



Tilrettelæggelse af miljødialog



Erhvervsfremme
Styrelsen
Erhvervsministeriet

Miljøstyrelsen
Miljø- og Energiministeriet



Tilrettelæggelse af miljødialog

Valør & Tinge A/S
Illustreret af Gitte Helle



**Erhvervsfremme
Styrelsen**
Erhvervsministeriet

Miljøstyrelsen
Miljø- og Energiministeriet



Gitte Helle, f. 1959

UDDANNELSE

- 1986 Afgang Kunsthåndværkerskolen, Kolding
- 1987 Billedskolen, København
- 1992-1997 Kurser på Kunsthøjskolen, Holbæk

UDVALGTE UDSILLINGER

- 1986 Brandts Klædefabrik, Odense
Århus Kunstbygning
Rundetårn
Museet på Koldinghus, Kolding
- 1991 og 93 Kunstnernes Sommerudstilling, Tistrup
- 1991 - Eget smykkegalleri, Container Juvelen
- 1993 Galleri Eewal, Leuwarden, Holland
- 1994 - 1996 Louisiana, Humlebæk
- 1994 Kunstnernes påskeudstilling, Århus
Kunstforeningen, Gammel Strand
- 1995 Galleri Molotow, Berlin, Tyskland
Galleri Stau, Hamborg, Tyskland
Galleri Deco, Ålborg
- 1996 - 1998 Museet for moderne kunst, Arken
Nordjyllands Kunstmuseum, Ålborg
- 1996 Utzons Hus, Herning
- 1997 Kunstmuseet Trapholt, Kolding
Galleri Metallum, Stockholm
- 1998 Frederikshavns Kunstmuseum
- 1999 Museet for Samtidskunst, Roskilde

INTERNET

www.containerjuvelen.dk



Hvad containeren gemte

Skrot har altid optaget Gitte Helle, der skaber juveler af det, andre træder på.

PIONÉRINDSAT FOR BROCHER

Udgangspunktet for Gitte Helles snurrige brugsskulpturer er billedkunsten, som hun i øvrigt også arbejder med i sin egen ret. Tanken er at få folk til at åbne øjnene for det smukke og originale i det spolerede og kasserede. Siden 1991 har Gitte Helle drevet Container Juvelen, hvor hun laver og sælger sine unikke, signerede frembringelser - især brocher og lamper. Og skrotengle til jul. Af plastikdyr, konserverdåser, gamle skrivemaskinetaster, antikke søm, nøglehuller og ølkapsler fra det nærmeste gadehjørne. "Brochen er stærkt undervurderet. Det er synd, for det er et pragtfuldt smykke. En halskæde eller et par øreringe kan kun bruges på én måde. Men en broche er fleksibel. Den er meget mere interessant, fordi den er en skulptur i miniformat. Et billede, der kan flyttes rundt på kroppen". I starten var det mest damer på 80, der købte Gitte Helles brocher. Men hun holdt stædigt fast. "Jeg har en styrke dér og var så sikker på det, jeg lavede, at jeg blev ved".

EN PATTEGRIS I EN ØLKAPSEL

I dag er en kunde hos Container Juvelen typisk kvinde, 50 år og veluddannet. "Man skal have opnået en vis modenhed i sit liv for at træde op med en pattegris i en ølkapsel. Det er grænseoverskridende at bære sådan én, fordi man selv kan lide den - og så være helt ligeglad med, hvad andre tænker". Gitte Helle vil gerne røkke lidt ved den massepsykose, der får folk til at uniformere sig. "Når man betaler 500 kroner for en massefremstillet halskæde af dårlig kvalitet, er det noget andet end halskæden, man køber. Det er sikkerhed for at ligne alle andre, for at have god smag".

GENBRUG PÅ GENBRUG

Container Juvelen kan helt bogstaveligt bruges som et smykkeskrin. Gitte Helle har opfundet en abonnementordning, hvor man kan bytte brocher eller lamper lige så tosset man vil, gennem et år. Ideen kom, fordi hun selv plejede at runde butikken, inden hun skulle til fest for lige at finde dét smykke, der passede til dén røde kjole. Og så synes hun, andre burde have den samme mulighed. I en brug-og-smid-væk-tid er tanken utroligt ren og befriende.

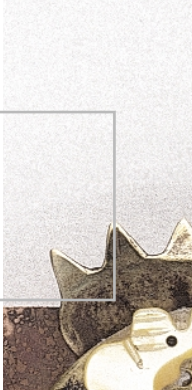
"JEG KAN LIDE TING, DER KAN BRUGES TIL NOGET. RENE SKULPTURER HAR ALDRIG TILTALT MIG".



Tilrettelæggelse af miljødialog

Indhold

SIDE 8	1	Tilrettelæggelse af miljødialog
9	2	Hvem vil virksomheden i dialog med om miljø?
10	2.1	Udpeg de vigtigste interessenter
10	2.2	Tag højde for andre interesserede
11	2.3	Angiv indsatsen for hver interessent
12	3	Hvilke emner skal indgå i dialogen?
13	3.1	Få overblik over interessenternes ønsker
13	3.2	Brug den daglige kontakt
14	3.3	Beskriv jeres forslag
15	4	Hvordan opstiller du mål for miljødialogen?
16	4.1	Vurder hvornår dialog er løsningen
16	4.2	Formuler dialogmålene som budskaber
17	4.3	Angiv hvornår dialogmålene skal være opfyldt
18	5	Hvordan vælger du midler?
19	5.1	Distribuer dine miljøinformationer
19	5.2	Anvend personlig miljødialog til at diskutere forslag
20	5.3	Gør virksomhedens miljøinformationer tilgængelige
20	5.4	Indsaml viden om interessenterne



SIDE 21

6 Hvordan udarbejder du en plan for dialogen?

- 22 6.1 Afsæt tid til forberedelse
- 22 6.2 Tilpas planen til ressourcerne
- 23 6.3 Fordel opgaverne

7 Hvordan sætter du andre i gang?

- 24 7.1 Find de rette eksperter
- 25 7.2 Brug dialogmålet som rød tråd
- 25 7.3 Gå i dialog om udformningen

8 Hvordan evaluerer du miljødialogen?

- 27 8.1 Kontroller om midlerne er anvendt efter planen
- 27 8.2 Undersøg om dialogmålene er opfyldt
- 28 8.3 Vurder dialogens bidrag til resultater

9 6 andre håndbøger om miljødialog



1 Tilrettelæggelse af miljødialog



Hvis du er miljøansvarlig i en lille eller mellemstor virksomhed, oplever du sikkert allerede, at du skal løse flere og flere kommunikationsopgaver. Det kan være at svare naboer, at udarbejde grønt regnskab eller at fremskaffe miljøinformationer, som sælgere og indkøbere kan anvende i deres dagligdag.

Håndbogen vil hjælpe dig med at sætte kommunikationsopgaverne i system, opstille mål og udarbejde en enkel og overskuelig plan for virksomhedens dialog om miljø med kunder, leverandører og andre interessenter. Der er mange fordele ved at planlægge miljødialogen.

Du kan:

- Fordele ressourcerne på de vigtigste interessenter
- Udvælge budskaber, der er i virksomhedens interesse
- Få budskaberne ud på de rigtige tidspunkter
- Vælge de mest effektive midler
- Bruge virksomhedens tid og penge målrettet og økonomisk
- Fordele arbejdet på flere personer
- Evaluere og løbende forbedre indsatsen

Ønsker din virksomhed at indføre miljøledelse efter EMAS-forordningen eller ISO 14001 standarden, skal du udarbejde en procedure for virksomhedens eksterne miljødialog. Proceduren skal sikre, at virksomheden tager stilling til, hvor-

dan dialogen med eksterne interessenter skal håndteres. Herunder hvordan virksomheden skal behandle og besvare eksterne henvendelser. Denne håndbog hjælper dig med at føre kravene fra standarderne ud i livet.

Håndbogen giver en række råd om, hvordan du kan løse de problemer, du løber ind i, når du tilrettelægger dialogen. Kapitel 1-3 indeholder råd om, hvordan du kan vurdere virksomhedens situation og opstille realistiske mål for, hvad du ønsker at bruge dialogen til. Kapitel 4-6 har fokus på planlægning og styring. Kapitel 7 handler om evaluering. Du opnår det bedste resultat, hvis du løser opgaverne i denne rækkefølge. Den interne dialog om miljøarbejdet bliver ikke behandlet i denne håndbog, men i en anden håndbog: Miljødialog med kollegaer.

Håndbogen er skrevet, så du kan bruge den, selvom du ikke har stor erfaring med kommunikation, men til gengæld ved noget om miljøarbejde. Hvert kapitel er bygget op omkring et værktøj i form af et skema, der kan bruges til at løse den arbejdsopgave, som kapitlet handler om. For at vise dig, hvordan det færdige resultat kan se ud, bliver værktøjet vist i form af et eksempel på, hvordan en miljøaktiv virksomhed har udfyldt det. Resten af kapitlet består af tre-fire råd, der hjælper dig med selv at udfylde det.

