1995 lige over 7 mdr. for et tilsagn og 6 mdr. for et afslag. Dette nedbringes kun for afslagene vedkommende i 1996 til 5 mdr., mens afslagene i 1997 tager 4½ måned. Hvad angår brancheprojekterne tager det i 1995 knap 5½ måned at give tilsagn og 10½ måned at give afslag. Mens situationen er den omvendte i 1996, hvor et tilsagn tager 9 mdr. og et afslag knap et ½ år. I 1997 er sagsbehandlingstiden nedbragt til 3½ måned for tilsagn og 4½ for afslag. I forhold til de ikke afgjorte sager er der selvfølgelig tale om meget langvarige sagsbehandlingstider: 4 sager fra 1995 har været knap 22 mdr. undervejs, 5 sager fra 1996 har været 13½ mdr. i systemet, og for 1997 er det 9 sager med knap et ½ år i sagsbehandlingstid - indtil videre.

Både for Erhvervsfremme Styrelsen og Miljøstyrelsen gælder, at de lange sagsbehandlingstider for brancheprojekternes vedkommende som nævnt er begrundet i, dels at det tager lang tid at koordinere enkeltsansøgninger til en fælles brancheansøgning, og dels at nogle brancher venter i længere tid på at blive prioriteret. På denne baggrund har vi gennemgået en række af de langvarige sager af ovenstående karakter og trukket dem ud og så udregnet sagsbehandlingstiden på ny for brancheprojekterne. Når "særlige" sager på den måde pilles ud, betyder det for begge styrelser en reduktion i sagsbehandlingstiden for brancheprojekter i 1995 - 96 med en variation svingende fra knap 3 mdr. til 5½ mdr. ved tilsagn, og fra knap 3 mdr. til 9 mdr. ved afslag. Her er det værd at bemærke, at de lange sagsbehandlingstider er fra 1995, og at den generelle tendens således er, at tidsforbruget er blevet nedbragt i løbet af programperioden.

5.4.1 Vurdering af sagsbehandlingstiderne

Gennemgang af sagsbehandlingstiderne hos de to styrelser viser, at dette program har længere sagsbehandlingstider end andre støtteprogrammer (Gelsing et. al., 1996). Dette gælder specielt for Miljøstyrelsen, hvor der er næsten 2 år gamle sager under behandling ved udgangen af juli 1997, ligesom der findes relativt lange sagsbehandlingstider for specielt de generelle sager.

Ved vurderingen af sagsbehandlingstiderne må det medtages i overvejelserne, at journaliseringspraksis i de to styrelser er forskellig. Erhvervsfremme Styrelsens brug af kategorien henlagt betyder, at nogle sager fremstår med mindre sagsbehandlingstid, hvor tilsvarende sager i Miljøstyrelsen fortsat vil være åbne. Når en "sag stilles i bero" hos Erhvervsfremme Styrelsen sættes uret i stå, mens det hos Miljøstyrelsen stadig tikker. Men sagsbehandlingstiderne for "henlagte" sager i Erhvervsfremme Styrelsen er stadig relativt lang. I samme åndedræt skal det bemærkes, at for begge styrelser vedkommende gælder det ved brancheprojekterne, at dette som regel sker i gensidig forståelse med ansøgerne med henblik på senere prioritering.

For begge styrelser sker der dog fremskridt i løbet af perioden, idet de gennemsnitlige sagsbehandlingstider bliver nedbragt, efterhånden som de administrative procedurer indarbejdes, og de nødvendige prioriteringer fastlægges.

Derudover må baggrunden for de lange sagsbehandlingstider givetvis søges i programmets karakter. For det første er det nyt, at man i så høj grad har branchen som målgruppe og den støttede enhed. For det andet betyder den trinvis prioritering af brancher, at der automatisk indlægges lange sagsbehandlingstider for projekter fra endnu ikke prioriterede brancher.

Ønsket om at have branchen i centrum for programmets virke er, som tidligere behandlet, en væsentlig nyskabelse, der fungerer tilfredsstillende. Men i denne forbindelse vil der ofte

være en langstrakt proces med at sikre dels samordning af flere projekter i samme branche, dels at de rigtige aktører med opbakning i branchen er på banen. Disse forhold betyder, at der ofte er en udstrakt dialog mellem styrelserne og ansøgerne. I en sådan dialog kan der gå flere måneder fra et møde til det næste, når man skal have baglandet i orden, og alle i øvrigt har travlt. Dette forhold har klart spillet ind ved mange brancheansøgninger, hvor sagsbehandlingstiden er lang.

Den nærmere analyse viste, at der langt fra har været tale om at sylte sagerne, men tværtimod ofte har været en intensiv dialog mellem styrelser og ansøgere. Der er flere eksempler på, at styrelserne har ventet på branchens afklaring, inden man har kunnet afgøre sagen. I denne slags sager kan det ikke være et selvstændigt mål, at sagsbehandlingstiden skal være lav eksempelvis 2 til 3 mdr., thi det ville være i modstrid med hele den ånd, hvori brancheprojekterne er tænkt implementeret, nemlig som forsøg på at lægge "ansvar" ud til organisationerne.

Det andet forhold af betydning er de sager, hvor ansøgninger er kommet fra endnu ikke-prioriterede brancher. I sådanne tilfælde har sagsbehandlingen været sat i bero indtil næste prioriteringsrunde. I flere tilfælde er der gået adskillige måneder i en sådan dvaletilstand. Når prioriteringen så sker, er der ofte alligevel tale om en forholdsvis lang sagsbehandlingstid. For nogle brancher er der ikke senere sket en prioritering af branchen. Først sent er der så givet afslag til disse. For enkelte sager har man været så optimistisk med hensyn til en forventet prioritering, at de har ligget længere end til den førstkommande prioriteringsrunde.

Det store problem er altså den begrænsede koordinering mellem ansøgningsrunder og prioriteringer. Ansøgerne ved ikke, om branchen bliver prioriteret det kommende år. Hvis de har lavet en god ansøgning, eller repræsenterer en spændende branche, bliver de måske. Eller så skal de vente til næste år, eller måske oven i købet få et afslag. Disse sammenhænge er fuldstændig uigennemskuelige. For de ikke-heldige leder det til stor frustration, for de heldige blot til ærgrelser over de lange sagsbehandlingstider.

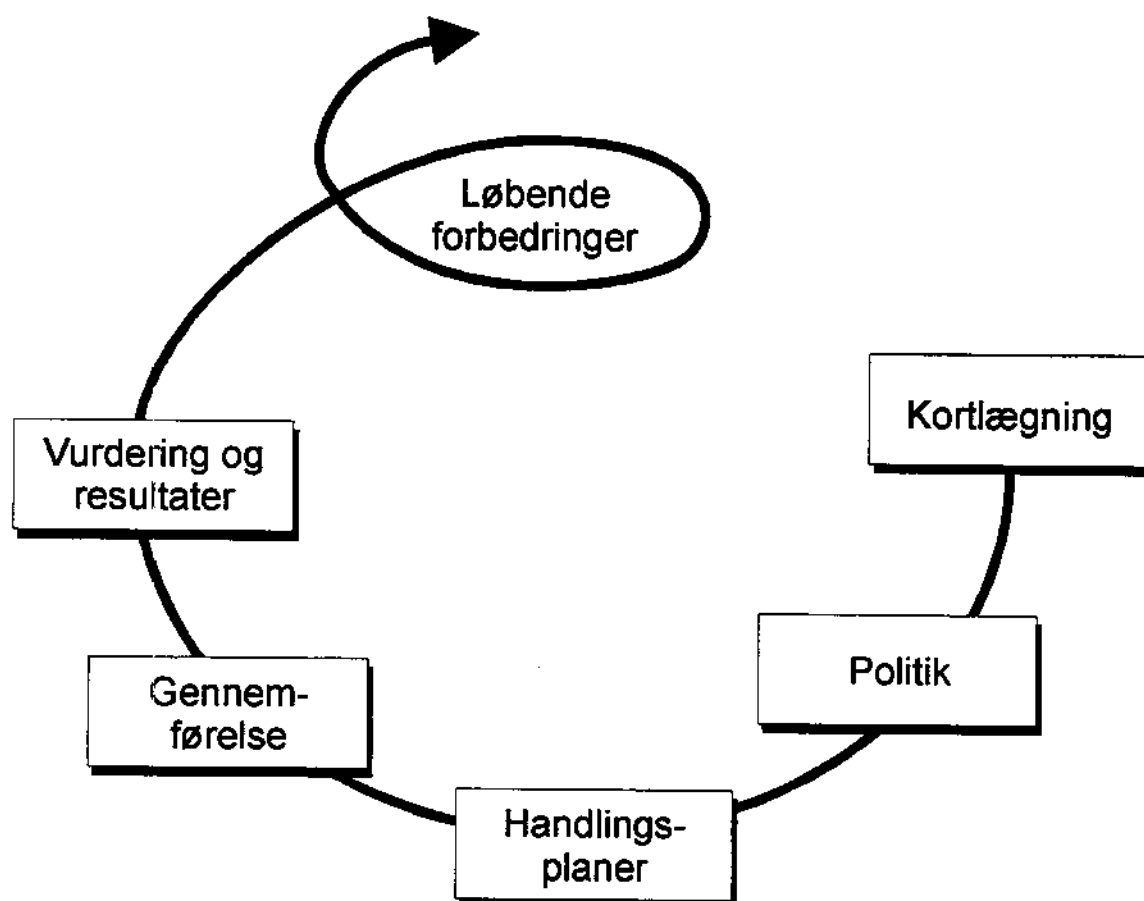
På denne baggrund må spørgsmålet om brancheprioriteringer gennemtænkes for den resterende del af af programmet. En oplagt mulighed til reduktion af problemet med sagsbehandlingstiderne er at udmelde et halvt år inden ansøgningsrunden, hvilke brancher der er prioriteret, eventuelt baseret på forudgående korte interessetilkendegivelser fra brancherne.

