

MILJØNYT · NR. 48 2000

Miljødialog med leverandører



Erhvervsfremme
Styrelsen
Erhvervsministeriet



Miljøstyrelsen
Miljø- og Energiministeriet

Miljødialog med leverandører

Valør & Tinge A/S
dk-TEKNIK
DHI – Institut for vand og miljø
Illustreret af Gry Aalling



Erhvervsfremme
Styrelsen
Erhvervsministeriet

Miljøstyrelsen
Miljø- og Energiministeriet



Gry Aalling, f. 1962

Uddannelse

- 1985-1989 Kunsthåndværkerskolen i Kolding,
linien for tekstil
1993-1997 Haderslev Statsseminarium, lærer



Arbejdsområde

Trykte og håndmalede tekstiler til udsmykning og beklædning
Objekter opbygget ved tekstile vikle- og fletteteknikker
Collager og billeder i blandteknik på papir
Undervisning

Udvalgte udstillinger

- 1988 Galleri Asbæk, Horsens
1989 Koldinghus
 Musikhuset, Århus
 Galleri Pilou, København
1990 Kunstnernes Sommerudstilling, Tistrup
1991 Vestjysk Galleri og Kunstcenter
 Danmarks Radio, Århus
1991, 92 Interieur Scandinavia, Bella Center
1993 MD Foods , Århus
1994, 95, 96 Værket, Randers
1995 Kulturcentret Tuskjær, Fjaltring
1996 Kunsthåndværk på Koldinghus
1998 Hjørring Kunstmuseum

Internet

<http://www.crafts.dk/artist/grya/index.htm>

Stoflige skulpturer og skulpturelle stoffer

Uanset om tekstilformgiveren Gry Aalling arbejder med 2- eller 3-dimensionelle objekter, tilstræber hun, at man får fornemmelsen af objektet i fingrene, allerede når man ser på det.

Processen

Ofte er det selve fremstillingsprocessen, der bestemmer, hvad Gry Aalling vælger at arbejde med. De lange tekstilbaner, der bærer spor af nordisk natur, kræver megen plads og forberedelsestid. Når hun former sine kugler og toppe, kan hun eksperimentere sig frem ud fra de ting, hun går og finder. "Det giver en frihed at bruge genbrugsmaterialer og materialer, jeg finder. Så behøver jeg ikke tænke på, at materialerne er dyre, og at der absolut skal blive et resultat ud af dem. Processen med at lave tingene er vigtig. At mærke materialerne og sætte dem sammen på forskellige måder".

Materialet

Halm, hestehår, gamle lappede cykelslanger, kobbertråd fra spoler i skrottede bil-motorer, trærødder, pinde og overskudsglas fra en vinduesfabrik er nogle af de materialer, der mellem Gry Aallings hænder vokser sig til fascinerende skulpturer. Alligevel opfatter hun ikke sig selv som "genbrugskunstner". "Egentlig tænker jeg ikke i genbrugsbaner. Det er materialerne, der fascinerer mig. Overflader, strukturer, farver, former. Om tingene er fra en islandsk lavamark, en birkeskov eller den lokale skrothandler er ikke vigtigt. Det vigtige er, at materialerne har en historie. At de har været brugt før, og at de nu får en ny historie, som får folk til at se, sanse og opleve dem på ny".

Teknikken

I sine kugler lader Gry Aalling så forskellige materialer som glas, gummi, pinde og trærødder mødes med ståltråd. Det kræver en speciel metode, som hun selv har udviklet ud fra sit indgående kendskab til tekstilteknikker. Kuglerne vikles og bindes sammen indefra og ud. Som et løst garnnøgle med et mønster af glasdråber, der spiller med lyset og med skyggen på væggen.

Som betragter kan man kun håbe på, at der ikke er et skilt i nærheden med påskriften: "De udstillede genstande må ikke berøres." Gry Aallings genstande indbyder til at blive rørt ved.

"Metaltråd er et fantastisk materiale. Den kan bære sig selv og antage alle former. Den er der, men er der alligevel ikke".



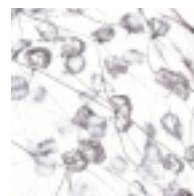
Miljødialog med leverandører

Indhold

Side 8	1	Dialog med leverandører giver resultater
	2	Hvordan prioriterer du leverandørerne?
10	2.1	Inddel leverandørerne på tre niveauer
10	2.2	Find de miljømæssigt væsentlige leverandører
12	2.3	Udvælg samarbejdspartnere blandt de miljømæssigt væsentlige leverandører
	3	Hvordan fastlægger du dagsordenen for miljødialogen?
14	3.1	Informer alle leverandører om miljøholdninger og -indsats
14	3.2	Opstil mål for dialogen med de miljømæssigt væsentlige leverandører
15	3.3	Inddrag alle relevante funktioner i virksomheden
16	3.4	Vælg miljøforhold du ønsker at vurdere leverandørerne på



Side 20	4	Hvordan gennemfører du miljødialogen?
20	4.1	Fortæl i mange sammenhænge, at I ønsker en dialog om miljø
22	4.2	Afklar hvem der skal tage kontakt til leverandører tidligere i produktkæden
23	4.3	Start miljødialogen ved at stille spørgsmål til leverandørerne
25	4.4	Inddrag miljø i den løbende dialog med leverandører, I vil samarbejde med
28	5	Hvordan evaluerer du leverandørerne?
28	5.1	Tag konsekvensen af evalueringen
29	5.2	Brug scoringssystemer til at få overblik
32	5.3	Udarbejd en plan for evaluering af leverandørerne
32	5.4	Tag på miljørevision hos miljøkritiske leverandører
34	6	6 andre håndbøger om miljødialog



1 Dialog med leverandører giver resultater

Denne håndbog er henvendt til dig, som er ansvarlig for dialogen med virksomhedens leverandører om deres produkters og aktiviteterets miljøpræstation.