2 Hvem vil virksomheden i dialog med om miljø?

Når du skal tilrettelægge virksomhedens miljødialog, bør du begynde med at prioritere de interessenter, som virksomheden har brug for at være i dialog med. Vær opmærksom på, at virksomhedens interessenter ikke kun består af de grupper, du ønsker at få i tale. Interessenterne er alle grupper, som har en interesse i virksomhedens miljøforhold og derfor forventer at blive informeret og hørt.

Hvis dialogen om miljø skal give resultater, skal du i sagens natur bruge flest ressourcer på interessenter, som er vigtige for virksomheden. Uden en prioritering risikerer du, at for meget af din tid går med at servicere grupper, som ikke er strategisk vigtige. Fx studerende, konsulenter eller miljøfolk fra andre virksomheder.

Med en præcis og afbalanceret prioritering kan du sikre, at størstedelen af dialogen foregår med interessenter, som har en værdi for virksomheden. Og at du

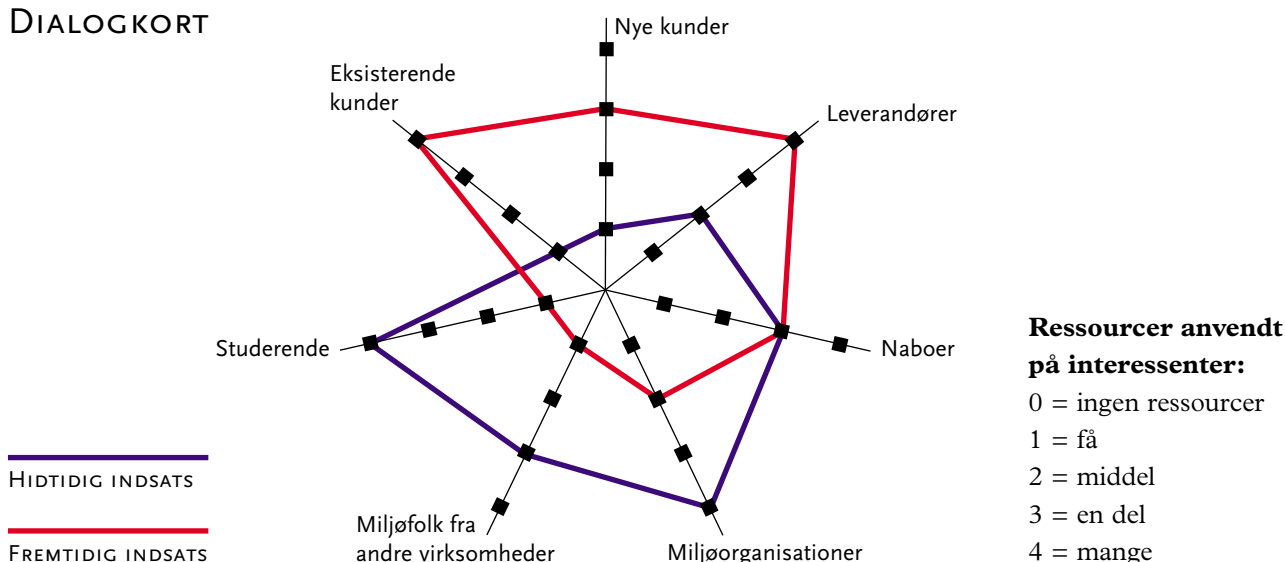
ikke glemmer at afsætte tid og ressourcer til andre, der interesserer sig for virksomhedens og produkternes miljøpåvirkning.

Du kan vægte indsatsen over for de forskellige grupper ved at anvende et dialogkort, som det er vist herpå siden. I eksemplet er der tale om en virksomhed, som hidtil har kommunikeret mest med studerende, miljøorganisationer m.fl., men som nu vil koncentrere sig om kunder, leverandører og naboer.

Et dialogkort er dit oplæg til en diskussion med ledelsen om, hvem virksomheden hidtil har brugt ressourcer på, og hvem der skal prioriteres fremover.

Råd 2.1 og 2.2 forklarer, hvordan du finder frem til interessenterne og markerer dem som akser på kortet. Råd 2.3 fortæller, hvordan du kan angive indsatsen over for hver interessent.

DIALOGKORT



2.1 UDPEG DE VIGTIGSTE INTERESSETER

Du kan bruge jeres forretningsmål, når du skal udpege de interessenter, der er vigtigst for virksomheden at være i dialog med om miljø og som derfor skal med på dialogkortet. Du indtegner hver af de vigtigste interessenter i form af en af akserne på kortet.

Du finder frem til de vigtigste interessenter ved at vurdere den rolle, som miljø spiller for at opfylde jeres mål for samarbejdet med de pågældende.

Hvis målene er skrevet ned, kan du sandsynligvis finde dem i:

- Regnskab og budget
- Salgs- og markedsføringsplaner
- Instruktioner til sælgere og indkøbere
- Miljøpolitik og miljøhandlingsplaner

Selvom ledelsen arbejder ud fra bestemte mål, er det ikke sikkert, at de er skrevet ned. Prøv at få de ansvarlige for de enkelte områder til at beskrive målene.

Begynd med den ansvarlige for salg. Det er virksomhedens planer for markedsføring og salg, der er med til at bestemme mange af de miljøspørgsmål, der skal diskuteres med andre interessenter. Fx leverandører, myndigheder og långivere.

Virksomhedens vigtigste interessenter lytter til andre og lader sig let påvirke. Det kan være grupper, som ikke spiller den store rolle til daglig, men som virksomheden er nødt til at være i dialog med, fordi de påvirker andre og mere vigtige interessenter. Du skal derfor tage højde for disse grupper i din prioritering og indtegne dem på dialogkortet.

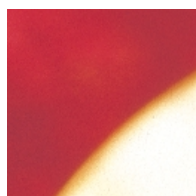
Fx bliver kunder mere opmærksomme på jeres miljøforhold, når en miljøorganisation får rejst en debat i medierne om miljøproblemer i branchen. Eller det kan være naboer, der klager over jeres udledninger og på den måde får tilsynsmyndighederne til at reagere.

2.2 TAG HØJDE FOR ANDRE INTERESSEREDE

Ud over virksomhedens vigtige interessenter og dem, der påvirker dem, bør du undersøge, om der er andre, der interesserer sig for virksomhedens miljøforhold. Det giver dig mulighed for at forebygge problemer, der kan opstå, hvis nogen mener, at de ikke er blevet informeret nok om virksomhedens miljøforhold. Ved hjælp af akserne på kortet kan du indtegne andre interessenter, der har henvendt sig eller på anden måde vist interesse.

Undersøg de henvendelser virksomheden har fået om miljø, og hvad der er spurgt om. Med et miljøledelsessystem efter ISO 14001 eller EMAS skal virksomheden have procedurer, der sikrer, at eksterne henvendelser bliver behandlet og besvaret.

Hvis din virksomhed ikke har en procedure for eksterne henvendelser, kan du i stedet notere de henvendelser, som du bliver bedt om at tage dig af. Den slags henvendelser kan også lande på ledelsens bord. Spørg derfor den administrerende direktør om, hvilke henvendelser virksomheden har modtaget om miljø.



Ud over dem, der henvender sig direkte, kan der være andre, der interesserer sig for branchens miljøforhold og måske også for din virksomhed. Gennem virksomhedens brancheorganisationer og den offentlige debat i medierne kan du få at vide, hvem der interesserer sig for miljøproblemer i jeres branche. Debatten foregår i tre typer medier, som du kan følge med i:

- Danske og internationale fagblade
- Landsdækkende medier
- Medier fra lokalområdet

Hvis virksomhedens ledelse vil bruge penge på det, er det en god ide at bruge et mediebureau til at forsyne jer med al presseomtale om miljøforhold i jeres branche.

2.3 ANGIV INDSATSEN FOR HVER INTERESSENT

Når du har indtegnet interessenterne i form af akser på dialogkortet, kan du prioritere dem, som skal indgå i miljødialogen.

På aksernes skala fra nul til fire markerer du, hvor mange ressourcer virksomheden indtil nu har brugt på de pågældende. Ved at forbinde de enkelte punkter får du et billede af virksomhedens hidtidige indsats. Bagefter indtegner du på samme måde dit forslag til, hvordan virksomheden fremover skal prioritere sine ressourcer på dialogen med de forskellige interessenter. Som det fremgår af eksemplet på side 9, er kortets centrum nul, og niveauet for indsatsen stiger udefter i stråleform.

Du kan supplere dialogkortet med at beskrive interessenterne. En beskrivelse af interessenterne gør din prioritering lettere at forstå for ledelsen. Og med et detaljeret kendskab bliver det nemmere at opstille realistiske mål for dialogen og vælge de midler, der passer bedst til interessenternes interesser, behov og viden.