6. Midtvejsevalueringen

- konklusioner og anbefalinger

I de foregående kapitler har vi evalueret forskellige aspekter af støtteprogrammet for "Miljøstyring og miljørevision i virksomheder" samt præsenteret resultaterne af en undersøgelse af danske virksomheders erfaringer med og viden om miljøledelse. I det følgende gives en mere overordnet vurdering af, hvilke elementer af programmet der har fungeret godt eller mindre godt. Samtidig vil vi give et bud på hvilke justeringer af programmet, der med fordel kunne overvejes på nuværende tidspunkt.

I dette kapitel vil vi først og fremmest lave en tværgående opsamling på emner, der berøres undervejs i flere af kapitlerne. Gennemgangen af undersøgelserne vil blive organiseret ud fra miljøledelsescirklen. Vi opfatter således Programmet om miljøstyring og miljørevision som et forsøg på at initiere og styre indførelsen af miljøledelse i danske virksomheder. Programmet kan med andre ord ses som et miljøledelsesprojekt. Programmets forskellige dele er led i en beslutningskæde, der på samme måde som miljøledelse i en virksomhed går gennem nogle faser. Midtvejsevalueringen kan opfattes som de eksterne evaluators evaluering og audit af det samlede Program for miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder.



Figur 6.1 Miljøledelsescirklen

Miljøledelse opdeles ofte i faser, hvor forskellige beslutninger tages, og aktiviteter igangsættes. For programmet vedkommende forsøger vi nu at identificere disse beslutninger og aktiviteter, og at evaluere styrker og svagheder samt at angive forslag til, hvorledes beslutninger og aktiviteter fremover kan forbedres.

I det første afsnit behandler vi *kortlægningen* af miljøforholdene, altså hvordan situationen er i danske virksomheder med henblik på viden og erfaringer med miljøledelse, og vi identificerer væsentlige behov og ønsker til en fremtidig indsats.

I det andet afsnit ser vi nærmere på de *politikker*, principper og mål, der er formuleret eksplicit eller implicit i forbindelse med programmets start. På et overordnet niveau vurderer vi, om politikker og mål er realistiske, forpligtende og bliver efterlevet i praksis.

I afsnit 6.3 behandler vi de *handlings- og forbedringsplaner*, der opstilles i programmet. Hvordan er programmets virkemidler kombineret og bragt i anvendelse? Sættes de rigtige projekter i værk de rigtige steder? Kunne brugen af virkemidler forbedres?

I afsnit 6.4 vurderer vi på *gennemførelsen* af programmets konkrete aktiviteter. Hvordan har de involverede parter lavet deres konkrete arbejde, som de ifølge programmet er forpligtet til.

I det femte og afsluttende afsnit giver vi en vurdering af *resultaterne* af programmet, som er målt, dels i forbindelse med programmet selv, dels som led i midtvejsevalueringen.

Vores auditering af de overordnede politikker og målsætninger fremgår af de forudgående kapitler, hvor specielt kapitlerne 3, 4 og 5 indeholder elementer, som vi nedenfor prøver at samle i nogle overordnede punkter. Til hvert punkt er der en angivelse af vores vurdering af, hvordan politikkerne er ført ud i livet. Har vi forslag til justeringer af programmets indsats på disse områder, er det eksplicit fremhævet via kursiv.

6.1 Kortlægningen

Den første kortlægning af behovet for miljøledelse blev foretaget af Dansk Standard i et survey udført i 1994. I nærværende evaluering er der fulgt op på surveyet og foretaget en vurdering af situationen på området. Derudover er der i flere af de øvrige delundersøgelser foretaget kortlægning af virksomhedernes og øvrige aktørers viden om miljøledelse. Som et resultat af delundersøgelserne er der endvidere peget på konkrete behov og ønsker til det videre arbejde med programmet.

Surveyet har kastet nyt lys over, hvordan danske virksomheder i dag betragter fordelene ved miljøledelse, deres kendskab til diverse certificerings- og registreringsordninger, samt hvilke potentialer der ligger for en fortsat udvikling på området.

En af konklusionerne er, at der stadig er relativt begrænset viden om miljøledelse, og *specielt i forhold til EMAS-ordningen er en informationsindsats stadig påkrævet*. Tilsyneladende opfatter mange virksomheder EMAS-registreringen som et godt markedsføringsargument i eksportsammenhænge.

Mindre end halvdelen af de danske virksomheder organiserer deres miljøindsats. En del virksomheder registrerer ressourceforbrug og udledninger/spild, men kun få arbejder bevidst med systematiske miljøforbedringer. Ligeledes er det kun få virksomheder, der ud over registreringen af miljøforholdene, begynder at styre miljøindsatsen, ved eksempelvis at formulere politikker og målsætninger, prioritere mål og handlingsplaner, etc.

De sidste ti års indsats omkring renere teknologi har dog båret frugt, idet størstedelen af virksomhederne er begyndt at indføre om ikke de mest radikale omlægninger af produktionen, så dog de umiddelbart tilgængelige og billige besparelsetiltag.

Medarbejderinddragelse og integrering af arbejdsmiljø sammen med miljøledelse har stor prioritet for langt de fleste virksomheder.

En væsentlig svaghed i opbygningen af en organiseret miljøindsats er, hvorledes virksomhederne forholder sig til leverandørstyring. Kun de færreste gør dette. Ingen af de "almindelige" virksomheder kræver, at deres leverandører er certificerede eller registrerede. Selv blandt de certificerede virksomheder kræver kun hver fjerde dette. For at sikre en snebold-effekt af det voksende antal certifikater/registreringer *burde der laves en systematisk indsats for, at de certificerede/registrerede virksomheder øger kravene til deres leverandører.*

Virksomhederne angiver primært strategiske overvejelser som begrundelse for indførelse af et miljøledelsessystem. Kun få virksomheder har mødt konkrete krav fra kunder, myndigheder, concern, eller lignende.

Virksomhederne vurderer generelt, at miljømyndighederne ikke kan hjælpe til med råd og vejledning, når det gælder indførelse af miljøledelse. Lidt bedre står det til, når det drejer sig om vejledning om renere teknologi. Påtænkes der fremover nye funktioner for miljømedarbejderne i kommuner og amter i retning af en mere situationstilpasset tilsynsrolle, kræver det en opkvalificering af medarbejderne hos miljømyndighederne.