Der er flere grunde til, at det kan være frugtbart for virksomheden at være i miljødialog med de væsentlige leverandører:

- Globaliseringen øger konkurrencen. Det stiller krav til hurtigere produktudvikling og øget effektivitet. For at leve op til disse krav er det i mange tilfælde nødvendigt at samarbejde med leverandører. Det gælder også på miljøområdet, hvor et samarbejde ofte giver både miljøforbedringer og økonomiske gevinster
- Markedet for miljømærkede produkter er i vækst. Ønsker virksomheden miljømærker på produkterne, kræver det, at flere led i produktkæden kan overholde en række miljø- og dokumentationskrav. Et samarbejde i produktkæden er ofte en forudsætning for at udvikle og implementere de miljøløsninger, som er nødvendige for at opfylde miljøkravene
- Den goodwill, som virksomheden har opnået gennem en god miljøpræstation, kan hurtigt gå tabt og lidt til, hvis det viser sig, at virksomheden flytter særligt forurenende produktionsenheder til leverandører

Virksomheder med miljøledelse efter EU's ordning for miljøstyring og -revision (EMAS), skal sikre, at deres leverandører handler i overensstemmelse med virksomhedens miljøpolitik i det omfang, den angår leverandørernes produktioner. Det tilsvarende krav i miljøledelsesstandard ISO 14001 er, at virksomheden skal kommunikere relevante fremgangsmåder og miljøkrav til leverandører.

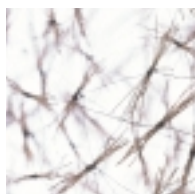
I dag har flere hundrede virksomheder med EMAS eller ISO 14001 høstet erfaringer med at håndtere deres leverandørers miljøforhold. Disse virksomheders erfaringer og behov for værktøjer er indhentet gennem en spørgeskemaundersøgelse og en række interviews med både certificerede virksomheder og de certificerende organer. Gode eksempler og anbefalinger er efterfølgende indarbejdet i håndbogen.

Virksomhedernes positive erfaringer er, at miljøforbedringer opnås gennem dialog og samarbejde frem for kravstyring. Og at miljösamarbejde med de rette leverandører kan give resultater, som både gavner miljø og forretning fx ved at reducere omkostningerne eller styrke produkternes markedspostion. Til gengæld oplever mange virksomheder, at deres tid kunne bruges mere effektivt ved at målrette indsatsen mod de mest relevante leverandører. Og sammen med disse leverandører fastlægge dagsordenen for miljødialogen og -samarbejdet.

Håndbogen giver en række råd til at systematisere miljødialogen med virksomhedens leverandører:

- Hvordan prioriterer du leverandører?
Når du udvælger leverandører til miljødialog skal du integrere miljømæssige og forretningsmæssige hensyn. Og du skal beslutte, hvor langt tilbage i leverandørkæden du vil gå
- Hvordan fastlægger du dagsordenen for miljødialogen? Dagsordenen skal afspejle virksomhedens ambitionsniveau for miljøindsatsen og leverandørsamarbejdet. For miljømæssigt væsentlige leverandører kan du fastsætte minimumskrav og forbedringsmål for samarbejdet
- Hvordan gennemfører du miljødialogen? Du skal beslutte, hvilke kommunikationsmidler du ønsker at anvende i dialogen med leverandørerne. Valg af midler afhænger af relationerne til leverandørerne og dagsordenen for miljødialogen
- Hvordan evaluerer du leverandørerne?
Leverandørerne skal vurderes og godkendes i forhold til de mål, du har fastsat for dialogen. Evalueringen kan være både kvalitativ og kvantitativ

Håndbogen er ikke en facitliste. Brug rådene som inspiration til at fastlægge dit eget ambitionsniveau for miljødialogen og -samarbejdet med leverandørerne.

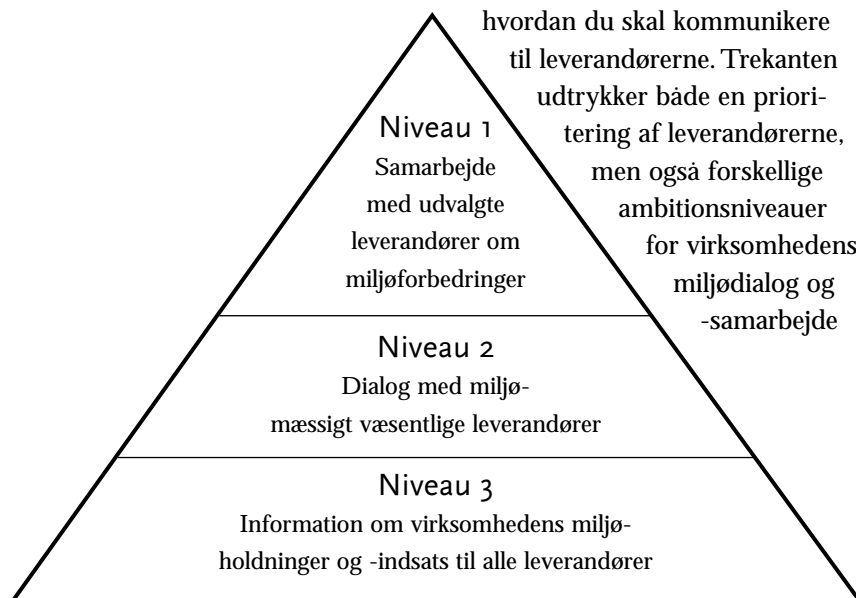


2 Hvordan prioriterer du leverandørerne?

Det kan sjældent betale sig at være i miljødialog med alle virksomhedens leverandører. Det ville betyde, at du brugte for lidt tid på de væsentlige leverandører. Og du ville derfor opleve, at indsatsen ikke stod mål med udbyttet. Dette kapitel vejleder dig i at inddele leverandørerne på tre niveauer efter både miljømæssige og forretningsmæssige hensyn.

2.1 Inddel leverandørerne på tre niveauer

Du kan inddele virksomhedens leverandører på tre niveauer, som vist i trekanten. Niveauerne afspejler dels, hvor væsentlige leverandørerne er, dels hvordan du skal kommunikere til leverandørerne. Trekanten udtrykker både en prioritering af leverandørerne, men også forskellige ambitionsniveauer for virksomhedens miljødialog og -samarbejde



med leverandørerne. Og dermed også en mulig udviklingsvej for både virksomheden og den enkelte leverandør.

Niveau 3 omfatter alle virksomhedens leverandører. For at leve op til intentionerne i EMAS og ISO 14001, bør virksomheden som minimum informere alle leverandørerne om virksomhedens miljøholdninger og -indsats. Målet med informationen bør være at påvirke leverandørernes miljøholdninger og derigennem motivere til en forbedret miljøindsats.

Niveau 1 og 2 omfatter de af virksomhedens leverandører, som er miljømæssigt væsentlige. Over for disse leverandører kan du have behov for en dialog om specifikke miljø- og dokumentationsforhold i deres produkter eller produktion. Afsnit 2.2 vejleder dig i at finde de miljømæssigt væsentlige leverandører.