3 Hvilke emner skal indgå i dialogen?

Når du sammen med ledelsen har valgt hvilke interessenter, virksomheden vil bruge kræfter på, skal du identificere deres ønsker og jeres forslag til dem. Med den viden bliver det muligt at opstille mål og vælge midler. Du kan kun opstille realistiske mål, når du ved, om begge parter ønsker at diskutere de samme emner og hvor stor afstand, der er mellem interessenternes ønsker og jeres muligheder.

Uarbejd et skema over ønskerne fra interessenter på den ene side og virksomhedens muligheder og forslag på den anden. I det viste eksempel har virksomheden medtaget kunder, leverandører og naboer. Når du skal udfylde skemaet, skal du begynde med at indsætte interessenternes ønsker. Råd 3.1 og 3.2 fortæller, hvordan du kan afdække deres ønsker. Noter derefter de muligheder og forslag, du ønsker at fremlægge for interessenterne. Råd 3.3 fortæller, hvordan du afdækker virksomhedens muligheder.

Interessent	Interessenternes ønsker	Vores muligheder	Vores forslag til interessenterne
Nuværende kunde	Kunden efterspørger produkter, der er miljømærket med Svanen.	Ændring af produkterne, så de opfylder kriterierne for Svanen, vil tage et år og koste ca. 1 million kr.	(Vi kan ikke informere kunden før næste bestyrelsesmøde, hvor det besluttet, om vi skal investere i miljømærkning).
Udvalgte kunder		Vi har opbygget et system, så vi kan tage emballage fra vores produkter retur mod gebyr.	Vi foreslår en prøveperiode, hvor de kan afprøve fordele og ulemper ved tilbagesagningsordningen.
Leverandør af nøgleprodukter	Leverandøren foreslår et samarbejde om mindre miljøbelastende produkter.	Vores indstilling til leverandørens forslag afhænger af kundernes behov.	Vi beder leverandøren afvente møder med kunderne.
Alle leverandører, der opfylder vores miljøkrav		Vi kan informere om, hvordan vores miljøledelsessystem fungerer.	Vi inviterer til en diskussion om, hvordan leverandørerne kan leve op til vores politik.
Naboer	Naboer vil ikke finde sig i støj om natten som følge af levering af varer til os.	Vi kan omlægge vores kørsel, så vi kun modtager varer om dagen. Det vil tage ca. 1/2 år.	Vi beder naboer have tålmodighed med os i det halve år, omlægningen varer.

3.1 FÅ OVERBLIK OVER INTERESSENTERNES ØNSKER

Hvis ikke du har en præcis fornemmelse af interessentens ønsker, risikerer du at bruge tid og penge på en kommunikationsindsats, der ikke opfylder deres forventninger, og derfor er dømt til at mislykkes. Når ønskerne kommer frem, finder du ud af, hvor langt der er mellem jer, og om det overhovedet er realistisk at finde en fælles forståelse.

Du kan kortlægge interessenternes ønsker inden for fire områder. I hvert område, kan du notere de ønsker, som de har til virksomheden på miljøområdet:

- Produkter. Produkternes belastning af miljøet gennem livscyklusen (fra råmaterialer til bortskaffelse) og virksomhedens indflydelse på produkternes miljøegenskaber
- Aktiviteter. Virksomhedens belastning af miljøet gennem forbrug af ressourcer, udledninger o.lign. og virksomhedens evne til at holde styr på belastningen
- Miljøpolitik. Virksomhedens miljøpolitik og indsatsområder
- Dialog. De måder, som interessenterne ønsker at modtage miljøinformationer på og diskutere miljø med virksomheden

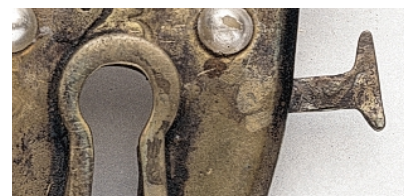


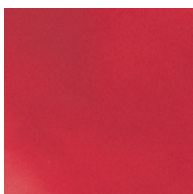
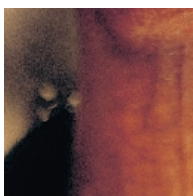
3.2 BRUG DEN DAGLIGE KONTAKT

Den daglige kontakt mellem virksomheden og interessenterne er det bedste middel til at få overblik over ønskerne. Hvis du forsyner sælgere, indkøbere og andre med tjekspørgsmål, kan de undervejs i det daglige arbejde undersøge, hvilke ønsker deres samarbejdspartnere har på miljøområdet.

Kundernes interesse for virksomhedens miljøforhold er en vigtig faktor, når du fastlægger indholdet i miljødialogen. Sælgerne kan fortælle dig hvilke kunder, der interesserer sig for miljø og hvilke spørgsmål, de stiller. Når du taler med sælgerne, skal du sikre dig, at I har en fælles opfattelse af, hvad miljø er. Ellers risikerer du at gå glip af relevante spørgsmål fra kunderne, fordi sælgerne mener, at de ikke handler om miljø. Fx brug og bortskaffelse af produkterne.

Leverandørernes interesse for miljø er et andet område, du bør undersøge. Gennem deres leverancer har de indflydelse på virksomhedens miljøpræstation. Det er de indkøbsansvarlige, der har den daglige kontakt med leverandørerne. Spørg dem, hvilke miljøspørgsmål leverandørerne ønsker at diskutere. Måske vil en leverandør sælge mindre miljøbelastende produkter, mens en anden leverandør har et forslag til mindre emballageforbrug.





3.3 BESKRIV JERES FORSLAG

Inden du formulerer virksomhedens forslag, bør du fremskaffe dokumentation, så du kender mulighederne for at opfylde interessenternes ønsker. På baggrund af dokumentationen kan du ud for hvert af interessenternes ønsker notere, om det er økonomisk og teknisk muligt at opfylde ønsket.

Dokumentationen kan bestå af interne data for aktiviteternes og produkternes miljøpåvirkninger. Men det kan også være andres undersøgelser af miljøforholdene i produkternes livscyklus. Som miljøansvarlig vil du allerede have adgang til en stor del af disse informationer. Hvis interessenterne ønsker at diskutere forhold, som virksomheden endnu ikke har kortlagt, bør du afveje de ressourcer, du vil bruge på at fremskaffe informationerne i forhold til, hvor vigtigt spørgsmålet er for interessenten. Og hvor vigtig interessenten er for virksomheden.

Når du har overblik over mulighederne, skal du overveje, om der er forslag, som virksomheden kan have interesse i at bringe ind i dialogen, men som den pågældende interessent ikke selv har bedt om. Find ud af hvorfor interessenten ikke af sig selv har udtrykt interesse. Hvis det skyldes, at de pågældende ikke kender til problemet eller virksomhedens muligheder, kan løsningen være mere information og dialog. Er det tilfældet, kan du i skemaet tilføje de forslag, som virksomheden kan tilbyde.



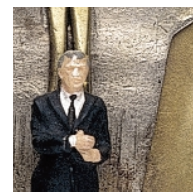
4 Hvordan opstiller du mål for miljødialogen?

Det er vanskeligt at vurdere, om virksomheden bruger tid og penge rigtigt, hvis du ikke på forhånd har sat dig mål for miljødialogen. Alligevel undlader mange virksomheder at sætte mål for, hvad de vil opnå med dialogen om miljø og går direkte til valg af midler. Genvejen bliver hurtigt til en lang omvej. For uden mål er det svært at vælge de rigtige midler.

Dialogmål er en kort beskrivelse af de vigtigste miljøbudskaber fra jer, som udvalgte interessenter inden for et præcist tidsinterval skal modtage. Hvis du opstiller dialogmål, kan du senere vurdere, om dialogen har opfyldt sine mål eller ej. Det gør du ved at undersøge, om den pågældende interessent har

modtaget og accepteret budskabet inden for det fastsatte tidsrum. Realistiske dialogmål gør det nemmere for dig at vælge de rigtige midler til dialogen. Nogle midler egner sig til korte budskaber, mens andre er gode til at formidle større mængder miljøinformationer.

Du kan bruge skemaet, når du skal opstille mål for miljødialogen. Du begynder med informationerne om interessenterne ønsker og virksomhedens forslag fra skemaet fra det foregående kapitel. Med hjælp fra råd 4.1., kan du vurdere hvilke resultater, dialogen kan bidrage til og skrive de forventede resultater ind i skemaet. Derefter går du ved hjælp af råd 4.2 og 4.3 over til at formulere målene i sidste søjle.