I fremtiden vil virksomhederne i stigende grad blive stillet overfor, at forbrugere og andre aktører på markedet stiller krav til deres håndtering af miljøpåvirkningerne fra produktionen samt tillige den forurening, som produkterne afstedkommer "fra vugge til grav". Den produktorienterede indsats er kun ganske få virksomheder gearret til i dag. I relation til miljøledelse må man konstatere, at kun få virksomheder arbejder systematisk med at beskrive og forbedre produkternes miljøforhold. Dette ses blandt andet gennem den ringe udbredelse af livscyklusbaserede værktøjer. *Praktisk anvendelige værktøjer til vurdering af produkternes miljøpåvirkninger, der kan integreres med miljøledelse, er derfor et potentielt indsatsområde.*

Den manglende fokusering på en produktorienteret miljøindsats ses også i det forhold, at de færreste virksomheder har miljømærkede produkter i dag. Et væsentligt indsatsområde bør derfor være at udvide miljømærkeordningerne til så mange produktgrupper som muligt, men også *at udvikle værktøjer, der inden for rammerne af et miljøledelsessystem kan sammenkoble miljøregistreringer fra hele produktets livscyklus og initiere en målrettet produktudvikling, der kan sikre virksomhedens produkter et miljømærke.*

Mange virksomheder opfatter generelt kunderne som efterspørgende miljøvenlige produkter, men kun de færreste virksomheder har mødt egentlige kunde krav. På et eller andet tidspunkt må den vigtighed, kunderne tillægger produktets miljøegenskaber, slå over i direkte krav. Dette er virksomhederne ikke forberedte på i dag. Kun et fåtal arbejder systematisk med en miljømærkning af deres produkter. Om ikke andet må det offentlige gå forrest med en grøn indkøbspolitik, hvor der stilles krav om miljøledelse og miljømærkning. Nogle af brancheforeningerne fremhæver dette som faktorer, der kan sætte skub i branchen. *De potentielle erhvervsøkonomiske og konkurrencemæssige fordele i at satse på miljøledelse og miljømærkning burde få virksomhederne ud af starthullerne.*

Denne undersøgelse mere end antyder, at virksomhederne i dag i stigende omfang er usikre på, hvordan de skal opfatte og vurdere deres egne produkter. Det skønnes derfor vigtigt, at værktøjerne hertil udvikles og spredes relativt hurtigt, så ovennævnte erhvervsøkonomiske fordele kan opnås.

Et argument, der ofte høres i forbindelse med miljømærkning, er forvirringen omkring de mange mærker. En relativt stor del af virksomhederne kender i dag til forskellige mærker, og bemærkelsesværdigt er det Nordiske Svanemærke i dag mest kendt blandt alle, selv om det først for nyligt blev introduceret i Danmark.

Virksomhedernes relationer til deres interessenter (naboer, banker, myndigheder, etc.) undergår en stor forandring i disse år. Modsat, hvad man ellers hører, peger flere tendenser i denne undersøgelse dog på, at der lægges stadig mindre vægt på de ude fra kommende interessenter. Hvis dette er rigtigt, kan det være en stor barriere for en produktorienteret miljøpolitik !

Kun få virksomheder indgår reelt i dialog med deres interessenter. Dette gælder som sagt for kunderne, der i dag kun sjældent stiller miljøkrav. I undersøgelsen er det oven i købet vist, at specielt eksterne interessenter - som banker og forsikringsselskaber men også myndigheder - mister betydning. Tendensen understøttes af, at de senere års fokusering på den "politiske forbruger" ikke har medført, at flere virksomheder f.eks. registrerer deres resourceforbrug eller udledninger eller for den sags skyld arbejder med miljømærkning. Meget tyder således på, at det kan blive svært at skabe det pres på virksomhederne fra markedet eller andre aktører, som skal til for at gennemføre en produktorienteret miljøpolitik.

6.2 Politikker, målsætninger og mål

I forbindelse med lanceringen af programmet for miljøstyring og miljørevision i virksomheder blev der opstillet en række overordnede politikker og målsætninger. Bag de ekspliciterede målsætninger ligger endvidere nogle implicitte men alligevel nok så vigtige tilkendegivelser af overordnede mål. Med baggrund i evalueringens resultater kan der gives en vurdering af, hvorledes politik og målsætninger er ført ud i livet.

Bag hele programmets iværksættelse ligger to udtalte politiske mål. Det drejer sig om følgende :

- * Miljøstyrelsen og Erhvervsfremme Styrelsen skal arbejde sammen om miljøprogrammet, da miljø- og erhvervsmæssige forhold er uadskillelige og ligeværdige politikfelter.
- * Brancherne vil være en væsentlig aktør i fremtidens miljøpolitik ikke bare som forhandlingspart, men også som formidler og drivende kraft i lanceringen af en markedsorienteret miljøstrategi forhandlet på plads mellem en bredere kreds af aktører.

De eksplicite politikker og målsætninger fremgår af programbeskrivelsen:

- * der skabes opmærksomhed om og interesse for miljøstyring, muligheder for certificering efter miljøstyringsstandards (f.eks. BS 7750), samt for EMAS-forordningen
- * virksomhederne får viden om miljøstyring og miljørevision og om betydningen heraf for deres fremtidige konkurrenceevne
- * der stilles værktøjer m.v. til rådighed, der gør indførelse af miljøstyring mindre ressourcekrævende for især små og mellemstore virksomheder

Endelig fremholdes det som kvantitative mål, at :

- * 70 % af branchens virksomheder ved, hvad miljøstyring er og har taget stilling til, om det er relevant for deres virksomhed
- * 30 % af branchens virksomheder har udarbejdet en handlingsplan for deres miljøarbejde
- * der er udarbejdet 10 branchetilpassede miljøstyringssystemer
- * der er udviklet værktøjer, der er kendt af 50 % af branchens virksomheder, og anvendt af 20 % inden for 2 år fra projektafslutning
- * der er udviklet et "kom-i-gang-værktøj", der er brugt af 20 % af branchens virksomheder"

Erhvervspolitik og miljøpolitik

Som nævnt er det et overordnet mål, at erhvervspolitik og miljøpolitik skal integreres. Dette har været fundamentalt i dansk politik, siden regeringen i 1988 udgav sin handlingsplan for miljø og udvikling og er siden fulgt op utallige steder, senest i den Natur- og Miljøpolitisk redegørelse fra 1995 og i "Miljø, industri og regulering" fra september 1997. Den nødvendige koordinering af de to politiske felter er i dette program søgt afprøvet gennem de to styrelserns ligeværdige deltagelse i programmets administration.

Ud over at "dele" pengene og bidrage med hver deres kompetence har det egentlige politiske signal været, at miljøstyringsprogrammet skulle tilføres "erhvervsøkonomiske" ræsonnementer, så samvirket mellem de to politikfelter blev øget og synergi effekter kunne opstå.

Samarbejdet mellem de to styrelser har fungeret virkelig godt. I praksis er programmets administration opdelt mellem de to styrelser. Principielt er der tale om en fælles ordning, men finanslovsteknisk er de to styrelser tildelt hver en bevilling på 60 mill. kr. De to styrelser er dog ansvarlige for, at deres budgetter dækker de bevilgede ansøgninger.

Den praktiske sagsbehandling i programmet tager udgangspunkt i de enkelte styrelserns normale "forretningsgange". Mens "projektgruppen" med repræsentanter for de to styrelser koordinerer sagsbehandlingen. Der har været relativt få "knaster" i samarbejdet mellem de to styrelser. Der har faktisk kun været en enkelt sag, hvor der har været større diskussion om det rimelige i at give et bevillingstilsagn. De forskellige sagsbehandlerkulturer i de to styrelser samt de forskellige administrative forretningsgange har ikke givet anledning til problemer.

På et overordnet plan kan der imidlertid sættes spørgsmålstejn ved, om ligeværdigheden i de to perspektiver, som de to styrelser repræsenterer, har fungeret tilfredsstillende. Det erhvervsøkonomiske perspektiv er ikke særlig udfoldet i programbeskrivelsen, og dette rettes ikke op undervejs i programmet, snarere tværtimod så neddæmpes de erhvervspolitiske og erhvervsøkonomiske perspektiver yderligere.

Vores undersøgelse i kapitel 2 markerer også, at væsentlige erhvervsøkonomiske problemstillinger trænger sig på, dels i relation til at virksomhederne erkender, at der vil komme et miljøpres på dem (selv om de ikke i dag kan mærke det), dels at der allerede i dag må skønnes at være urealiserede markedsføringsmæssige fordele. Derudover er det værd at fremhæve, at mere end en tredjedel af de certificerede/registrerede virksomheder mener, at fordelene ved at indføre og vedligeholde et miljøledelsessystem overstiger udgifterne.

Konkret kunne man ønske igangsat flere projekter, der udfoldede de erhvervsøkonomiske perspektiver, f.eks. om markedsføring af miljøledelse og en EMAS redegørelse, leverandørsamarbejde og miljøforbedringer i produktkæden, hvordan opnås konkurrencefordele ved en miljømærkning, etc. Kun projektet om Markedsorienteret miljøkommunikation ses for alvor at have behandlet denne type af spørgsmål.

Det erhvervsøkonomiske perspektiv er ikke kun et spørgsmål om at informere virksomhederne mere om mulige økonomiske fordele ved indførelse af miljøledelse. Overordnet må det markeres, at programmer som dette ikke alene er miljømæssigt begrundet men også har et erhvervspolitisk sigte i relation til at sikre dansk erhvervslivs konkurrencedygtighed fremover. For så vidt de generelle begrundelser glemmes reduceres programmet til "blot" at være et traditionelt miljøstøtteprogram - et sektorprogram. I stedet må det erhvervspolitiske og miljømæssige sigte ligestilles, så alle involverede styrelser, brancher og virksomheder, "væner" sig til at sammentænke de to aspekter. Øvelsen handler jo om at gøre "miljø" til et perspektiv, der går gennem alle typer af beslutninger i samfundet på samme måde som "økonomien" i dag. Integration af de to tankeformer er det vigtige.