Niveau 1 er den gruppe af miljømæssigt væsentlige leverandører, som du ønsker at samarbejde med om miljøforbedringer. Det er de leverandører, du skal bruge størstedelen af din tid på. Afsnit 2.3 vejleder dig i at udvælge niveau 1 leverandører blandt de miljømæssigt væsentlige.

2.2 Find de miljømæssigt væsentlige leverandører

Når du skal finde leverandører til miljødialog, er første skridt at udpege de leverandører, som er potentielt miljømæssigt væsentlige. Potentielt væsentlige, fordi det normalt først er gennem miljødialogen med leverandørerne, at du får nærmere kendskab til deres miljøforhold. Hvis du derimod først udvælger leverandørerne ud fra forretningsmæssige kriterier for herefter at undersøge miljøforholdene hos disse leverandører, risikerer du at overse miljømæssigt vitale leverandører.

Du skal beslutte, om miljødialogen kun skal omfatte jeres direkte leverandører, eller om du også vil inddrage leverandører tidligere i produktkæden. Gode grunde til at inddrage leverandører tidligere i produktkæden kan være, at:

- der er væsentlige miljøpåvirkninger hos leverandører tidligere i produktkæden
- leverandørerne er i offentlighedens søgelys på grund af deres miljøforhold
- der er et stort potentiale for miljøforbedringer gennem et samarbejde mellem flere led i produktkæden
- du eller dine kunder ønsker at få produkterne miljømærket efter EU's Blomst eller det nordiske Svanemærke
- I har udlagt forurenende produktionsenheder som underleverance længere tilbage i produktkæden

Hvis der er gennemført livscyklusvurderinger af jeres produktgruppe, vil resultaterne pege på de miljømæssigt væsentligste led i produktkæden. Hvis sådanne oplysninger ikke er umiddelbart tilgængelige, kan du:

1. begynde med leverandører af produkter, som er miljømæssigt kritiske i forhold til jeres egen produktion og produkter. Fx leverandører som leverer råvarer med tungmetaller, der giver problemer i jeres spildevandsudledning, eller leverandører som tilfører jeres produkter miljømæssigt kritiske egenskaber ved bortskaffelse som fx PVC-komponenter
2. herefter gå videre til leverandører med potentielt væsentlige miljøpåvirkninger fra deres produktioner. Fx energiproducenter eller leverandører, som foretager en galvanisk forarbejdning af delkomponenter under miljøkritiske forhold
3. dernæst inddrage produktioner længere tilbage i leverandørkæden. Fx leverandører af additiver til plastindustrien

De miljømæssigt væsentlige leverandører vil i høj grad være specifikke for jeres virksomhedstype og branche. Du kan opstille en bruttoliste over de potentielt miljømæssigt væsentlige leverandører ud fra følgende leverandørkategorier:

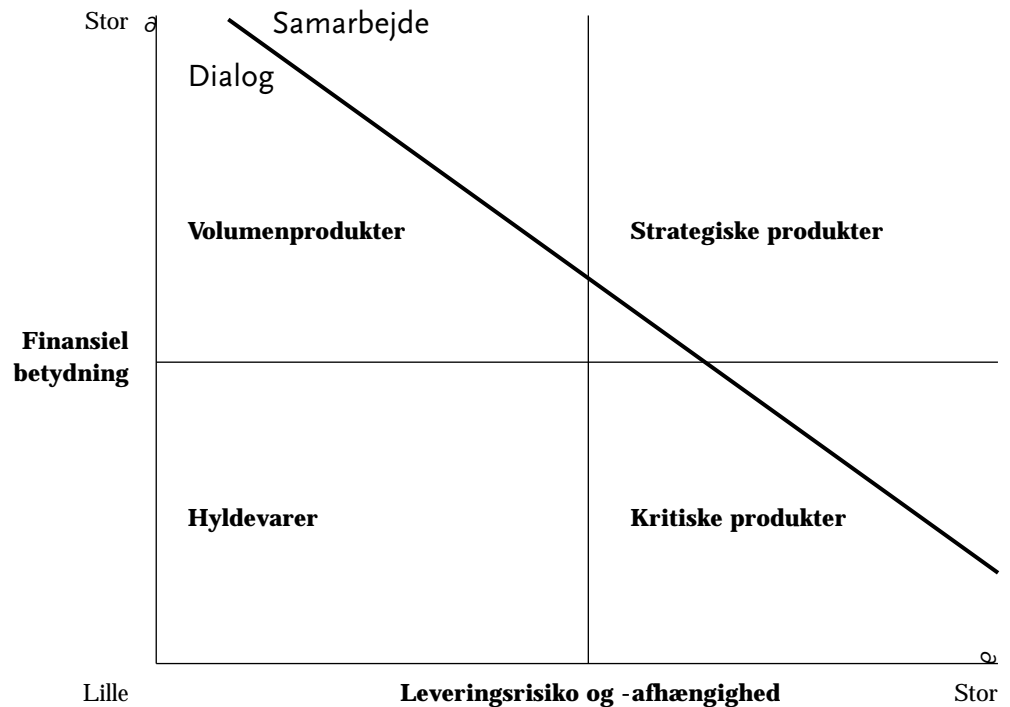
- Leverandører af kemikalietunge produkter, fx rengøringsprodukter og farve- og lakprodukter
- Leverandører af energitunge produkter, som er stærkt energiforbrugende i brug, fx pumper og ventilatorer
- Transportører. Distribution af produkter er pga. brændstofforbruget ofte et ressourcetungt område
- Leverandører med produktion som falder ind under virksomheder med særlige miljøforhold efter listen i godkendelsesbekendtgørelsen. Det er følgende hovedbrancher (Miljøministeriet 1999):
 - Fremstilling, forarbejdning og overfladebehandling af jern, stål og metal
 - Forarbejdning af visse råstoffer, herunder cementfabrikker, glasværker, teglværker m.m.
 - Indvinding og behandling af mineralolie, mineralolieprodukter, asfalt og naturgas
 - Kemisk og biologisk fabrikation
 - Oparbejdning af vegetabiliske råvarer, foderstofproduktion og trykkerier
 - Oparbejdning af animalske råvarer
 - Motorbaner og flyvepladser
 - Kraft- og varmeproduktion
 - Husdyrproduktion og dambrug
 - Affaldsanlæg



Bruttolisten over miljømæssigt væsentlige leverandører kan nemt blive lang, og derfor vil mål og midler i miljødialogen naturligt afhænge af de ressourcer, du har til rådighed. Flest ressourcer skal du bruge på de leverandører, som du ønsker et samarbejde med om miljøforbedringer, dvs. leverandører på niveau 1.