Interessent	Interessenterne ønsker	Vores forslag til interessenterne	Forventede resultater	Dialogmål
En nuværende kunde	Kunden efterspørger produkter fra os, der er miljømærket med Svanen.	(Vi kan ikke informere kunden før næste bestyrelsesmøde).	(Ingen, før bestyrelsen har besluttet sig).	(Ingen)
Udvalgte kunder		Vi foreslår en prøveperiode, hvor de kan afprøve fordele og ulemper ved tilbagetagning af emballage.	Tre kunder skal inden 1/7 have accepteret en prøveperiode.	Vi skal fra 1/3 – 1/7 informere om fordelene ved tilbagetagning, samt prøveperiode og pris.
Leverandør af nøgleprodukter	Leverandøren foreslår et samarbejde om mindre miljøbelastende produkter.	Vi beder leverandøren afvente møder med kunderne.	Vi forventer, at leverandøren fremsætter tilbuddet igen.	Vi skal inden 1/11 informere om vores møder med kunderne.
Alle leverandører, der opfylder vores miljøkrav		Vi inviterer til en diskussion om, hvordan leverandørerne kan leve op til vores politik.	Vi skal inden 1/12 afholde møde med de 5 vigtigste leverandører.	Vi skal inden 1/9 informere om vores miljøpolitik og invitere til møde om, hvordan de kan leve op til den.
Naboer	Naboer vil ikke finde sig i støj om natten som følge af levering af varer til os.	Vi beder naboerne have tålmodighed med os i det halve år, omlægningen varer.	Ingen klager over støj efter 1/3.	Vi skal inden 1/3 informere om, at vi omlægger kørslen, men at omlægningen kan tage op til et halvt år.



4.1 VURDER HVORNÅR DIALOG ER LØSNINGEN

Miljødialogen skal bidrage til de resultater, som er formålet med, at virksomheden samarbejder med de forskellige interessenter. Det kan fx være resultater som:

- Fastholdelse af udvalgte kunder
- Øget omsætning fordelt på forskellige kundegrupper
- Indkøb af flere mindre miljøbelastende produkter og ydelser
- Udvikling af mindre miljøbelastende produkter og ydelser
- Nedbringelse af miljøklager fra naboer og miljøgrupper
- Godkendelser og lignende fra tilsynsmyndighederne

Det er ikke altid, at dialog og information er den rigtige løsning. Ofte er der mere brug for tekniske forbedringer, produktudvikling og uddannelse af medarbejderne end ekstern dialog. Fx kan kunder give udtryk for, at de er interesserede i at købe mindre miljøbelastende produkter. Men hvis virksomhedens miljøpræstation er dårligere end konkurrenternes, er information ikke nok. Og hvis ledelsen ønsker, at færre naboer klager over miljøgener, er virksomheden nødt til at begrænse de udledninger, som generer naboerne.

I andre tilfælde kan det vise sig, at dialog er den rigtige løsning, men at de midler, virksomheden hidtil har benyttet, ikke har været de rigtige, og resultaterne derfor er udeblevet. Her er løsningen stadig dialog, men med andre midler.

4.2 FORMULER DIALOGMÅLENE SOM BUDSKABER

For de resultater, som du mener, miljødialogen kan bidrage til, skal du formulere et eller flere dialogmål. Dialogmålene er en beskrivelse af de vigtigste budskaber, som bestemte interessenter skal modtage og acceptere undervejs i dialogen. Det vil sige, hvornår budskaberne skal modtages, og hvornår du forventer, at interessenten begynder at foretage de handlinger, som budskaberne lægger op til.

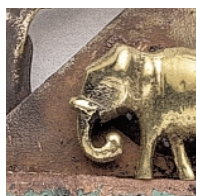
Dialogmålene skal formuleres så præcist, at de kan måles. Så kan du senere undersøge, om budskabet er modtaget, forstået og accepteret af interessenterne inden for det tidsrum, du har fastlagt. Formuler dit dialogmål omhyggeligt og præcist. Det må højst være på 3 sætninger.

Dialogmålets budskaber kan både være miljøinformationer til interessenterne og forslag, som det er i virksomhedens interesse, at interessenterne følger. Forslagene kan være meget forskellige. Det kan være:

- en opfordring til kunderne om fortsat at købe virksomhedens produkter, fordi virksomheden har begrænset miljøbelastningen
- at virksomheden beder kunderne fortælle om deres behov på miljøområdet
- miljøkrav til leverandører, som virksomheden stiller til sine indkøb
- aktiviteter, virksomheden planlægger at sætte i gang for at begrænse miljøgenerne

Brug din viden om interessenters ønsker, når du formulerer dine dialogmål.

Interessenterne er naturligvis mest interesserede i forslag, der helt eller delvist kan opfylde deres ønsker. Derfor er de lydhøre over for budskaber, der beskriver hvordan. Så jo mere præcist du kender interessenternes ønsker, desto mere præcise kan du gøre dine mål. Dermed øges sandsynligheden for, at de bliver opfyldt.



4.3 ANGIV HVORNÅR DIALOGMÅLENE SKAL VÆRE OPFYLDT

Når du fastlægger, hvornår målene skal være opfyldt, skal du tage højde for interessenternes situation og behov. Hvis den pågældende interessent selv mener at have behov for virksomhedens forslag, kan målene realiseres hurtigere, end hvis det ikke er tilfældet.

Visse typer dialogmål kan ikke indfries, med mindre andre dialogmål er opfyldt først. Fx kan det være svært for kunderne at tage stilling til forslag fra jeres side, hvis du ikke i god tid har forsynet dem med tilstrækkelige informationer. Forudse processen og sørg for at opfylde målene i den rigtige rækkefølge. Husk at udveksling af information som regel går forud for beslutninger om samarbejde.

Du skal også sørge for, at målene for een interessent tilpasses målene for andre interessenter. Det er fx miljødialogen med virksomhedens kunder, der bestemmer tidspunkt og rækkefølge for dialogen med leverandører og andre. Derfor er det en god ide, at du på forhånd har sikret dig, at leverandørerne kan garantere nødvendige leverancer, før virksomheden går i gang med at markedsføre nye miljørigtige løsninger over for kunderne.

Det sidste, du skal tage højde for, når du fastlægger tidspunkterne for dialogmålene, er anden kommunikation, der konkurrerer om de samme modtageres opmærksomhed. Det kan være direkte konkurrence, fx på messer, hvor der er mange andre stande, eller i en avis, hvor en artikel eller en annonce fra virksomheden skal tilkæmpe sig opmærksomhed. Tag også højde for lav opmærksomhed fra modtagerens side som følge af travle perioder, ferier og lignende.



5 Hvordan vælger du midler?

Du kan vælge midler, når du er sikker på, hvem virksomheden skal i dialog med og de mål, dialogen skal opfylde. Du kan vælge mellem fire grupper midler, som alle egner sig til miljødialog. Det drejer sig om distribution af miljøinformation, personlig miljødialog, udbud af miljøinformationer og indsamling af miljøinformationer. Hver gruppe består af en række midler, der er præsenteret her på siderne i form af lister.

Du får den mest effektive dialog, hvis du kombinerer midler fra alle fire grupper. En mere detaljeret beskrivelse af de enkelte midler finder du i Katalog over midler til miljødialog, der er udgivet i samme serie som denne håndbog.

Du skal overveje to ting, når du vælger midler:

- Hvor aktivt vil virksomheden og interessenten gå ind i dialogen? Hvis du har udarbejdet et dialogkort og beskrevet interessenterne, kender du aktivitetsniveauet
- Hvilke former for kommunikation lægger virksomhedens dialogmål op til? Formidling af miljøinformationer, samtaler om miljø, øget kendskab til hinanden eller udbud af informationer, så interessenterne selv kan vælge?

Som det fremgår af eksemplet her på siden, skal du bruge de dialogmål, som du har formuleret, når du skal vælge midlerne. Ud for hvert mål, som du overfører til skemaet, noterer du det eller de midler, der egner sig til at opfylde målet. Hvis du bruger listerne med midler i 5.1, 5.2, 5.3 og 5.4, undgår du at overse relevante midler.

Interessent	Dialogmål	Midler
Udvalgte kunder	Vi skal i perioden 1/3 – 1/7 informere om fordelene ved tilbagetagning af vores emballage, samt prøveperiode og pris.	Direct mail Personlige samtaler
Leverandør af nøgleprodukter	Vi skal inden 1/11 informere om vores møder med kunderne.	Telefonsamtale
Leverandører, der opfylder vores miljøkrav	Vi skal inden 1/9 informere om vores miljøpolitik og invitere til møde om, hvordan de kan leve op til den.	Direct mail Miljørapport Messe Møder
Naboer	Vi skal inden 1/3 informere om, at vi omlægger kørslen, men at omlægningen kan tage op til et halvt år.	Artikel i lokalblad Folder

5.1 DISTRIBUER DINE MILJØ- INFORMATIONER

Hvis din virksomhed er mere aktiv i dialogen end interessenten, er der behov for at præsentere forskellige miljøinformationer, så virksomhedens informationer, holdninger og forslag fremstår præcist og overskueligt. Du kan vælge blandt følgende midler, der egner sig til at distribuere miljøinformationer:

- Annonce
- Dagblade
- Direct mail
- Emballage
- Etiketter
- Fagblade
- Foldere og brochurer
- Lokalblade
- Magasiner
- Manual til fælles markedsføring
- Miljøbrugsanvisning
- Miljøledelsescertifikater
- Miljømærker
- Miljøoplysninger i økonomisk regnskab
- Miljørapport
- Miljøvaredeklaration
- Nyhedsbrev
- Personligt brev
- Point-of-sale materiale
- Postkort
- Pressemøde
- Radio
- Tv
- Tv-reklame
- Video

Da der er stor konkurrence om modtagerens opmærksomhed, stiller midler fra denne gruppe store krav til virksomhedens evne til at udforme dem, så de virker interessante og overbevisende. Der er altid en fare for, at modtagerne ikke læser de informationer, de modtager fra virksomheden. Og selvom de læser dem,

er det ikke sikkert, at de fortolker dem, som du ønsker. Derfor er du for det meste nødt til at kombinere skriftlig og elektronisk miljøkommunikation med andre midler, der gør det muligt for interessenten at komme til orde.