Hvordan sidestillingen af miljø og økonomi skal ske, har vi ingen umiddelbare bud på. Men ud fra ovenstående eksempler er der behov herfor i relation til virksomhedernes miljøarbejde. Dog er der også eksempler på, at flere konkrete projekter forsøger at integrere miljø og økonomi på det niveau, hvor den enkelte virksomhed træffer beslutninger. *Men i relation til programmets overordnede politikker og målsætninger er det erhvervsøkonomiske perspektiv blevet "nedtonet" for kraftigt.*

Brancherne vil være en væsentlig aktør i fremtidens miljøpolitik

Det brancherettede sigte i programmet er en afgørende nyskabelse i forhold til tidligere støtteprogrammer, idet så stor en del af ansvaret uddelegeres til brancheorganisationerne. Der har tidligere været erhvervsprogrammer med et branchemæssigt sigte som eksempelvis Viden og kvalitet. Brancherne skal ikke blot være viderebringere af information. De får også et medansvar som budbringere og igangsættere.

Gennem dialog med styrelserne finder man ud af, hvordan miljøledelse bedst implementeres i den konkrete branche. Brancherne får dermed et ansvar for spredningen af miljøledelse, og i denne forstand er der tale om "selvregulering" eller "selvforvaltning" ikke blot for de virksomheder, der går længere end kravene i miljølovgivningen, men også for branchen som sådan.

Den afgørende vægt, brancherne er tillagt i programmet, ses også af, at to tredjedele af midlerne er reserveret til brancheorienterede projekter.

Spredningsundersøgelsen viste, at 85 % af virksomhederne - der næsten alle var medlem af en brancheforening - mente, at brancheforeningerne havde en rolle at spille. For de virksomheder, der har deltaget i brancheprojekterne, er stemningen også, at brancheorganisationerne skal have en aktiv rolle, måske endda være rådgivende. Generelt støttes derfor nærværende programs sigte om at fokusere på brancherne.

Også de certificerede virksomheder peger på brancherne som et "informationsknudepunkt" for formidling af viden om miljøledelse. Selv blandt brugerne af de generelle projekters produkter anføres det, at branchespecifikke informationer er at foretrække fremfor generelle.

Der er ingen tvivl om, at inddragelsen af brancherne er sket på en god måde i programmet. En række væsentlige brancher deltager i projekterne, og for mange er der tale om, at projekterne har medført en øget bevidsthed om deres rolle over for medlemmerne. Enkelte brancher er endda gået så langt, at de opruster egne sekretariater til at kunne varetage disse opgaver.

Langt de fleste brancher har gjort miljøledelse til en sag, de brænder for. Forhåbentlig ikke blot så længe projekterne løber, men også i tiden fremover.

Opmærksomhed og viden om miljøledelse

Et af delmålene er at skabe opmærksomhed om miljøledelse. Dette er sket i vidt omfang.

I selve programmet har man i 1995 lavet en del informationsaktiviteter. Da man blev oversvømmet med ansøgninger det første år, droslede man ned på informationsaktiviteterne. Selv om man ikke har lavet flere pjecer end "Det blå stempel", har man dog lavet en årsberetning og er med på Miljøstyrelsens "hjemmeside" på Internettet.

Den generelle viden om miljøledelse er stor efter, hvor mange der kender ordet. Ser man nærmere på det konkrete kendskab til, hvad miljøledelse indebærer, f.eks. kendskab til certificering/registrering, så er kendskabet mere begrænset.

Virksomheder, der kommer i kontakt med programmet, udviser dog stor interesse herfor, og involveres de i et projekt, er deres viden om miljøledelse og motivation for at gøre noget i top. To tredjedele af virksomhederne i brancheprojekterne har allerede markeret, at de i løbet af få år vil være certificerede/registrerede, og at de vil afsætte de nødvendige resourcer hertil.

Den begrænsede viden blandt "almindelige" virksomheder vil formodentlig forbedres gennem de kommende års store strøm af færdige, afrapporterede projekter. Men informationsstrategien må tænkes igennem. Den traditionelle afrapportering er ikke tilstrækkelig (Remmen, 1997) til at sprede kendskabet til miljøledelse. *Der må udvikles strategier for formidling og kommunikation via brug af forskellige medier til at sikre spredningen af de opnåede erfaringer.*

En konklusion i undersøgelsen er, at spredningen bedre garanteres gennem uddannelse end gennem brug af mere eller mindre forkromede værktøjer. Spredning og uddannelsesforløb (ERFA-grupper, netværk, vækstgrupper) er måske to sider af samme sag.

Værktøjer

Det er markeret i programbeskrivelsen, at der skal udvikles og stilles værktøjer om miljøledelse til rådighed for virksomhederne.

I programmet er der under såvel de generelle som de brancherettede projekter udviklet en mængde forskellige, og nogle gange knap så forskellige, værktøjer. I bund og grund handler projekterne meget om at udvikle håndbøger, manualer, checklister, etc.

De igangsatte brancheprojekter har forskelligt indhold og bruger forskellige kombinationer af værktøjer, uddannelse og information. De deltagende virksomheder indikerer relativt tydeligt, at der har været en for stor fokus på manualer/håndbøger, mens uddannelse og direkte erfaringsudveksling tilsyneladende oftere vil være at foretrække.

Vores undersøgelse af de certificerede virksomheder afslørede, at den indledende miljø-gennemgang oftest laves ud fra små simple manualer, med inspiration fra miljøgodkendelsen og/eller ved brug af annekset i standarden. I de færreste tilfælde bruges større "manualer", her defineret som checklister på over 15 sider. På den baggrund må der sættes spørgsmålstegn ved behovet for udvikling af yderligere manualer i brancheprojekterne.

Med stakken af færdigt materiale eller udkast hertil foran sig må man give disse virksomheder ret. Der er nu udviklet værktøjer nok. Ganske vist er de mere eller mindre forskellige, men i bund og grund handler de om det samme. Altså manualer og checklister inden for en snæver forståelse af miljøledelse er der nok af.

Dette står ikke nødvendigvis i modsætning til, at vi foreslår at lave en ny version af "Håndbog i miljøstyring" fra 1992, som Miljøstyrelsen udgav. Denne ide er kun noget bevendt, hvis der kan skabes konsensus blandt konsulenterne, og hvis der kan bygges på erfaringerne fra de gennemførte projekter. Dette kunne samtidig udgøre et grundlag for forholdsvis nemt at udarbejde brancherettet materiale. Derved kunne der spares en del ressourcer, der i dag går til at lave brancherettede manualer og systemer.

Dernæst må der ske en ændring af signalerne over for konsulenter og brancheorganisationer. Er der manualer nok, så må det fremover dreje sig om at sprede viden om miljøledelse gennem uddannelse, vækstgrupper og andre typer informations- og spredningsaktiviteter. Vægningen i den brancherettede del af programmet skal altså forskubbes.

Der er allerede lavet mange forskellige slags uddannelsesforløb. Indledningsvis burde der samles op på disse, så det nøjere blev belyst, hvad der virker godt og mindre godt. Godt undervisningsmateriale, case studier, mv. burde formidles sammen med generelt materiale om "hvad siger standarderne", "hvordan stilles miljøkrav til leverandørerne", "hvordan laves en procedure", etc. Generelt må det tilstræbes at undgå at opfinde den dybe tallerken flere gange.

Med hensyn til generelle værktøjer har vi argumenteret for, at disse fremover primært bør sigte mod, dels at give generelle bidrag til hvordan et miljøledelsessystem opbygges, og dels til mere systematisk at identificere og inddrage nye grupper af aktører.

Perspektivet må fremover være at lave generelle værktøjer, der kan bruges eksempelvis i branchers eller enkeltvirksomheders arbejde med at opbygge et miljøledelsessystem. Altså, at det fremgår, hvordan f.eks. transportdimensionen kan indgå i politikker, handlingsplaner, procedurer, etc. Med fordel kan der identificeres nye generelle værktøjer, og de allerede udviklede kan "opsamles" i generelle, ensartede publikationer, der kan fungere som et supplement til en ny "håndbog i miljøledelse".

Kendskab til miljøledelse og EMAS

I programbeskrivelsen anføres det, at det er et mål med tilskudsprogrammet at gøre EMAS-forordningen så attraktiv som mulig. I såvel programmet som i Miljøstyringsrådets arbejde understreges det dog, at tilskudsordningen er rettet mod miljøledelse generelt og ikke snævert mod EMAS, hvilket da også klart signaleres i programmets titel.