2.3 Udvalg samarbejdspartnere blandt de miljømæssigt væsentlige leverandører

Du skal vælge de leverandører, som du kan samarbejde med om miljøforbedringer blandt de miljømæssigt væsentlige leverandører. Du kan gruppere de miljømæssigt væsentlige leverandører ud fra en forretningsmæssig synsvinkel ved at kombinere produktets finansielle betydning med leveringsrisiko og -afhængighed, som vist i matricen. Bl.a. Casco A/S anvender en lignende systematik.



Matricen omfatter fire grupper:

- Strategiske produkter: Produkter, som har en stor finansiell betydning. Produktets finansielle betydning kan defineres ud fra indkøbt mængde, andel af de totale indkøbsomkostninger, ind-

virkning på produktkvalitet eller på forretningsmæssig vækst. Der er få leverandører, som kan levere disse ofte højt specialiserede produkter. Derfor er der risiko for leveringsstop, og afhængigheden af leverandøren er stor



- Kritiske produkter: Produkter, hvor den finansielle betydning er relativt lille, men som udbydes af få leverandører. Der er derfor risiko for leveringsstop, og afhængigheden af leverandøren er betydelig
- Volumenprodukter: Produkter med mange udbydende leverandører og dermed lille leveringsrisiko og afhængighed. Men den finansielle betydning af disse produkter er stor
- Hyldevarer: Hyldevarer kendetegnes ved at blive udbudt af mange leverandører. Der er derfor lille leveringsrisiko og -afhængighed. Og den finansielle betydning af virksomhedens indkøb er relativt lille

Det vil normalt være leverandører af strategiske produkter, som du bør indlede et miljøsamarbejde med. Men det kan også være relevant at inddrage enkelte leverandører af volumenprodukter eller kritiske produkter i et samarbejde om miljøforbedringer. Miljømæssigt væsentlige leverandører af hyldevarer vil du normalt nøjes med at være i dialog med, og dialogen vil ofte begrænse sig til formidling af miljøkrav, som leverandøren skal opfylde for at blive godkendt.

Hvis din virksomhed opdeler leverandører i A, B og C leverandører efter deres forretningsmæssige væsentlighed, kan du bruge de samme kriterier til at indarbejde leverandørens miljøforhold i det eksisterende system. A dækker over leverandører af strategiske produkter, B over volumenprodukter og kritiske produkter, mens C er leverandører af hyldevarer.

Har virksomheden ikke et formaliseret system til at opdele leverandører i, kan du vælge leverandører til samarbejde om miljøforbedringer ud fra følgende kriterier:

- Der er et stort potentiale for miljøforbedringer hos leverandøren
- I har stor mulighed for at påvirke leverandøren til en forbedret miljøindsats
- Der er en risiko for, at leverandørens aktiviteter kan påvirke jeres image negativt
- I kan anvende leverandørens miljøresultater over for jeres kunder
- Jeres kunder stiller krav til jeres leverandørers miljøpræstation
- Leverandøren kan hjælpe dig med at opfylde miljøkrav fra jeres kunder
- I samarbejder i forvejen med leverandøren om produkt- og procesudvikling
- Leverandøren kan styre miljømæssigt væsentlige leverandører tidligere i produktkæden

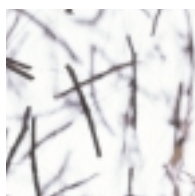


3 Hvordan fastlægger du dagsordenen for miljødialogen?

Rådene i dette kapitel handler om, hvordan du kan fastlægge dagsordenen for miljødialogen på de tre niveauer. Over for leverandører på niveau 3 er det virksomheden, der vælger de emner, der skal kommunikeres om. Dagsordenen for miljødialogen med leverandører på niveau 1 og 2 bør så vidt muligt fastlægges i fællesskab, så leverandørerne opfatter miljøkrav som oplæg til dialog. I kan dog have behov for også at fastlægge enkelte, ufravigelige krav.

3.1 Informer alle leverandører om miljøholdninger og -indsats
Omverdenen forventer generelt, at virksomheder med miljøledelse er åbne og kommunikerer deres miljøholdninger og -indsats til deres interessenter. I bør derfor informere alle leverandører om:

- jeres miljøpolitik og dertil knyttede prioriteringer



- at I har et certificerbart/certificeret miljøledelsessystem og derfor også sætter fokus på leverandørernes miljøforhold
- hvor stor betydning I tillægger miljøforholdene i samarbejdet med leverandørerne
- at I generelt ønsker en dialog om miljøforbedringer og er interesserede i leverandørernes synspunkter og forslag

3.2 Opstil mål for dialogen med de miljømæssigt væsentlige leverandører

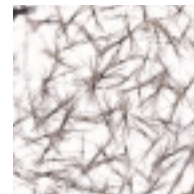
Udgangspunktet for at fastlægge dagsordenen for miljødialogen med de miljømæssigt væsentlige leverandører bør være mål for, hvad I vil opnå med miljødialogen. Hvis I ikke allerede har opstillet mål for miljødialogen, kan I lade jer inspirere af nedenstående forslag til mål for dialogen og samarbejdet med den enkelte leverandør eller leverandørkategori.

Dialogmål

- I ønsker dokumentation for, at leverandøren opfylder kriterierne for miljømærkning af produktet
- I ønsker, at leverandøren rådgiver jer i at træffe beslutninger, der påvirker miljøet mindst muligt
- I vil undgå at miste ordrer som følge af, at der ikke er styr på leverandørens miljøforhold
- I vil signalere, at virksomheden efterspørger mindre miljøbelastende produkter
- I vil opnå viden om, hvordan I kan tilrettelægge arbejdet bedre for at nedsætte leverandørens miljøpåvirkning
- I vil tilskynde leverandøren til at nedbringe miljøbelastningen ved at være åben over for alternative måder at opfylde jeres funktionskrav på. Fx lod Dalmose Trævarefabrik, som producerer ligkister, deres leverandør af stålprofiler selv vælge, hvilken udformning profilerne skulle have. Leverandøren har derved kunnet rationalisere sin produktion og opnå ressourcebesparelser