Når du vælger skriftlig og elektronisk miljøkommunikation, skal du overveje, om det er nok kun at bruge midler, som virksomheden selv får udformet – fx breve og tryksager – eller om informationerne også skal ud gennem pressen.

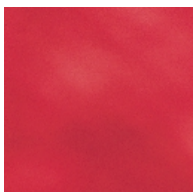
Hvis du vælger at bruge pressen, skal du afveje fordele og ulemper. Fordelen er, at informationerne fremstår mere troværdigt og kommer ud til mange modtagere på en gang. Ulempen er, at du ikke kan være sikker på, at pressen omtaler virksomhedens miljøforhold på den måde, du ønsker. Hvis du vil kommunikere om miljø gennem pressen, kan du få gode råd i en anden af håndbøgerne i denne serie: Miljødialog gennem pressen.

5.2 ANVEND PERSONLIG MILJØDIALOG TIL AT DISKUTERE FORSLAG

Du vil ofte have brug for at tale med interessenterne, hvis dialogmålet er et forslag om, at de skal handle på en bestemt måde. Den personlige kontakt er som regel nødvendig, hvis I skal blive enige. Det er der to grunde til: Samtaler er bedre egnet til at få hurtige og uddybende svar på spørgsmål end andre midler, og de fleste foretrækker at indgå aftaler ansigt til ansigt eller pr. telefon.

I forhold til andre midler er den personlige dialog den mest forpligtende kommunikationsform, fordi begge parter på forhånd har besluttet at bruge tid på hinanden. Og næsten altid med bestemte resultater for øje.





Du kan vælge mellem følgende former for personlig dialog til at diskutere miljøspørgsmål:

- Messer
- Besøg på virksomheden
- Møder

Hvis du vælger personlig dialog som middel, skal du være opmærksom på, at det stiller krav til de kollegaer, der skal føre dialogen. Derfor skal du sørge for, at de løbende får uddannelse i relevante miljøspørgsmål.

Du er også nødt til at kombinere den personlige dialog med forskellige former for skriftlig og elektronisk miljøkommunikation til forberedelse af møder og arrangementer.

5.3 GØR VIRKSOMHEDENS MILJØ- INFORMATIONER TILGÆNGELIGE

Hvis interessenterne selv er aktive og interesserede i at få informationer om virksomhedens miljøarbejde, kan du stille miljøinformationer til rådighed på en hjemmeside, så de selv har mulighed for at vælge de oplysninger, de har behov for. Ved hjælp af ny informationsteknologi kan du opbevare og præsentere store mængder information om jeres miljøforhold.

Hvis du vælger at bruge hjemmesiden, skal du være sikker på, at du har de nødvendige ressourcer til at opdatere informationerne. Miljøinformationer på hjemmesiden er velegnede til alle, der selv har lyst til at finde dem. Men det er sjældent nok. Folk er nødt til at vide, at informationerne er tilgængelige, før de på egen hånd kan finde dem frem.

Ud over hjemmesiden kan du også gøre dine miljøinformationer tilgængelige for interessenterne ved hjælp af:

- intra- og extranet for udvalgte interessenter
- virksomhedens omstilling
- hotline til miljøspørgsmål

5.4 INDSAML VIDEN OM INTERESSEENTERNE

Et grundigt kendskab til hinandens ønsker og muligheder på miljøområdet er en vigtig del af dialogen. Indsamling af information om interessenten før og undervejs i dialogen forbedrer dine muligheder for at tilrettelægge miljøarbejdet, så det gavner begge parter. En løbende opdatering af viden om interessenternes behov er nødvendig, fordi viden og holdninger forandres hurtigt på miljøområdet.

Informationsindsamlingen skal undersøge, hvordan interessenterne forholder sig til forskellige forslag, og på hvilke områder virksomheden skal forbedre sine miljøpræstationer og service for at opfylde interessenternes ønsker og krav.

Du kan vælge blandt følgende midler, hvis der er behov for at vide mere om virksomhedens interessenter:

- Spørgeskemaundersøgelse
- Gruppeinterviews
- Individuelle interviews

6 Hvordan udarbejder du en plan for dialogen?

En plan over miljødialogen er en hjælp til dit daglige arbejde. Planens rolle er at få sat dialogen i system, så:

- miljødialogen ikke bliver glemt i dagligdagens travlhed
- det er dialogmålene som styrer, hvilke midler du anvender og ikke omvendt
- de forskellige midler ikke modarbejder hinanden
- du får overblik over aktiviteter og ressourcer

Planen skal udarbejdes for en afgrænset periode – oftest for et regnskabsår ad gangen – og omfatter de aktiviteter, du vil afvikle i perioden. Planen bør indarbejdes i virksomhedens salgs- og marketingplaner og i virksomhedens miljøhandlingsplaner.

Som det er vist i eksemplet overfører du interessenter, dialogmål og midler fra de foregående skemaer til de første kolonner. Råd 6.1, 6.2. og 6.3 beskriver, hvordan du udfylder de sidste kolonner, der handler om forberedelse, budget og ansvarsfordeling.



Interessent	Dialogmål	Midler	Forberedelse	Timer	Udlæg i kroner	Ansvar
Udvalgte kunder	Vi skal i perioden 1/3 – 1/7 informere om fordelene ved tilbagetagning af vores emballage, samt prøveperiode og pris.	Direct mail	1/2 - 1/3	16	2000	SA
		Personlige samtaler	1/2 - 1/3	12	1000	SA
Leverandør af nøgleprodukter	Vi skal inden 1/11 informere om vores møder med kunderne.	Telefon-samtale	Ingen			IA
Leverandører, der opfylder kravene	Vi skal inden 1/9 informere om vores miljøpolitik og invitere dem til møde om, hvordan de kan leve op til den.	Direct mail	15/5-1/6	8	150.000 (a.b.)	IA
		Miljø-rapport	1/1-1/6	300		MA
		Messe	1/8-1/9	40		IA
		Møder	1/6-1/9			IA
Naboer	Vi skal inden 1/3 informere om, at vi omlægger kørslen, men at det tager 1/2 år.	Artikel i lokalbladet	1/2-15/2	8	30.000	MA
		Folder	1/1-15/2	24		MA
I alt				428	183.000	

Forkortelser:

a.b. = andet budget

SA = salgsansvarlig

MA = miljøansvarlig

IA = indkøbsansvarlig

6.1 AFSÆT TID TIL FORBEREDELSE

Næsten alle de midler, du kan anvende i dialogen, forudsætter en eller anden form for forberedelse. Hvis du har planlagt at udarbejde en folder eller en miljørapport, skal du afsætte tid til dataindsamling, udarbejdelse af tekst, layout, godkendelser og tryk. Det vil sige en arbejdsproces, der nemt kommer til at vare fire til seks måneder.

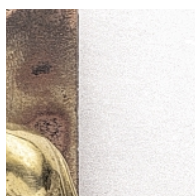
Lignende tidsforløb gælder for opbygning og opdatering af miljøinformationer til internettet. Presseomtale indebærer også forberedelse, selvom den tager kortere tid: Du skal finde de nødvendige oplysninger, identificere de rigtige journalister, aftale møde og læse artiklen igennem. Den personlige dialog kræver også forberedelse i form af interne møder og uddannelse af de medarbejdere, der skal mødes med interessenterne.

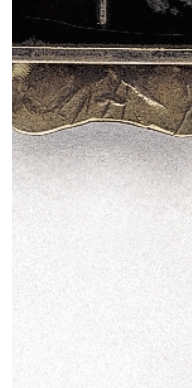
Dine dialogmål fortæller, hvornår midlet skal i brug første gang, og hvor længe det skal anvendes. Hvis du lægger forberedelsestiden til starttidspunktet ved du, hvornår arbejdet skal begynde. Tidspunktet for, hvornår forberedelsen skal begynde og tidspunktet for, hvornår midlet skal benyttes første gang, skriver du ind i planen.

6.2 TILPAS PLANEN TIL RESSOURCERNE

Brug budgettet rigtigt. Og prioriter indsatsen fra starten, så du ikke spilder pengene på de forkerte interessenter.