I det generelle survey, men også i spredningsundersøgelsen i de 5 udvalgte brancher, konstaterede vi, at kendskabet til EMAS var yderst begrænset og altid mindre end kendskabet til miljøledelse og certificeringsordningerne. For både de virksomheder, der deltager i brancheprojekterne, og for de allerede certificerede, er der et udbredt kendskab til, hvad EMAS registrering går ud på.

Er man kommet så langt som et certifikat, er skridtet til EMAS kun ganske lille. Blandt de certificerede virksomheder, der ikke er EMAS registrerede, agtede over halvdelen at blive registrerede de nærmeste år.

Selv om man kan konstatere, at kun få virksomheder har en rimelig viden om EMAS, så vil denne viden uden tvivl nærmest øges af sig selv, når stadig flere virksomheder arbejder med miljøledelse. Prioriteringen af miljøledelse fremfor snævert EMAS er på den baggrund yderst fornuftig. Men det er stadig vigtigt at informere om EMAS, således at virksomhederne kan se fordelene ved at indføre et mere helhedsorienteret EMAS miljøledelsessystem.

Den bedste måde at øge kendskabet til og interessen for miljøledelse vil uden tvivl være en intensiv formidling af de konkrete resultater, der er opnået i såvel brancheindsatsen som de generelle projekter.

De kvantitative mål

I programbeskrivelsen opstilles en række kvantitative mål for programmet. Disse mål skal være indfriet efter programmets ophør. For en enkelt målsætning er det markeret, at den skal kunne måles 2 år efter programmets afslutning. Det er således alt for tidligt at vurdere, hvor vidt målene nås. Dette må overlades til en endelig evaluering af programmet.

At 70 % af en branches virksomheder har kendskab til miljøledelse, og har taget stilling til relevansen for dem, samtidig med at 30 % har lavet en handlingsplan for deres miljøarbejde, forekommer usandsynligt. I nogle afgrænsede brancher vil dette dog givetvis holde stik, f.eks. inden for plast- og kemikalieområdet, men næppe for brancher med mange virksomheder.

Mange virksomheder har i dag kendskab til miljøaktiviteter i deres branche. Men da værktøjerne endnu ikke er færdige, eller i hvert fald ikke afprøvede, har virksomhederne ikke et mere præcist kendskab til miljøledelse, så de selv kan tage stilling, lave handlingsplaner, etc. Det afgørende bliver, hvordan brancherne formidler deres resultater ud til alle branchens virksomheder. Men de forholdsvis passive informationsaktiviteter som pjecer og nyhedsbreve er formentlig ikke nok til at sikre denne spredning. *En mere aktiv formidling i form af erfaringsudveksling og/eller uddannelse er påkrævet i de kommende år for at nå målene.*

At der er udarbejdet 10 branchetilpassede miljøledelsessystemer vil kunne nås uden problemer, da der er igangsat 20 branchepakker.

De udviklede værktøjer skal være kendt af halvdelen af virksomhederne og anvendt af 20 %. Målet er formuleret lidt kryptisk: det har vel ingen selvstændig værdi, at virksomhederne kender værktøjet (de 50 %), hvis de ikke har tænkt sig at anvende det (de 20 %)? Men det er givetvis en større hurdle at oparbejde kendskab til et værktøj end til miljøledelse. Derimod burde det være realistisk, at 20 % er gået i gang med at anvende værktøjet. Selv

om vi godt vil tage et forbehold over for de ret omfattende værktøjer, som nogle konsulenter foretrækker.

Taget i betragtning at de fleste virksomheder markerer, at der er for meget værktøj og for lidt uddannelse, sammenholdt med at kun få af de allerede certificerede faktisk bruger de "store manualer", så er der grund til at sætte spørgsmålstegn ved denne målsætning. Da man lavede programmet i 1995 troede man åbenbart, at værktøjer var en uomgængelig nødvendighed for at indføre miljøledelse. I dag ser vi, at virksomheder gør det ved at kopiere hinanden, læse annekset til standarden, etc. *At udvikle værktøjer kan være godt nok, men brugen af dem er ikke en garanti for succes, og man kan sagtens klare sig uden.*

Dette betyder ikke nødvendigvis, at målene i programbeskrivelsen bør ændres. Efter vores opfattelse er det vigtige at bruge kræfterne på at få brancheorganisationerne og de involverede parter til at opstille konkrete mål og handlingsplaner for de enkelt branchepakker som et redskab til at sikre en dynamisk udvikling i brancheindsatsen.

6.3 Handlings- og forbedringsplaner

Programmets politikker og målsætninger skal føres ud i livet gennem brug af de virkemidler, som styrelserne har til deres rådighed.

Virkemidlerne er først og fremmest en mulighed for at styre ressourcerne, f.eks. mellem generelle projekter og brancheprojekter, prioritering af brancherne og af de generelle projekter samt vurdering af det enkelte projekts kvalitet. Derudover er også vægtningen mellem information, uddannelse og værktøjer et vigtigt virkemiddel ligesom fastlæggelsen af en informations- og spredningsstrategi.

Udover beskrivelsen af de konkrete virkemidler er det i programbeskrivelsen fremhævet, at miljøledelsesaktiviteter skal ses i sammenhæng med en række beslægtede aktiviteter. Disse aktiviteter skal ligeledes fremmes gennem programmet. Det drejer sig om følgende forhold:

- * miljøledelse må ses i sammenhæng med energistyring og kvalitetsstyring
- * inddragelse af medarbejderne er en forudsætning for indførelse af miljøledelse
- * det er praktisk at lade arbejdsmiljø indgå i et miljøledelsessystem
- * at virksomhederne samtidig arbejder for at opnå en miljømærkning af produkterne
- * at der involveres en bred kreds af parter i projekterne
- * at formidling udgør et integreret element i alle aktiviteter

Nedenfor gennemgås systematisk de enkelte punkter for at vurdere, om de virkemidler, der skal sættes i værk, og om de hensyn, der skal varetages ved planlægning og udførelse af aktiviteterne, faktisk er blevet taget.

Vægtningen mellem generelle projekter og brancherettede

De brancherettede projekter er allerede i programbeskrivelsen forudsat at være det vigtigste indsatsområde. Fra programmets side har der således ikke været afgørende mulighed for at vægte mellem generelle projekter og brancheprojekter.

Vurderet ud fra de igangsatte projekter og tilbagemeldinger fra brugere og deltagere, så er der stor tilfredshed med branchernes involvering i programmet. Omvendt er der heller ikke tvivl om, at de generelle projekter udfylder en væsentlig rolle, f.eks. i relation til at inddrage forskellige aktører i relation til miljøledelsesarbejdet.

Vægtningen mellem de generelle og de brancherettede projekter virker til at være optimal.

Prioriteringen af brancherne

Med de forhåndenværende midler kan ikke alle relevante brancher støttes gennem programmet. En prioritering af indsatsen er derfor nødvendig. Vurderet ud fra de sager, vi har kendskab til, såvel igangsatte som afviste, er der ingen tvivl om, at de mest oplagte projekter er sat i gang. De konkrete kriterier for brancheprioriteringerne kan virke uigennemskuelige, men det samlede resultat virker fornuftig.

Vurdering af de konkrete projekter

Ved vurdering af de konkrete projekter, her også de generelle, gælder også ovenstående. Vi er ikke stødt på afviste projekter, som efter vores mening burde være igangsat.

Blandt brancheprojekterne kunne selvfølgelig nogle af de ikke-prioriterede branchepakker gennemføres, da afvisningen ikke er begrundet i deres faglige kvalitet, men primært i at branchen endnu ikke har kunnet prioriteres.

Styrelsernes faglige vurdering af de enkelte projekter er fuldt tilfredsstillende og på et højt fagligt niveau.

Information, uddannelse og værktøjer

Vægtningen mellem information, uddannelse og værktøjer er afgørende virkemidler for styrelserne i deres prioritering mellem forskellige projekter.

Under såvel de generelle projekter som de brancherettede er der sket en vægtning herimellem.

Ved de generelle projekter er der sket en tidsmæssig forskydning, hvor informations- og uddannelsesaktiviteter blev sat i gang ved programmets start. Senere har man markeret, at nogle af målene hermed er opfyldte, så der er i dag lukket ned for generelle, kompetencegivende uddannelsesprojekter. Som nævnt anser vi denne prioritering for yderst fornuftig. Den fremtidige prioritering af aktiviteter under de generelle projekter bør stå relativt åben fremover efter vores opfattelse. Vores fremsatte forslag til videreudvikling af generelle aspekter af miljøledelse samt styrkelse af aktørerne, er styrelserne ikke fremmed overfor, og forslagene er ofte blevet til i vores dialog undervejs i evalueringen.