Samarbejds mål

- I ønsker at løse specifikke miljøproblemer, som kun kan løses gennem et samarbejde på tværs af virksomheder. Fx kunne blyfri benzin ikke introduceres på markedet, før bilproducenterne havde udviklet motorer, som kunne køre på blyfri benzin
- I vil samarbejde med leverandøren om at opfylde de miljøkrav, I møder fra jeres kunder
- I ønsker at samarbejde med leverandøren om at udvikle nye produkter, der bliver efterspurgt i markedet. Fx har Novotex udviklet Green Cotton konceptet i et tæt samarbejde med deres tekstilfarveri
- I ønsker at reducere leverandørens andel af produktets samlede miljøbelastning, fordi det er lettere eller mere effektivt end at reducere jeres miljøbelastning. Det er især relevant for service- eller handelsvirksomheder
- I vil sammen med leverandøren udvikle en løsning, der reducerer ressourceforbruget og dermed omkostningerne ved samhandelen. Fx emballageforbrug og transport
- I vil undgå, at leverandøren overlader miljøbelastninger til sine leverandører



3.3 Inddrag alle relevante funktioner i virksomheden

Til daglig er mange personer/funktioner i virksomheden involveret enten direkte i kontakten med leverandørerne eller indirekte ved at tage beslutninger, som berører leverandørerne. Derfor skal du sikre dig, at alle relevante personer/funktioner er med, når du fastlægger dagsordenen for dialogen. Det sikrer dels opbakning til miljødialogen, dels at de enkelte funktioner ikke træffer dispositioner, som modarbejder målene for miljødialogen.

Fx havde produktudvikling og salg/marketing i en større virksomhed besluttet at udfase brugen af et miljøfarligt stof, der var stor fokus på i medierne. Desværre glemte de at informere indkøbsafdelingen om denne beslutning, så mens udviklingsarbejdet stod på, forhandlede indkøbsafdelingen en stor ordre igennem. Denne ordre forpligtede virksomheden til at aftage en minimumsmængde af det uønskede stof over de næste 5 år.

I skemaet kan du se, hvad de enkelte funktioner typisk har at bidrage med i forhold til at fastlægge dagsordenen for miljødialog og -samarbejde med leverandørerne.

Funktion	Bidrag til dagsordenen for miljødialog og -samarbejde med leverandører
Indkøb	Kender leverandørernes interesse og formåen og kan holde sig ajour med mindre miljøbelastende alternativer.
Produktudvikling	Kan specificere kravene til mindre miljøbelastende leverancer til eksisterende og nye produkter.
Produktion	Ved, hvad det eksisterende produktionsapparat kræver og kan specificere kravene til mindre miljøbelastende alternativer.
Salg/marketing	Ved, hvad kunderne kræver og kan opsamle og formidle kommende markedskrav.
Logistik	Kan specificere kravene til emballering, lager og transport.
Miljø	Kender miljølovkraevne og ved, hvad der er på den offentlige dagsorden. Kan vurdere de samlede miljøbelastninger.
Kvalitet	Er ofte med til at godkende nye leverandører og kan specificere ufravigelige kvalitetskrav.
Økonomi	Kan synliggøre leverancers direkte såvel som indirekte omkostninger. Måske er det mest miljøvenlige alternativ dyrere i indkøb, men billigere i drift eller bortskaffelse.
Ledelsen	Skal fastlægge prioriteringen af miljø i forhold til pris, kvalitet, etc. Og beslutte om virksomheden skal stille krav og udskifte leverandører, der ikke lever op til kravene.



3.4 Vælg miljøforhold du ønsker at vurdere leverandørerne på
Når du fastlægger, hvad miljødialogen med leverandører på niveau 1 og 2 skal handle om, bør du vælge de miljøforhold, som du efterfølgende ønsker at vurdere leverandørernes miljøpræstation i forhold til.

Det kan være både generelle og specifikke miljøforhold. Da der selv inden for samme leverandørkategori kan være stor forskel på leverandørernes miljøpræstation, er det en god idé at formulere både minimumskrav og forbedringsmål for hver leverandørkategori. For leverandører på niveau 1 bør såvel krav som mål være udgangspunktet for dialogen om ambitionsniveauet for samarbejdet.

Generelle miljøforhold

Udgangspunktet for de generelle forhold bør være krav om, at leverandørerne selv har en miljøpolitik, og at de arbejder for løbende miljøforbedringer. Hvor omfattende krav og forbedringsmål du kan stille til leverandørerne, afhænger af jeres egen miljøpolitik og mål for dialogen og samarbejdet.

Idéen med de generelle krav er, at det er leverandørerne selv, der udpeger deres væsentligste miljøpåvirkninger og indsatsområder. Og at minimumskrav og forbedringsmål aftales ud fra det. Du kan også opfordre direkte til dialog og samarbejde ved at spørge, om leverandørerne har miljøproblemer eller -løsninger, de gerne vil diskutere med jer.

Hvis du ønsker en stærkere og mere systematisk påvirkning af leverandørernes miljøindsats, kan du præcisere de generelle krav og mål ved hjælp af del-elementerne af miljøledelse.

Det kan fx være krav eller mål om:

- udmøntning af miljøpolitikken i konkrete mål for miljøarbejdet
- dokumentation for indsats og resultater i miljøarbejdet
- fastlæggelse af ansvar for miljømæssigt væsentlige opgaver
- medarbejderinddragelse i miljøarbejdet
- miljøuddannelse af medarbejderne
- ekstern kommunikation, herunder grønt regnskab
- miljøhensyn i produkt- og procesudvikling
- styring af leverandørens leverandører

Brdr. Hartmann har fastlagt 6 indsatsområder i deres egen miljøstrategi. De 6 områder er: Miljøpolitik, miljømål, miljøledelse, miljøregnskab, renere teknologi og forebyggende indsats samt livscyklusvurderinger. Alle leverandører, som vurderes potentielt væsentlige ud fra en miljøvinkel, bliver bedt om at udfylde et spørgeskema, hvor de bl.a. for hvert af de 6 områder skal svare på om indsatsen: 1) er gennemført, 2) er i gang, 3) er planlagt eller 4) ikke er planlagt. Svarene bruges efterfølgende til at evaluere leverandørerne (se afsnit 5.2).

I Brdr. Hartmanns spørgeskema bliver leverandørerne bedt om at bedømme, hvad deres 3 væsentligste miljøpåvirkninger er. For hver af disse 3 påvirkninger skal de fortælle, hvad de har gjort for at reducere påvirkningen, og hvor meget de forventer yderligere at kunne reducere den over de næste 10 år. På den måde lægger Hartmann op til dialog og samarbejde om de miljøproblemstillinger, som leverandørerne selv opfatter som væsentlige.