Budgetlægning er vigtig, når du udarbejder dialogplanen. Som udgangspunkt har du en række dialogmål fordelt på de forskellige interessenter. At nå disse mål kræver sikkert flere ressourcer i form af tid og penge, end du har til rådighed. Begynd derfor med at udarbejde et budget for hver af midlerne. Når du lægger delbudgetterne sammen, får du et overblik over, om du overskrider det samlede budget eller ej.





Hvis midlerne i dialogplanen koster mere, end du har til rådighed, er det tid at stoppe op. Enten må du nedjustere ambitionsniveauet for de enkelte midler, eller også må du diskutere med ledelsen, om det er realistisk at opfylde alle dialogmål inden for det givne budget. Konklusionen kan enten være at nedjustere periodens dialogmål eller forhøje budgettet. Det er bedre at anvende tid og penge på nogle få dialogmål i stedet for mange, hvis du på forhånd ved, at der ikke er ressourcer nok til at kommunikere dem alle ordentligt ud.

6.3 FORDEL OPGAVERNE

Den sidste information i planen er hvem, der er ansvarlig for de enkelte midler. Det er vigtigt, at det er en person, som føler sig ansvarlig for det pågældende middel, ellers risikerer du, at det ikke er klar til tiden, kvaliteten halter og budgettet bliver overskredet. Ansvaret for det enkelte middel bør ligge hos den person, der har størst interesse i at dialogmålet bliver nået.

Det er en fordel at have en procedure for, hvordan virksomheden skal arbejde med planen. Proceduren sikrer, at du til enhver tid arbejder ud fra en opdateret og godkendt dialogplan. Proceduren skal fastsætte:

- hvem der skal tage initiativ til at få planen revideret
- hvem der skal være med til at revidere planen
- hvordan det skal foregå
- hvem der eventuelt skal godkende planen
- tidspunktet for hvornår planen skal være færdig

7 Hvordan sætter du andre i gang?

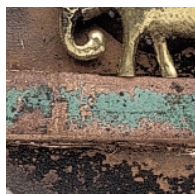
Hvis du er i den heldige situation, at virksomheden har en informationsmedarbejder ansat, eller du kan trække på eksterne kommunikationseksperter, er din opgave at sætte dem i gang med at udforme midlerne på den rigtige måde.

Som den daglige ansvarlige for virksomhedens miljødialog er du brobygger mellem virksomhedens mål og de folk, der står for udformningen af midlerne. Løser du denne opgave rigtigt, sparer du dig selv for mange ærgrelser over midler, der ikke lever op til dine forventninger. Og du undgår at spille tid og penge.

Det er en fordel, hvis du skriver et kort oplæg til dem, der skal udforme midlerne. Arbejdet med at formulere dine ønsker

skriftligt er en god forberedelse til den efterfølgende dialog med kommunikationseksperterne. Afhængigt af opgavens karakter kan du også forsyne eksperterne med et tekstudkast eller baggrundsmateriale, der beskriver og dokumenterer virksomhedens måde at løse de forskellige miljøopgaver på.

Et skriftligt oplæg fra dig til kommunikationsfolkene bør altid indeholde dialogmål, beskrivelse af modtagerne og tidshorisont. På den måde får de præcise retningslinier at holde sig til, når de udformer midlet. I eksemplet er der tale om et oplæg til en folder til naboer om reduktion af støj, men du kan bruge fremgangsmåden på alle kommunikationsmidler. Råd 7.1, 7.2 og 7.3 forklarer hvordan.



Middel	Folder - kortfattet, fx foldet A4
Dialogmål	Vi skal inden 1/3 informere om, at vi omlægger kørslen, men at omlægningen kan tage op til et halvt år.
Andre midler, det skal kombineres med	Artikel i lokalbladet.
Beskrivelse af de primære modtagere	Modtagerne er alle naboer i en radius af 600 meter. Det vil sige ca. 500 husstande. Der er tale om alle typer mennesker, men folderens tekst skal især henvende sig til de personer, der er mest utilfredse med støjen og har klaget til myndigheder og lokalpressen. Folderen skal være skrevet, så alle uden tekniske forudsætninger kan forstå den.
Sekundære modtagere	Myndigheder og lokalbladet.
Tidshorisont	Skal være færdig fra trykkeriet 15/2 og sendes ud 17/2.

7.1 FIND DE RETTE EKSPERTER

De mennesker, der skal udforme de enkelte midler, skal være gode til at skrive og formidle i billeder. Og alt efter midlets karakter kan der også være brug for eksperter inden for layout, foto, film og lignende.

Det er ikke nok, at eksperterne på papiret har de nødvendige kvalifikationer. Modtagerne af virksomhedens budskaber bombarderes dagligt med en stor mængde informationer. En stor del af denne kommunikation er udformet yderst profes-

sionelt og har stor gennemslagskraft. Derfor er det vigtigt, at de mennesker, der udformer kommunikationen, kan konkurrere med informationsstøjen og trænge ind til modtagerne.

Du skal have fat i folk, der kan vende sagen og finde nye måder at formidle den på, så virksomheden på samme tid kommunikerer enkelt, forståeligt, troværdigt og ikke mindst interessant. Hvis du ikke har sådanne folk blandt dine kollegaer, bør du benytte eksterne eksperter, som du har tillid til kan løse opgaven.

Der er både fordele og ulemper ved at engagere eksterne eksperter. På plus-siden tæller, at de kan se på formidlingsproblemet og -mulighederne med friske øjne, fordi de ikke er bundet af vane-tænkning. Minussiden er, at virksomhedens miljøforhold kan være så komplekse, at det er svært for mennesker udefra at afgøre, hvad der er væsentligt. Du kan vurdere forskellige eksperter ved at få eksempler på den miljøkommunikation, de har produceret. Spørg efter den type midler, som du vil have udformet. Hvis form og indhold svarer til dine forventninger, kan du tage et møde, hvor du afprøver jeres fælles kemi.

7.2 BRUG DIALOGMÅLET SOM RØD TRÅD

Kernen i udformningen er dialogmålet. Det er dit job at formulere det dialogmål, som kommunikationsfolkene skal formidle. Denne rollefordeling placerer et stort ansvar hos dig: Hvis ikke budskabet er præcist nok, vil selv de mest kreative kommunikatører ikke være i stand til at udvikle det til værdifuld kommunikation. Sæt ikke kommunikationsfolkene igang, før du kritisk har vurderet, om budskabet er tilstrækkelig præcist til at skabe den ønskede

effekt. Hvis det ikke er tilfældet, må du begynde forfra og formulere det på ny.

Hold fast ved dialogmålet og vend tilbage til det i dine diskussioner med eksperterne. Hvis de ikke forstår dit budskab, får du aldrig en løsning, der svarer til dine forventninger.

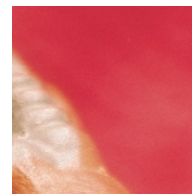
7.3 GÅ I DIALOG OM UDFORMNINGEN

De mennesker, der skal udforme midlerne, har ikke det samme forhold til virksomhedens mål, som du har. Derfor er dialogen om udformningen nødvendig. Du skal især sørge for, at de får præcis den viden om interessenterne, som de har brug for i arbejdet med at formidle jeres budskab. Og at de får et klart indtryk af interessenternes indstilling til det valgte spørgsmål.

Dialogen mellem dig og eksperterne er en balancegang. På den ene side skal du holde fast ved målet og stille krav. På den anden side skal du ikke holde dem så stramt fast til det skriftlige oplæg, at du begrænser deres udfoldelsesmuligheder.

Følgende råd gavner din dialog med eksperterne:

- Brug dispositionen for det skriftlige oplæg som dagsorden for møder
- Lyt og være åben for ideer, du ikke havde tænkt på
- Undlad at lægge faste rammer for formerne, for eksempel formater og billedvalg. Ellers risikerer du at bidrage til stereotyper og fratage formidlingen den kreative nerve, der er drivkraften i god kommunikation. Og som er i stand til at nedbryde interessenternes paradener.



8 Hvordan evaluerer du miljødialogen?

Når du skal evaluere miljødialogen, bør du for hver interessent gå frem efter følgende rækkefølge:

- Kontroller om midlerne er anvendt efter planen
- Undersøg om dialogmålene er opfyldt
- Vurder om dialogen har bidraget til miljø- og forretningsmæssige resultater

Dialogmål er en forudsætning for, at du kan evaluere dialogen. Når du har evalueret dialogen, skal du tage stilling til ting. Skal målene justeres, så de bedre svarer til de faktiske forhold? Er du nødt til at justere de midler, som virksomheden anvender eller benytte andre midler?



Skal evalueringen bruges af andre end dig selv, bør du præsentere den så kort og præcist som muligt. Fx i et skema som det er vist i eksemplet. Her er det miljødialogen med kunder, der bliver evalueret. Du skal bruge skemaet til at sammenholde dialogmålene med resultaterne og til din vurdering af sammenhængen. Råd 8.1 viser, hvordan du kan undersøge, om midlerne er anvendt efter planen. Råd 8.2 har fokus på, om målene er opfyldt. Og råd 8.3 handler om, hvordan du kan vurdere, hvorvidt miljødialogen har bidraget til resultater.