Under brancheprojekterne er information, uddannelse og værktøjer vægtet forskelligt i de enkelte branchepakker. Styrelserne tager branchernes behovsangivelser for pålydende. Dette betyder, at værktøjsudvikling hidtil er blevet prioriteret relativt højt, især når konsulentene er projektansvarlige. Vi har flere gange understreget, at der ikke er belæg herfor, hvis man ser på virksomhedernes konkrete erfaringer med indførelse af miljøledelse. Den fremtidige vægtning mellem information, uddannelse og værktøjer i de enkelte brancheprojekter må derfor forskubbes fremover. Praksisrettet uddannelse i form af f.eks. ERFA-grupper er måden, hvorpå spredningen bedst fremmes ifølge virksomhederne. Informationsspredning bredt i branchen er uomgængelig, hvis de ambitiøse målsætninger skal opfyldes om, at 70 % af branchens medlemmer ved, hvad miljøledelse er.

Principperne og sammenhængen med "beslægtede" aktiviteter

Nedenfor gennemgås en række af de konkrete aktiviteter, som programbeskrivelsen angiver, at miljøledelse skal ses i sammenhæng med, for at vurdere den hidtidige indsats.

Sammenhæng med *energistyring* og *kvalitetsstyring* nævnes ofte i relation til miljøledelse og indgår selvfølgelig med en vis tyngde i de projekter, hvor denne sammenhæng er uomgængelig. Der er imidlertid ikke iværksat konkrete projekter, der kunne bygge bro mellem de forskellige former for styring. Faktisk er der tidligere lavet projekter om relationen til kvalitetsstyring, men erfaringerne herfra er aldrig blevet samlet op.

Inddragelse af *medarbejderne* er aktuelt emne oppe i tiden. Det fremgik, at medarbejderne er den interessant, som virksomhederne hyppigst forholder sig til. Så virksomheder, der går i gang med miljøledelse, vil uden tvivl inddrage medarbejderne. Men der sker ikke en systematisk formidling af erfaringer med medarbejderdeltagelse fra renere teknologi til miljøledelse, endsige på tværs af de igangsatte brancheprojekter.

Arbejdsmiljø bør indgå i miljøledelse betragter stadig flere som uomgængeligt. Der er igangsat et projekt om integration af arbejdsmiljø i miljøledelsessystemer.

Miljømærkning er et yderst relevant emne. Miljømærkning er nødvendigt for at realisere de markedsmæssige potentialer, som virksomhedernes miljøarbejde kan give, og i dag er denne indsigt legio, set i relation til en produktorienteret miljøpolitik. Undersøgelserne viser også, at miljøcertificerede virksomheder vil være frontløberne, når det gælder livscyklusbetraktninger og miljømærkning. Sammentænkning mellem miljøledelse og miljømærkning, herunder anvendelse af LCA værktøjer i miljøledelse, forekommer derfor at være et oplagt og presserende problem, som der endnu ikke er taget skridt til at behandle.

Involvering af en *bred kreds af aktører* er vigtig for at sikre, at så mange af virksomhedens interessenter som muligt kan presse og hjælpe virksomheden til at inddrage miljøhensyn ved alle beslutninger i virksomheden.

Virksomhedernes "interessenter" er i dag primært medarbejdere, kunder og leverandører. Andre interessenter står svagt i billedet. Det samme gælder for de interessenter, der går i dialog med de EMAS registrerede virksomheder på baggrund af deres miljøredegørelse. Dette understreger vigtigheden af at styrke en række aktører, der skal indgå i den fremtidige produktorienterede miljøpolitik.

Der er allerede i programmet identificeret og støttet en lang række projekter, hvor aktører inddrages, herunder ikke mindst brancheforeninger, revisorer, finansielle rådgivere, etc. En række øvrige aktører kunne identificeres for at sikre, at så mange interessenter som muligt kan hjælpe og påvirke virksomhederne til at indføre miljøledelse.

Formidling skal integreres i alle aktiviteter for at sikre spredningen af programmets resultater og spredning af viden om miljøledelse generelt. I alle projekter tages der i dag hensyn til informationsspredning af viden. Som nævnt er der utrolig forskel på, hvordan det gøres. Den manglende sammenhæng skyldes, at mindstekravene til såvel den horisontale som den vertikale informationsindsats aldrig er blevet konkretiseret, hverken for programmet eller for projekterne.

Et andet aspekt af formidling er, at der samles op på tidligere erfaringer, og at resultaterne heraf spredes ud til relevante parter. Som tidligere nævnt er dette et problem de steder, hvor der tidligere har været lavet flere ensartede projekter, eller projekter der undersøgte forskellige måder at løse et problem på. Det er yderst sjældent, at sådanne tværgående erfaringer opsamles og videreformidles til de relevante parter, der kunne drage nytte heraf.

Et eksempel herpå er, at der f.eks. ikke er samlet op på de mange erfaringer med miljøledelsesaktiviteter under renere teknologi programmet. Et udpræget eksempel på manglende vidensopsamling er de 4 store projekter, som Miljøstyrelsen i 1993 satte i værk om indførelse af miljøledelse i forskellige kombinationer med kvalitetsstyring. Disse projekter er - snart - afrapporteret, men der foreligger ikke tværgående erfaringsopsamlinger herfra. Det burde have været set som en indledende generel aktivitet at evaluere og formidle denne viden. Disse erfaringer kunne have været "guld værd" ved påbegyndelsen af et nyt program både for sagsbehandlere og projektmagere.

6.4 Gennemførelse af aktiviteter

I den konkrete udførelse af programmets aktiviteter indgår to grupper af aktører. Den ene er styrelserne, der skal træffe nogle konkrete beslutninger om at iværksætte projekter. Den anden er de projektudførende, der skal sikre, at det konkrete projekt gennemføres.

Nedenfor evalueres styrelsernes, følgegruppernes og de projektudførendes gennemførte aktiviteter.

Styrelserne

Styrelsernes konkrete administration har vi gennemgået nærmere i kapitel 5. Som nævnt er der stor tilfredshed med styrelsernes arbejde, dog er der på enkelte punkter nogle markante problemer, som der må tages stilling til.

Styrelserne har tilrettelagt deres administration og den indbyrdes koordinering på en fornuftig måde. Der ses ikke at være problemer i relation hertil, alt er foregået korrekt og kompetent, som vores lille audit i kapitel 5 viste.

Problemerne relaterer sig til sagsbehandlingstiderne og prioriteringen af brancheområderne. De mest negative kommentarer, hørt via vores interviews, er relateret til sagsbehandlingstiden. De lange sagsbehandlingstider gælder for så vidt begge styrelser omend Erhvervsfremme Styrelsen er bedre end Miljøstyrelsen til at få behandlet sagerne. Dette ses blandt andet af, at der ved sommeren 1997 stadig lå sager i Miljøstyrelsen, enkelte tilbage fra 1995, der ikke var færdigbehandlede, mens Erhvervsfremme Styrelsen havde gjort rent bord op til sommeren.

Grunden til de lange sagsbehandlingstider hænger sammen med den måde, der laves brancheprioriteringer på. Men for Miljøstyrelsens vedkommende er der heller ingen tvivl om, at deres "specialistkultur", kombineret med et stort sagspres, ministerbetjening, etc. medfører, at de generelt tager længere tid om sagsbehandlingen.

En væsentlig faktor bag de lange sagsbehandlingstider er måden, hvorpå brancherne prioriteres. Generelt ansøger flere brancher, end der bliver prioriteret. De prioriterede behandles herefter grundigt, man går i dialog med ansøgerne og forsøger måske endda at få flere projekter koblet sammen. Dette tager lang tid. De ikke-prioriterede kommer ofte til at ligge som "under behandling" eller "henlagt" gennem en længere periode, da man anser det for sandsynligt, at de vil blive prioriteret i næste runde eller næste igen. Det er ikke altid dette lykkes, og så opstår de ekstra lange sagsbehandlingstider.

Som tidligere understreget, er der ingen tvivl om, at de udvalgte brancher er de rigtige valg. Vores kritik skal derfor nok så meget ses i relation til behandlingen af de ansøgere, der bringes i venteposition eller får afslag. De ender i en underlig gråzone, hvor det ikke vides sikkert, om de nogensinde bliver prioriteret, og hvis de bliver det, om deres projekter da er gode nok eller skal igennem en omskrivning eller eventuel sammenlægning med an-

dre beslægtede projekter. Denne situation giver anledning til frustration fra ansøgernes side og er fuldt forståeligt, og styrelserne burde nok have justeret den administrative praksis tidligere.

Følgegrupperne

De projektudførendes arbejde med deres projekt begynder med at få nedsat en følgegruppe. Følgegrupperne skal sikre, at projektet forløber tilfredsstillende, og derudover fungere som sparringspartner, dels ved at medlemmerne formidler projektets resultater til deres eget bagland, dels ved at de bringer erfaringer fra eget bagland til dette projekt.