Specifikke miljøforhold

Hvis du ønsker specifikke miljøpræstationer af leverandørerne, bør du stille konkrete minimumskrav, som leverandørerne skal opfylde for at blive godkendt. Det kan fx være baseret på kundekrav, krav i forbindelse med miljømærkning eller krav, som er nødvendige for at opfylde jeres egen miljøpolitik, -målsætninger og -mål.

Når du fastlægger minimumskrav og forbedringsmål for de forskellige leverandørkategorier, er der en række referencer, som du kan tage afsæt i. Fælles for dem er, at de indeholder specifikke miljøforhold, der af eksperter er udpeget som væsentlige, og som du derfor kan læne dig op ad. Du skal dog regne med selv at skulle omsætte de udpegede væsentlige miljøforhold til minimumskrav og forbedringsmål for jeres leverandører. Kun miljømærkekriterierne opstiller konkrete miljø- og dokumentationskrav til de miljømæssigt væsentlige forhold hos leverandørerne.

De følgende referencer er især udarbejdet med henblik på indkøb:

- Miljøvejledninger til offentlige og private indkøbere. Der findes miljøvejledninger inden for bl.a. kontorhold, møbler, kantineudstyr og transport. Der er p.t. 40 vejledninger, og der er 10 på vej. Miljøvejledningerne indeholder bl.a. fire afsnit: Den nemme vej, en beskrivelse af de vigtigste miljøhensyn, et checkskema til indkøbere og en baggrundsdokumentation. Checkskemaet giver et overblik over miljøforholdene ved de forskellige produkter på markedet. Checkskemaet er udarbejdet som ja/nej-spørgsmål, fx om brug af en proces eller et indholdsstof, og producenten skal dokumentere, at det solgte pro-

dukt er produceret efter miljøvejledningens retningslinier. Fx indeholder skemaet i miljøvejledningen for borde spørgsmålet ”Er bordet produceret helt uden brug af organiske opløsningsmidler og tungmetaller?” Læs mere om miljøvejledningerne på Miljøstyrelsens hjemmeside www.mst.dk

- Miljømærkeordninger. For alle produktgrupper, som kan få de officielle miljømærker (Den nordiske Svane og EU’s Blomst), er der udarbejdet miljøkriterier for de anvendte råmaterialer, produktion, distribution og emballage samt brug og bortskaffelse, som produkterne skal opfylde for at få et miljømærke. Fx omfatter svanemærkekriterierne for gulve grænseværdier for indholdet af visse farlige stoffer i råvarerne og grænseværdier for udslip af VOC og kviksølv ved produktion af gulve samt krav om, at tropisk træ skal være fra bæredygtigt skovbrug. Endvidere omfatter kriterierne retningslinier for, hvordan opfyldelse af kravene skal dokumenteres. Pr. 1. oktober 1999 kunne 65 produktgrupper miljømærkes (primært dagligvarer og forbrugsgoder), og 24 produktgrupper er på vej. På Miljømærkesekretariatets hjemmeside www.ecolabel.dk kan du se produktgrupperne og rekvirere kriterierne
- Statens og Kommunernes Indkøbsservice. På hjemmesiden www.ski.dk kan du se de miljøkriterier, som Statens og Kommunernes Indkøbsservice anvender til at indgå rammeaftaler med leverandører. Det omfatter konkrete miljøkrav til 12 produktgrupper, herunder møbler, papirvarer, kopimaskiner og rengøringsartikler



- Energimærkeordninger er også beskrevet på Statens og Kommunernes Indkøbsservices hjemmeside. Der er 3 energimærker, som er relateret til produkter, og alle 3 fokuserer på energiforbruget i brugsfasen:
 - "Energimærkning" er en EU-ordning, som er påbudt for køleskabe, køle/svaleskabe, fryserne, vaskemaskiner, tørretumblere, elovne, opvaske-maskiner og lyskilder. Ordningen er obligatorisk i modsætning til de frivillige miljømærkeordninger. Apparatets elforbrug angives på en skala fra A til G, hvor A er de mindst energikrævende apparater
 - "Energy" er et frivilligt europæisk energimærke for husholdningselektronik, der administreres af Group for Efficient Appliances (GEA)
 - "Energy Star" er et amerikansk energimærke, som den amerikanske miljøstyrelse (EPA) har udarbejdet. Mærket anvendes primært til computerudstyr, kopi- og faxmaskiner
- Vejledninger i arbejdsmiljörigtige indkøb af kontorborde, kontorstole, gulvbelægninger og belysning. Vejledningerne beskriver arbejdsmiljøforhold ved brug af produkterne, og dermed hvad indkøber og bruger skal lægge vægt på ved indkøbet. Fx mulighederne for at tilpasse produktet til den enkelte brugers behov. Vejledningerne indeholder tjeklister, som kan bruges til at præcisere krav og ønsker over for leverandøren. Vejledningerne ligger, sammen med en kort baggrundsrapport om arbejdsmiljörigtige indkøb, på www.dk-teknik.dk



Hvis jeres produkter ikke er omfattet af ovenstående, kan du tage udgangspunkt i:

- Miljøstyrelsens liste over uønskede stoffer. Listen indeholder stoffer, som myndighederne ønsker udfaset eller begrænset i løbet af de kommende år, og den er relevant i forhold til mange forskellige leverandørtyper/produkter. Du kan bruge den til at udarbejde lister over uacceptable stoffer henholdsvis stoffer, som I ønsker udfaset i de forskellige leverancer og leverandørkategorier. Se listen på Miljøstyrelsens hjemmeside www.mst.dk
- Miljøprojekter fra Miljøstyrelsen. Miljøprojekterne indeholder talrige referencer på muligheder for renere teknologi inden for danske brancher. For flere danske brancher har Miljøstyrelsen endvidere udgivet Brancheorienteringer (fx farve- og lak og galvanøindustrien), som beskriver bedste tilgængelige teknologi. Dvs. teknologier, som afspejler det lavest opnåelige niveau for ressourceforbrug og miljøbelastning og samtidig er økonomisk mulige at indføre. Hent Miljøprojekterne på Miljøstyrelsens hjemmeside www.mst.dk
- BAT-noter fra EU. BAT-noterne beskriver Best Available Technology for de særligt forurenende brancher og er planlagt udgivet løbende frem til 2002. Læs mere om BAT-noterne på hjemmesiden eippcb.jrc.es

- Virksomheders arbejdsmiljøprofil er et værktøj, der henvender sig til både indkøbere og leverandører. Leverandøren kan selv gennemgå deres arbejdsmiljøbelastninger og det forebyggende arbejde fra A til Z og dokumentere resultatet over for jer i form af en profil af virksomhedens arbejdsmiljø. Profilen omfatter 7 områder: Ergonomi, støj, børn og unge, kemi, indeklimate, ulykker og psykisk arbejdsmiljø. Værktøjet ligger på www.dk-teknik.dk

Når du stiller krav til leverandørens produktion kan du som generelt minimums-

krav stille, at leverandøren skal dokumentere overholdelse af miljømyndighedernes krav og eventuelle vilkår. Forbedringsmål kan stilles ud fra mulighederne for at anvende renere teknologier. Det kræver dog, at du kan omsætte den viden om væsentlige miljøpåvirkninger og forbedringspotentialer, der fremgår af BAT-noter m.m.