Interessent	Udvalgte kunder
Midler ifølge plan	Direct mail Personlige samtaler
Anvendt	Direct mail er anvendt Personlige samtaler ej anvendt
Dialogmål	Vi skal i perioden 1/3 - 1/7 informere om fordelene ved tilbagetagning af vores emballage, samt prøveperiode og pris.
Opfyldt	Delvist
Resultater	To kunder er positive over for forslaget, men vil vente og se tiden an.
Vurdering af dialogens bidrag til resultaterne	Kunderne vil gerne sortere emballagen særskilt, men de vil ikke betale os for at afhente den. Kunderne har med andre ord forstået vores budskaber, så det er ikke længere dialog, der er brug for, men at vi dropper det planlagte gebyr.

8.1 KONTROLLER OM MIDLERNE ER ANVENDT EFTER PLANEN

Begynd din evaluering med at undersøge, hvordan midlerne er blevet anvendt. Hvis ikke du har overblik over de aktiviteter, der rent faktisk har fundet sted, kan du ikke vurdere, om dialogen har været tilfredsstillende eller ej. Du kan heller ikke undersøge, i hvilket omfang resultaterne - eller manglen på samme - skyldes virksomhedens egen indsats eller andre faktorer.

Du kan kontrollere brugen af midler ved at besvare følgende spørgsmål:

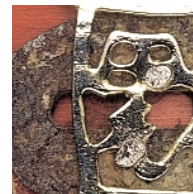
- Er alle midler blevet anvendt, som de står i planen?
- Er midlerne blevet brugt det planlagte antal gange?
- Er midlerne blevet brugt på de fastlagte tidspunkter?
- Har de været brugt over for de interessenter, som de er tiltænkt?
- Har de været brugt i kommunikationen med andre?
- Er planen blevet ændret undervejs?
- Hvad har været årsag til eventuelle afvigelser fra planen?

Ud over de ansvarlige for de forskellige midler, kan du bruge andre kilder til at vurdere, om midlerne er anvendt som planlagt:

- Bogførte omkostninger til kommunikationsmidler. Fx til tryksager, deltagelse i messer, afholdelse af større møder
- Afsendte breve vedrørende miljø
- Presseklip og optagelser af tv- og radioudsendelser
- Kalendere og referater, der viser antal møder og sælgerbesøg, hvor miljø har været på dagsordenen.

8.2 UNDERSØG OM DIALOGMÅLENE ER OPFYLDT

Når du ved, hvilke midler, der har været anvendt, kan du gå videre og undersøge den effekt, de har haft på interessenterne. Det vil sige, om dialogmålene er blevet opfyldt eller ej. Du kan kun undersøge, om budskaberne er modtaget og accepteret i overensstemmelse med dialogmålene ved at spørge interessenterne. Enten som et led i det daglige samarbejde eller ved hjælp af interviews, rundbordssamtaler eller lignende.





Du kan undersøge, om dialogmålene er blevet opfyldt ved at få svar på følgende spørgsmål:

- Hvilke budskaber mener interessenterne, at de har modtaget fra virksomheden?
- I hvilket omfang svarer de til dialogmålene?
- Hvordan fortolker interessenterne virksomhedens budskaber?
- Er der tale om andre fortolkninger end dem, du havde forventet?
- Har virksomhedens miljøbudskaber været tilstrækkelig interessante for modtagerne?
- Har udformningen af midlerne været i stand til at fange interessenternes opmærksomhed og interesse?
- Hvilke former for handlinger har virksomhedens budskaber inspireret interessenterne til?
- Hvilke holdninger har interessenterne til virksomhedens budskaber?

8.3 VURDER DIALOGENS BIDRAG TIL RESULTATER

Den sidste del af din evaluering bør være en vurdering af, hvordan miljødialogen har bidraget til de miljø- og forretningsmæssige resultater, der er kommet ud af samarbejdet med interessenten.

Du skal vurdere, hvordan dialogen skal tilrettelægges fremover. Det vil sige, hvordan interessenterne skal prioriteres, om målene skal justeres og hvilke midler, virksomheden skal anvende.

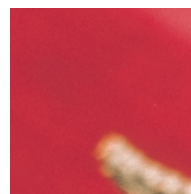
Du kan først vurdere miljødialogens bidrag, når du ved, hvad der konkret er kommet ud af samarbejdet. Den viden får du ved at besvare følgende spørgsmål:

- Hvilke resultater er opnået med den pågældende interessent?
- Har interessenten foretaget de handlinger, virksomheden ønskede?
- Er resultaterne blevet bedre eller dårligere end forventet?
- Hvis der er afvigelser, hvad er så forklaringen?
- Er der andre faktorer end dialogen, der har spillet ind? Fx en større eller mindre offentlig interesse for de miljøspørgsmål, som er indgået i dialogen.

Hvis resultaterne er som forventet, og dialogmålene er blevet opfyldt, bør du undersøge, om dialogen har påvirket resultaterne i samme grad, som du oprindeligt forventede, eller om der har været andre faktorer, der har haft en positiv betydning for resultaterne. Det kan fx være, at den offentlige debat er blevet mere positiv over for jeres synspunkter eller, at kunder og leverandører er blevet mere lydhøre over for jeres argumenter. Hvis disse eller andre faktorer har været med til at skabe positive resultater, er det vigtigt, at du fremover tager højde for dem, når du skal planlægge den fremtidige miljødialog.

Selvom dialogmålene er blevet opfyldt, kan du komme ud for, at resultaterne er dårligere end forventet. Det kan skyldes, at du har haft for store forventninger til dialogens muligheder for at bidrage til de pågældende resultater. Men det kan også skyldes, at andre faktorer, som fx uventede initiativer fra konkurrenter eller andre aktører, har gjort arbejdet sværere for din virksomhed.

Hvis resultaterne er udeblevet, kan du enten vælge at skrue ambitionerne ned eller forstærke kommunikationsindsatsen. Hvis du vælger den sidste vej, er det en god ide at gennemløbe de planlægningstrin, som er gennemgået i de foregående kapitler.



9 6 andre håndbøger om miljødialog

Tilrettelæggelse af miljødialog er én af en serie på syv håndbøger, som støtter små og mellemstore virksomheder i at bruge deres resultater på miljøområdet i dialogen med kunder, leverandører, medarbejdere og andre interessenter.

I små og mellemstore virksomheder ender ansvaret for virksomhedens miljøkommunikation som regel hos den miljøansvarlige. Medarbejderen har den miljøfaglige viden, men færre færdigheder inden for kommunikation. Især når det handler om at formidle teknisk stof, så lægmænd kan forstå og forholde sig til det. Håndbøgerne er en hjælp til dig, som ud over ansvaret for miljø også har ansvaret for virksomhedens miljøkommunikation.

Alle håndbøgerne og kataloget koster 50 kr. pr. styk inkl. moms.

Ved et samlet køb af alle syv er prisen 300 kr. inkl. moms.

*Håndbøgerne og kataloget fås i Miljøbutikken, Information og Bøger,
Læderstræde 1-3, 1201 København K. Tæl. 33 95 40 00.*



Udformning af skriftlig miljøkommunikation

giver opskriften på, hvordan en lille eller mellemstor virksomhed gør skriftlig miljøkommunikation relevant, troværdig og læsevenlig for modtageren. Håndbogen indeholder også råd om illustrationer, hjemmesider, artikler, miljørapporter og produktinformation.

Miljødialog gennem pressen

hjælper den lille eller mellemstore virksomhed til et bedre samarbejde med journalister, når det handler om miljø. Håndbogen beskriver pressens spilleregler og gennemgår, hvordan virksomheden udvælger sine historier, skaber tillid hos journalister, forbereder sig på dårlig omtale og evaluerer pressearbejdets resultater.

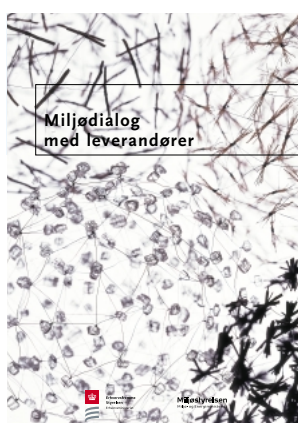


Miljødialog med kollegaer

handler om, hvordan den miljøansvarlige og resten af organisationen i en lille eller mellemstor virksomhed håndterer den interne dialog om miljø med medarbejdere og ledelse. Håndbogen beskriver, hvordan man tilrettelægger den interne dialog før, under og efter et miljøprojekt.

Miljødialog med kunder

viser, hvordan den miljøansvarlige i samarbejde med markedsføringsfolk og sælgere i en lille eller mellemstor virksomhed kan forbedre dialogen om miljøforhold og miljøledelse med kunder. Håndbogen vejleder virksomheden i at vælge relevante kunder, undersøge deres behov, opbygge troværdige miljøargumenter og gennemføre dialogen.