De formelle aspekter af følgegruppens arbejde fungerer fuldt tilfredsstillende.

Når det kommer til følgegruppens rolle som informationsformidler halter det imidlertid mere. I enkelte tilfælde har vi noteret os, at følgegruppen fik prædikatet, at der foregik konstruktiv, faglig dialog heri. Styrelserne lever ikke helt op til deres rolle som formidler af viden og erfaringer fra andre projekter. Dette er en uomgængelig del af programmets formidlingsindsats, og det er et felt, der må prioriteres mere systematisk fremover. Styrelsernes deltagere i følgegrupperne bør hver gang have en "solstråle historie" fra programets øvrige projekter suppleret med eksemplarer af andre projekters materiale.

De øvrige medlemmer af følgegrupperne bidrager også sjældent til den konstruktive dialog. Man burde måske overveje at benytte færre "politisk valgte repræsentanter" og i stedet indsætte flere faglige ressourcepersoner. Hvis følgegrupperne ikke gøres til et sted for konstruktiv dialog og erfaringsudveksling, hvorfor så anvende en masse tid herpå? De formelle aspekter af følgegruppens arbejde kan sagtens varetages alene af styrelsernes repræsentanter, eventuelt sikret gennem de kvartalsvise indrapporteringer, som hvert projekt laver.

De projektudførendes administration

De projektudførendes arbejde har generelt fungeret fint. I de fleste projekter har man fulgt det oplæg, der ligger i projektansøgningen. De projektudførende har også fulgt planerne for spredning af information. Vi konstaterede da også, at halvdelen af virksomhederne kendte til, at der var aktiviteter i deres branche. De projektudførende har været gode til at samle op på erfaringerne med miljøledelse i deres egen branche. Man har således ofte opsøgt og udnyttet de erfaringer, som allerede certificerede virksomheder har.

De projektudførende har dog ind i mellem også problemer. I såvel ansøgningsfasen som senere ved projektudførelsen sker der ofte overskridelser af tidsterminerne. I ansøgningsfasen bidrager de projektudførende til lange sagsbehandlingstider, hvis de ikke relativt kvikt svarer på styrelsernes henvendelser. Der er enkelte eksempler på, at de projektudførende aldrig får besvaret henvendelser fra styrelserne. Enkelte igangsatte brancheprojekter har også været ualmindeligt længe om at komme i gang, mens andre er blevet betydeligt forsinket undervejs. I projekterne forregner man sig ofte med hensyn til tidsplanen, og en del projekter bliver senere færdige end antaget.

6.5 Vurdering af resultaterne

Resultaterne af de igangsatte aktiviteter under programmet kan opgøres i, hvor mange produkter, der er lavet, deres kvalitet, hvor meget de spredes, og hvilke resultater de i sidste ende giver hos de virksomheder, der giver sig i kast med miljøledelse.

Det er generelt for tidligt at sige noget om programmets resultater i en midtvejsevaluering. Vi har dog fået visse indikationer i vores forskellige delundersøgelser, som kan give os et fingerpeg om kvaliteten af produkterne, og hvordan de spredtes og anvendes.

Hovedparten af de generelle projekter er udmærkede, enkelte endog virkeligt gode. Men ser man på deres spredning, er der kun et par stykker, der har bundfældet sig i folks bevidsthed. Meget få af de brugere, vi har været i kontakt med, kender til produkter udviklet inden for Programmet for miljøstyring og miljørevision i virksomheder. Dette hænger givetvis sammen med informationsstrategien eller manglen på samme. Kræfterne bør sættes ind på, at gode projekter sikres en maksimal udbredelse.

Kvaliteten af projekterne i brancherne må generelt betragtes som gode. I forhold til branchepakkerne kan det noteres, at en generel stemning blandt virksomhederne er, at der er mere brug for uddannelse og erfaringsformidling end egentlige værktøjsprojekter. (Se i øvrigt delkonklusionen i afsnit 3.5).

Virksomhedernes erfaringer

Vi har lavet flere delundersøgelser for at tegne et billede af, hvordan forskellige segmenter blandt virksomheder forholder sig til miljøledelse.

Som nævnt flere gange er de "almindelige" virksomheders kendskab til miljøledelse kun øget i begrænset omfang siden 1994. Over halvdelen af disse virksomheder organiserer stadig ikke deres miljøindsats. Almindelige virksomheder i de aktive brancher ved godt, at der foregår noget, men hvad det er, og hvad det kan bruges til, står endnu ikke klart for dem. Deres viden er ikke omsat til praktiske handlinger.

Men omvendt tager sådanne ændringer mange år og kræver tålmodighed. En fortsat formidling specielt i branchernes regi er påkrævet, ligesom flere aktører skal motiveres til at gå i dialog med virksomhederne om disse forhold.

Virksomheder, som har været i kontakt med programmet gennem afprøvning af værktøjer, deltagelse i uddannelse, etc., tegner derimod et mere optimistisk billede. Disse virksomheder er generelt kommet længere i deres miljøarbejde. Når det gælder overblik over miljøforhold, indførelse af renere teknologi og de første organisatoriske tilpasninger til miljøledelse, er man kommet en del længere. Men også når det gælder viden om miljøcertificering og registrering efter EMAS er disse virksomheder kommet meget længere end normalt for danske virksomheder.

For at rykke virksomheder frem mod de ambitiøse mål, der blev formuleret ved programmets start, skal der ske en aktiv involvering af virksomhederne i projekter, uddannelse og ERFA-grupper, hvor de har mulighed for at få "hands-on" erfaringer.

6.6 Man må selv tage den medicin, man ordinerer andre!

Ideen med at strukturere konklusionen ud fra miljøledelsescirklen er et forsøg på at tydeliggøre den principielle forskel på at tænke programmer / projekter og så processer / løbende forbedringer. Traditionelt har programadministratorer og projektmagere haft en tendens til at vægte gamle dyder som præcise målsætninger, realistiske tidsplaner, stram projektstyring og retfærdige evalueringer. Efter vores opfattelse er programmer eller projekter ikke nødvendigvis vellykkede, fordi de fremviser flotte resultater i relation til disse dyder.

Det kunne jo tænkes, at omverdenen har forandret sig i mellemtiden, så problemerne for 3 år siden har løst sig selv, eller at andre problemer er blevet mere påtrængende. Eller at der undervejs i programmet eller projektet dukkede en række potentialer op, som man ikke havde forestillet sig på forhånd. Med andre ord både omverdenen samt programmer og projekter er - eller bør i det mindste betragtes som - "dynamiske størrelser", hvorfor det også er nødvendigt at anvende en dynamisk tilgang til program- og projektledelse.

Ovenstående overskrift er altså "et vink med en vognstang" om, at det ville være flot, hvis både programadministratorer og projektmagerne med jævnlige mellemrum og mindst én gang om året satte sig ned og vurderede programmet / projekterne i forhold til :

1. Kortlægningen: Er der "huller" eller problemer, som der ikke bliver gjort noget ved?
2. Organiseringen: Hvordan fungerer organiseringen? Skal noget ændres eller omorganiseres?
3. Politik og målsætninger: Er det de rigtige politikker? Principper? Er der en synergiefekt mellem de forskellige perspektiver?
4. Mål og handlingsplaner: Er målene allerede indfriet? Skal de justeres op eller ned? Eller opstilles helt andre?
5. Gennemførelse: Hvorfor er det gået anderledes end forventet? Og hvad kan vi lære af det?
6. Vurdering og resultater: Hvad er opnået? Hvad kunne være opnået? Og hvordan sikres dette fremover?

Vi forventer dog ikke at programadministratorerne og hver enkelt projekt også udarbejder en slags EMAS redegørelse. Men interne evalueringer - hvor spørgsmål a la ovenstående overvejes - vil give et helt andet grundlag (når de nedfældes på skrift) for at lave eksterne evalueringer, som så i langt højere grad kunne gå ind i tværgående erfaringsopsamlinger og klarlægge strategiske udfordringer for den videre satsen på miljøledelse. Dette vil tillige kræve, at evalueringerne i højere grad tilrettelægges som procesevalueringer eller følgeforskning, hvilket ikke har været muligt i nærværende evaluering med det givne oplæg og de tilhørende tidsfrister. Eller som det "prækes" i miljøledelsessammenhæng:

"Man kortlægger ikke for kortlægningens skyld, men for at lave forbedringer!"

"Vær ikke kun en del af problemet - bliv en del af løsningen."

"Politikken sætter kursen."

"Korriger kursen efter de opnåede erfaringer."

Litteraturliste

Advokatrådets Miljøudvalg : ECO-AUDIT (EMAS). Standard for den juridiske del af miljøredegørelsen. December 1996.