Skemaet giver eksempler på specifikke krav til forskellige leverandørkategorier med fokus på leverancer, der typisk indgår i den daglige drift.



Leverandørkategori	Minimumskrav	Forbedringsmål
Kemikalieleverandører	Sikkerhedsdatablade med 16 punkter skal foreligge for alle produkter, og leverandøren skal have et system, som automatisk fremsender reviderede sikkerhedsdatablade.	Udfasning af specifikke stoffer fra Miljøstyrelsens liste over uønskede stoffer. Mange kemikalieleverandører foretager endvidere udgangskontrol af hver leveret batch af kemikalier i form af kvalitetscertifikater. Gennem certifikaterne kan der opstilles trinvis skærpede forbedringsmål for minimering af uønskede stoffer eller stofenheder.
Leverandører af energi	Brændseffektivitet og andel af vedvarende energi. Fx at vindkraft og biomasse skal udgøre mindst 10% af energiforsyningen. Dokumentation i form af et grønt certifikat, som viser hvor stor en andel af energileverancen, der udgøres af vedvarende energi.	Trinvis skærpede forbedringsmål for større brændseffektivitet og andel af vedvarende energi.
Leverandører af plastmaterialer	Plastmaterialer er mærket, så det tydeligt fremgår, hvilken type plast den enkelte leverance indeholder. Fx polypropylen (PP), polyethylen (PE) eller polyvinylchlorid (PVC). Mærkning er en forudsætning for, at plastmaterialerne kan sorteres til genanvendelse.	Plastmaterialernes indhold af følgende indholdsstoffer skal udfases: Blødgøringsmidler baseret på phthalater, brandhæmmere baseret på især PCB og PBDE samt tungmetaller (pigmenter, stabilisatorer og fyldstoffer).
Lastvogns-transportører	Dokumentation for overholdelse af den gældende EURO II-norm fra EU, som bl.a. stiller krav til emissioner af NOx, CO og partikler. Fra 1. oktober 2000 skal nye lastvogne i EU overholde den skærpede EURO III-norm.	De skærpede EURO IV- og V-normer, som træder i kraft i EU fra henholdsvis 2005 og 2008.
Maskin- og udstyrsleverandører	Nyt udstyr skal være mindre miljøbelastende end det, som afløses. Fx skal energiforbruget pr. produceret enhed for den nyindkøbte maskine være dokumenteret lavere end den gamle. Støj, ergonomi eller andre forhold er også mulige krav.	Tilbagetagning af gammelt udstyr. Brug af mindre miljøbelastende hjælpestoffer. Trinvis skærpede forbedringsmål for energiforbruget pr. produceret enhed.

4 Hvordan gennemfører du miljødialogen?

Du har nu fastlagt minimumskrav og forbedringsmål for miljødialogen og -samarbejdet med de enkelte leverandører/leverandørkategorier. Og dine kolleger er indforstået med dagsordenen for dialogen. Dette kapitel beskriver en række kommunikationsmidler, der egner sig til dialogen på de tre niveauer.

Kommunikationsmiddel	Niveau 3	Niveau 2	Niveau 1
Direct mail	x		
Produktbrochurer og salgsmateriale	x		
Årsberetninger og grønne regnskaber	x		
Konferencer	x		
Hjemmeside	x		
Tjekliste til indkøbere		x	
Spørgeskemaer		x	
Personlige breve		x	
Leverandørseminarer			x
Leverandørbesøg			x
Udviklingssamtaler			x

4.1 Fortæl i mange sammenhænge, at I ønsker en dialog om miljø

Det er en fordel, at omverdenen ved, at I er indstillet på en miljødialog med jeres leverandører. Dels forpligter det internt, fordi I ikke kan trække jeres budskaber tilbage. Dels bliver jeres eksisterende såvel som potentielle leverandører mere informative om deres miljøarbejde. Det sparer dig for tid med at indhente viden om leverandørernes miljøpræstation.

Phønix-Trykkeriets erfaring er, at det drejer sig om at overbevise leverandørerne om, at der er et marked for grønne produkter. Når de er overbeviste om det, så kommer informationerne og løsnin-gerne af sig selv.

Derfor er det vigtigt i mange sammenhænge at fortælle, at virksomheden er interesseret i en miljødialog med leverandørerne. Du kan bruge de følgende midler:

Direct mail

Du kan sende en direct mail til kontaktpersonen hos jeres leverandører, hvor du kort informerer leverandøren om jeres miljøpolitik og interesse for miljødialog. Budskabet i en direct mail skal være enkelt, og det skal være klart for leverandøren, hvad du ønsker af vedkommende. En direct mail har en kort levetid og kan derfor med fordel kombineres med andre midler fx produktbrochure, årsberetning og grønt regnskab.

Ved at lade ledelsen være afsender, signalerer I en høj prioritering af emnet. Afslut med at skrive, hvem leverandøren skal kontakte, hvis vedkommende har spørgsmål eller ønsker flere informationer. Henvis eventuelt til jeres hjemmeside.

Produktbrochurer og andet salgsmateriale

Produktbrochurer og andet salgsmateriale bliver ikke alene læst af kunder, men også af en lang række andre interessenter, som ønsker viden om virksomheden. Heriblandt potentielle og eksisterende leverandører. Produktbrochurer kan være med til at overbevise leverandører om, at miljø er en konkurrenceparameter. Også længere fremme i produktkæden.

Hvis produktbrochuren fortæller, at virksomheden arbejder på at forbedre produktets miljøegenskaber, giver det et signal til leverandørerne om, at virksomheden er indstillet på en dialog om miljø. Beskriver brochuren samtidig, hvilke miljøforhold I arbejder på at forbedre, så ved leverandørerne også, hvilke løsninger



I søger, og mange leverandører vil af sig selv bidrage med relevante miljøinformationer og tilbyde mindre miljøbelastende leverancer.