Miljødialog med leverandører

beskriver, hvordan en lille eller mellemstor virksomhed kan opbygge og opretholde et system til håndtering af og dialog med leverandører. Håndbogen vejleder virksomheden i at prioritere leverandørerne og fastlægge emner for miljødialogen samt vurdere og godkende leverandørerne.

Katalog over midler til miljødialog

beskriver 34 kommunikationsmidler, der er velegnede for små eller mellemstore virksomheder ved kommunikation af miljøbudskaber. Midlerne præsenteres i fire grupper: Distribution af miljøinformationer. Udbud af miljøinformation. Personlig kommunikation. Og indsamling af viden om interessenten.



EFTERSKRIFT

For at sikre, at håndbøgerne om miljødialog opfylder små og mellemstore virksomheders behov og krav til anvendelighed, er der afholdt flere evalueringsmøder, hvor håndbøgernes indhold, form og anvisninger er blevet diskuteret. Vi vil gerne sige tak til følgende brancheorganisationer og virksomheder, som har deltaget i disse workshops:

Arbejdsgiverforeningen for Handel, Transport og Service	HJ Hansen Miljøsystemer
Asfaltindustrien	Horesta
BASF Danmark	Håndværksrådet
Brandt's Auto- og Industrilakering	I/S Alssund Affald
Byggefagenes Kooperative	I/S Kavo
Landssammenslutning	I/S Noveren
Centralforeningen af Autoreparatører i Danmark	Liniebus
Colas Danmark	Lucent Technologies Denmark
Dansk Handel & Service	Mayfair Hotel
Dansk Industri	Mercedes-Benz
Dansk Skovforening	Merrild Kaffe
Dansk Supermarked	Neptun Hotel
Det Danske Handelskammer	PricewaterhouseCoopers
Foreningen af Auto- og Industrilakerere	Reno-Sam
Forenede Rengøring	Sorø Akademis Skovdistrikt
FSB Malerselskab	SvedaKemi
Grafisk Arbejdsgiverforening	Træets Arbejdsgiverforening
	VEGA

Der har desuden været tilknyttet en følgegruppe til projektet med nedenstående personer:

- Ulla Ringbæk, Miljøstyrelsen
- Charlotte Thy, Miljøstyrelsen
- Palle M. Sørensen, Erhvervsfremme Styrelsen
- Ninna Johnsen, Grafisk Arbejdsgiverforening
- Helle Fabiansen, Asfaltindustrien
- Hans Niemann, Valør & Tinge A/S

Håndbogen er støttet af Miljøstyrelsens og Erhvervsfremme Styrelsens støtteordning til fremme af miljøstyring i små og mellemstore virksomheder.

REGISTRERINGSBLAD

Udgiver: Miljø- og Energiministeriet,
Miljøstyrelsen, Strandgade 29, 1401 København K,
Telefon 32 66 01 00, fax 32 66 04 79, www.mst.dk

Serietitel, nr.: Miljønyt, 43

Udgivelsesår: 2000

Titel: Tilrettelæggelse af miljødialog

Forfatter(e): Niemann, Hans; Møller-Jørgensen, Aksel; Nielsen, Birgitte B.;
Petersen, Anette

Udførende
institution(er): Valør & Tinge A/S

Resumé: Hvordan planlægger en lille eller mellemstor virksomhed dialogen om miljø med omverdenen? Håndbogen beskriver tre faser: Prioritering af interessenterne og fastlæggelse af dialogens emner og mål. Valg af midler, udarbejdelse af tidsplan og styring af udformningen. Evaluering af dialogen i forhold til virksomhedens mål.

Emneord: virksomheder; kommunikation; information; markedsføring

Supplerende
oplysninger: Hører sammen med: "Udformning af skriftlig miljøkommunikation" (Miljønyt, 42), "Miljødialog gennem pressen" (Miljønyt, 44), "Miljødialog med kollegaer" (Miljønyt, 45), "Miljødialog med kunder" (Miljønyt, 46), "Katalog over midler til miljødialog" (Miljønyt, 47) og "Miljødialog med leverandører" (under udarbejdelse)

Andre
oplysninger: Grafisk tilrettelæggelse:
Lotte Kokfelt i samarbejde med Valør & Tinge A/S
Illustrationer: Gitte Helle

Md./år for
redaktionens
afslutning: September 1999

Sideantal: 32 Format: A4

Oplag: 1.000

ISBN: 87-7909-589-9 ISSN: 0905-5991

Tryk: Phønix-Trykkeriet A/S, Århus

Pris: 50 kr. inkl. moms (300 kr. ved samlet køb af de 7 publikationer)

Kan købes hos: Miljøbutikken, tlf. 33 95 40 00. Telefax 33 92 76 90,
E-mail: butik@mem.dk

Må citeres med kildeangivelse

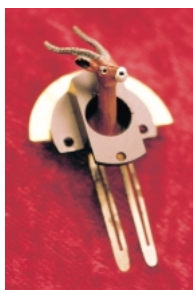
Denne tryksag er fremstillet på Phønix-Trykkeriet A/S og er mærket med det nordiske miljømærke Svanen. Licensnummer 241 006. Phønix-Trykkeriet A/S er miljøcertificeret efter ISO 14001 og registreret under EMAS, der er den europæiske forordning for miljøstyring og miljørevision.

MILJØNYT (ENVIRONMENT NEWS)

- Nr. 1: Badevandskort 1990
- Nr. 2: Danske vandplanter
- Nr. 3: Badevandskort 1991
- Nr. 4: Ikke-kemisk ukrudtsbekæmpelse i grønne områder
- Nr. 5: Badevandskort 1992
- Nr. 6: Håndbog i genanvendelse
- Nr. 7: Badevandskort 1993
- Nr. 8: Kemiske afrensningsprocesser
- Nr. 9: Badevandskort 1994
- Nr. 10: Vandløbene
- Nr. 11: Danish Watercourses
- Nr. 12: Vækstens konsekvenser
- Nr. 13: Vandløbene - 2. udgave
- Nr. 14: Badevandskort 1995
- Nr. 15: Håndbog om miljø og medarbejderinddragelse
- Nr. 16: Medarbejderdeltagelse i forebyggende miljøarbejde - en håndbog
- Nr. 17: Environmental Administration in Denmark
- Nr. 18: Administración Medioambiental en Dinamarca
- Nr. 19: Badevandskort 1996
- Nr. 20: Miljøindikatorer - en genvej til miljøforbedringer i kommunerne
- Nr. 21: Los arroyos - 2a edición
- Nr. 22: Markedsorienteret miljøkommunikation
- Nr. 23: Badevandskort 1997
- Nr. 24: Ørreden som miljøindikator
- Nr. 25: Alternative transportløsninger i landdistrikterne. - 2. udg.
- Nr. 26: Trafik og miljø i kommuner - ny inspiration
- Nr. 27: Badevandskort 1998
- Nr. 28: Sørestaurering i Danmark
- Nr. 29: Miljøbevidst design af grafiske produkter
- Nr. 30: Begrænsning af trafikstøj
- Nr. 31: Forsigtighedsprincippet
- Nr. 32: CO₂-virkemidler på transportområdet - et samarbejdsprojekt med Svendborg kommune
- Nr. 33: Ecosystem Vulnerability to Climate Change in Greenland and the Faroe Islands
- Nr. 34: Miljøkapacitet som grundlag for byplanlægning - Generel del
- Nr. 35: Precautionary Principle
- Nr. 36: Badevandskort 1999
- Nr. 37: På rette vej
- Nr. 38: Borgernes miljørettigheder
- Nr. 39: Miljø og arbejdsmiljø
- Nr. 40: Dansk miljøeksport af produkter og rådgivningsydelser til vandsektoren
- Nr. 41: Danish environmental export of products and consultancy services within the water sector
- Nr. 42: Udformning af skriftlig miljøkommunikation
- Nr. 43: Tilrettelæggelse af miljødialog
- Nr. 44: Miljødialog gennem pressen
- Nr. 45: Miljødialog med kollegaer
- Nr. 46: Miljødialog med kunder
- Nr. 47: Katalog over midler til miljødialog

Tilrettelæggelse af miljødialog

Hvordan planlægger en lille eller mellemstor virksomhed dialogen om miljø med omverdenen. Håndbogen beskriver tre faser: Prioritering af interesserne og fastlæggelse af dialogens emner og mål. Valg af midler, udarbejdelse af tidsplan og styring af udformningen. Evaluering af dialogen i forhold til virksomhedens mål.



Udvalg af brocher

ISSN 0905-5991

ISBN 87-7909-589-9

Pris: 50 kr. (incl. 25% moms)

Publikationen kan købes i Miljøbutikken

Læderstræde 1-3 · 1201 København K

Telefon 33 95 40 00 · E-mail: butik@mem.dk

Internet: www.mem.dk/butik