Affalds- og genvindingssektorens **Håndbog i Miljøstyring I**. Introduktion, vejledninger og værktøjer. Version 2, 8/5 1997.

Affalds- og genvindingssektorens **Håndbog i Miljøstyring II**. Eksempler. Version 2. 7/5 1997.

Albertslund Kommunes Miljøforvaltning & Albertslund Miljøforvaltning : Den lille grønne checkliste. September. 1996.

Arnfred, Malene. Hochheim, Anders & Niemann, Hans (Miljøkommunikation) & Pedersen, Anette (VKI) : Marekdsorienteret miljøkommunikation - en håndbog for tekstil- og beklædningsindustrien. Miljønyt nr. 22. Miljøstyrelsen. 1977.

Bekendtgørelse om industrielle virksomheders m.v. frivillige deltagelse i Den Europæiske Fællesskabsordning for miljøstyring og miljørevision. Miljøministeriets Bekendtgørelse nr. 644 af 7. juli 1994.

Christensen, Per & Nielsen, Eskild Holm : Miljøcertificering - forudsætninger og perspektiver. Aktuelt Miljø 1996, nr. 1, side 31-35.

Christensen, Per & Nielsen, Eskild Holm : Et gode eller en byrde ? Danske erfaringer med miljøstyringssystemer. pp. 283-295. in Uihøj, John Parm & Madsen, Henning (red.) Miljøledelse - tanker, erfaringer, visioner. Børsen. 1996.

Christensen, Per & Nielsen, Eskild Holm : Certificerede virksomheders miljøpolitikker. Aktuelt Miljø, 1997, nr. 1, side 35-40.

Compass Communication & TV, Kvalitetsgruppen : Miljøstyring - Hvorfor og Hvordan. (2 videoer og en pjece). 1997.

COWI : Miljøstyring og transport. Håndbog for små og mellemstore virksomheder. Foreløbig udgave, juni 1997. (Intern)

COWI : Miljøstyring og transport. Statusnotat. April 1996.

Danmarks Erhvervs-TV : Miljøstyring & Miljørevision - vejen til større konkurrenceevne. Video. 1997.

Dansk Erhvervsgartnerforening : DEG's Miljøstyringssystem - en håndbog. Maj 1997.

Dansk Standard : Danske virksomheders erfaringer med miljøstyring. Dansk Standard, 1994.

Deloitte & Touche : Kom godt igang. Virksomheders erfaringer med miljøledelse. Miljøstyrelsen og Erhvervsfremmestyrelsen. 1996.

- Deloitte & Touche : Miljøhåndbog - et værktøj i kreditvurdering. 1. Udkast, juni 1997.
- DTI Miljøteknik & Grandjean Kommunikation : Miljønøglen. Praktisk miljøarbejde i danske virksomheder. 1997.
- DTI : ECOPROD. Et miljøstrategisk ledelsesværktøj. Projekthåndbog. 1997.
- DTI : Den generelle miljøhåndbog inden for jern- og metalområdet. 21. august 1997.
- DTI : Branchespecifik vejledning i miljøstyring. Miljøstyring i jern- og metalstøberier. August 1997.
- Erhvervsfremme Styrelsen/Miljøstyrelsen : Få mere at vide om **Miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder**. Bilag : Hvad kan der søges tilskud til ? August 1995.
- Force, Dansk Standard, DTI : Miljørevisorkursus. Kursusmappe (Fortroligt materiale). August 1977.
- Foreningen af Auto- og Industrielakerere : Introduktion til miljøstyring. Udkast 16/5 1997.
- Foreningen af Danske Kemiske Industrier : Database til miljøstyring i kemisk industri (version 4.0, 18/12 1996).
- FSR's Miljøudvalg : Revisor & Miljøet. Foreningen af Statsautoriserede Revisorer. December 1996.
- FSR : Grønt Regnskab. Miljøstyring og miljørevision i danske virksomheder. Foreningen af Statsautoriserede Revisorer. Maj 1996.
- Grafisk Arbejdsgiverforening : Arbejdsrapport "Kom i gang" - værktøj. Grafisk Arbejdsgiverforening. Miljøafdelingen. April 1997.
- Grafisk Arbejdsgiverforening : Netværk- og uddannelsesprojekt - Fase 1 og 2. Udateret.
- Grafisk Arbejdsgiverforening : Hvordan blir'vi bedre. Miljøstyring af alkohol i fugtevand - et værktøj til brug for ark-offsettrykkerier. 1997.
- Grafisk Arbejdsgiverforening : Hvordan blir'vi bedre. Miljøstyring af fotokemi og spildevand - et værktøj til brug for ark-offsettrykkerier. 1997.
- Grafisk Arbejdsgiverforening : Hvordan blir'vi bedre. Miljøstyring af afvaskningsmidler - et værktøj til brug for ark-offsettrykkerier. 1997.
- Gelsing, Lars (red.) : Evaluering af programmet INDUSTRIEL UDNYTTELSE AF MILJØTEKNOLOGI. Sammenfattende redegørelse. Erhvervsfremme Styrelsen. Oktober 1996.
- Kommunernes Landsforening : Miljøstyring og miljøtilsyn. Erfaringer og gode råd om samarbejde med virksomheder. Pjece. 1997.

Miljøhåndbogen for Ingeniørhøjskolen i Århus. Byggeteknisk Studieretning og Maskinteknisk Studieretning. 3. udkast. Juni 1997.

Miljø- og ressourcestyring på landbrugsbedrifter. Kursusmappe. Landbrugets Rådgivningscenter. 1996.

Miljøregnskab og introduktion til miljøstyring. Manual. Registrerede Revisorers Forlag. (inklusive pjecen : Introduktion til miljøområdet). 1996.

Miljøstyring i den agroindustrielle sektor. Kursuskompedium. 1977.

Miljøstyrelsen, : Referat af 1. møde i Miljøstyringsrådet den 9. maj 1995. Industrikontoret, den 15. maj 1995.

Miljøstyrelsen : Referat af 2. møde i Miljøstyringsrådet den 19. juni 1995. Industrikontoret, den 8. september 1995.

Miljøstyrelsen : Referat af 3. møde i Miljøstyringsrådet den 22. september 1995. Industrikontoret, den 6. oktober 1995.

Miljøstyrelsen : Referat af 4. Miljøstyringsrådsmøde afholdt den 20. februar 1996 i Eigtveds Pakhus. Industrikontoret, den 1. april 1996.

Miljøstyrelsen : Referat af 5. Miljøstyringsrådsmøde afholdt den 6. september 1996 i Eigtveds Pakhus. Industrikontoret, den 6. september 1996.

Miljøstyrelsen : Inddragelse af arbejdsmiljø i EMAS-redegørelser. Industrikontoret. 20. februar 1997.

Miljøstyrelsen : Referat af 6. Miljøstyringsrådsmøde afholdt den 5. marts 1997 på Slotsolmen 12, København. Industrikontoret, den 12. maj 1997.

Miljøstyrelsen : Miljø, industri og regulering. Et debatoplæg. Oplæg fra Miljøstyrelsen, 1997.

Miljøstyrelsen/Erhvervsfremme Styrelsen : Miljøstyring og miljørevision i virksomheder. Grundlag, retningslinier og procedurer for administration af tilskudsbevilling. Den 13. august 1995.

Miljøstyrelsen/Erhvervsfremme Styrelsen : Status for uddannelse inden for miljøstyring og miljørevision. 27. august 1996.

Miljøstyrelsen/Erhvervsfremme Styrelsen : Rapport om Miljøstyring og Miljørevision i danske virksomheder. Maj 1997.

Miljøstyrelsen/Erhvervsfremme Styrelsen : Midtvejsevaluering af tilskudsordningen : "Miljøstyring og miljørevision i virksomheder". Kommisiorium. Maj 1997.

Programbeskrivelse for tilskudsordningen til fremme af "Miljøstyring og miljørevision i virksomheder". 31-05-95.

Remmen, Arne : Information er nøgleordet - også for renere teknologi. Aktuelt Miljø, årgang. 4, nr. 1, 1997, side 17-24.

Rendan : Miljøstyring i affalds- og genvindingssektoren 1996-1998. Resultat af Renosams spørgeskema undersøgelse. Oktober 1996.

Rendan : Program for uddannelse i miljøstyring. Miljøuddannelse i affalds- og genvindingssektoren. 23/6 1997.

Rådets Forordning (EØF) Nr. 1836/93 af 29. juni 1993 om industrivirksomheders frivillige deltagelse i en fællesskabsforordning for miljøstyring og miljørevision.

VVS-fabrikanterne, DTI/energi og DTI/Miljøteknik : Procesrelateret miljøstyring i VVS-branchen. Juli 1997.