Også konkurrenter nærlæser ofte jeres salgsmateriale. I det omfang jeres miljøprofil ansporer dem til en forstærket miljøindsats, kan de være med til at overbevise branchens leverandører om, at der er et marked for miljørigtige løsninger.

Årsberetninger og grønne regnskaber

Leverandører er generelt meget interesserede i de holdninger og prioriteringer, I signalerer i årsberetninger og grønne regnskaber. Blandt andet fordi de studeres flittigt af finansielle interessenter, som er med til at påvirke markedsudviklingen. Årsberetninger og grønne regnskaber egner sig til at beskrive:

- de overordnede mål for miljødialogen og -samarbejdet med leverandørerne
- virksomhedens fokusområder i udviklingen af mindre miljøbelastende produkter, herunder udfasning eller erstatning af særligt miljøbelastende leverancer
- hvor mange af virksomhedens leverandører, der bidrager med de miljøinformationer, I efterspørger og hvor mange, der overholder aftalte mål

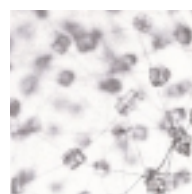
Når du sender beretningen eller regnskabet til leverandørerne, vil de få styrket deres opfattelse af, at virksomheden prioriterer miljø højt, og at der bliver holdt regnskab med leverandørernes miljøarbejde. Det har samtidig den effekt, at leverandørerne ser, at andre videregiver deres miljøresultater. Positive såvel som negative.

Konferencer

Til miljøkonferencer møder du primært personer, som arbejder med miljø. Nogle af dem repræsenterer måske eksisterende eller potentielle leverandører. Andre deltagere kender måske til leverandører, som qua deres miljøresultater kunne være interessante for jer. Men pressen kan også være tilstede. Derfor kan konferencen være et godt sted at viderebringe dit budskab om, at I er interesserede i en miljødialog med jeres leverandører.

Konferencer egner sig godt til at fortælle historier. Og jo mere konkrete historierne er, desto større er chancen for, at de bliver husket og spredt. Historierne kan fx handle om, hvordan:

- miljøforbedringerne, som er resultatet af dialogen, giver økonomiske fordele for både leverandøren og virksomheden
- miljøsamarbejdet har ændret relationen mellem virksomheden og leverandøren
- det kan betale sig at bruge en mindre og mere ukendt leverandør, fordi deres indstilling til miljøarbejde er mere positiv end den dominerende leverandør på markedet
- samarbejdet i produktkæden har resulteret i nye og mindre miljøbelastende produkter



Hjemmeside

De fleste af jeres eksisterende leverandører vil relativt ofte besøge jeres hjemmeside. Du kan også være sikker på, at potentielle leverandører besøger virksomhedens hjemmeside, inden de tager personlig kontakt til jer. Det er derfor naturligt, at hjemmesiden også indeholder informationer om, hvad I forventer af leverandørernes miljøarbejde.

Hjemmesiden egner sig til at:

- offentliggøre minimumskrav og forbedringsmål for de enkelte leverandørkategorier. Det sparer dig for henvendelser fra leverandører, som alligevel ikke kan opfylde jeres minimumskrav. Samtidig kan det give henvendelser fra leverandører, som kan være med til at opfylde nogle af jeres miljømål
- tilbyde et scor-selv-system, hvor leverandørerne selv indtaster og vurderer deres miljøpræstation (se 5.2)
- starte et diskussionsforum, hvor det er muligt for leverandører og andre at komme med deres bidrag til, hvordan konkrete miljøudfordringer, virksomheden står over for, kan løses



4.2 Afklar hvem der skal tage kontakt til leverandører tidligere i produktkæden

Du skal beslutte, om det skal være jer eller jeres primære leverandører, der skal stå for kontakten til leverandører tidligere i produktkæden. Det vil i høj grad afhænge af de eksisterende forretningsrelationer.

I bør selv stå for kontakten til leverandører tidligere i produktkæden, hvis:

- jeres primære leverandører ikke prioriterer miljøforhold lige så højt som jer
- jeres miljøekspertise betyder, at det er oplagt, at I er i dialog med de pågældende leverandører
- I ønsker at kontrollere deres miljøpåvirkning. Det kan blive aktuelt, hvis jeres interesser ikke har tillid til de pågældende leverandører
- I ønsker en meget konkret indsats, fx som led i at opbygge tillid til de pågældende leverandører, eller fordi det er vigtigt for jeres egen miljøpræstation

I bør lade jeres primære leverandører stå for kontakten til leverandører tidligere i produktkæden, hvis

- jeres primære leverandører i forvejen har en konstruktiv dialog med de pågældende leverandører, og I har tillid til de primære leverandører
- jeres primære leverandører har et større kendskab end jer til de pågældende leverandørers miljø- og produktionsforhold

Novotex har baseret sit forretningskoncept på bæredygtig fremstilling af tekstiler (Green Cotton). Det forudsætter en tæt styring af alle led i produktkæden. Novotex står selv for kontakten i ledene fra spinderi til slutprodukt. Mens spinderierne igennem deres miljøledelsessystem er i dialog med de to første led – dyrkning og rensning af bomuld.

4.3 Start miljødialogen ved at stille spørgsmål til leverandørerne

Det er en god idé at starte dialogen med at stille en række spørgsmål til leverandørens miljøholdninger og -indsats. På den måde viser du, at du er åben for dialog og får samtidig også viden om leverandørens miljøpræstation, så du bedre kan fastlægge forbedringsmål og vurdere, om leverandøren er en mulig samarbejdspartner.

Alene det at stille spørgsmål til leverandørerne kan være med til at påvirke dem til en forbedret miljøindsats. Også selv om du ikke bruger deres svar til at fravælge de mindre ambitiøse leverandører. Hvis der er tilstrækkeligt mange kunder, som stiller miljøspørgsmål til den enkelte leverandør, vil vedkommendes incitament til miljøforbedringer være større. Men vær åben om det, hvis du stiller spørgsmål, hvor du endnu ikke har tænkt dig at bruge svarene aktivt.

De følgende midler egner sig godt til at stille miljøspørgsmål til leverandørerne:

Tjekliste til indkøbere

Indkøbsafdelingen har kontakt til en række eksisterende såvel som potentielle leverandører. Det er derfor oplagt at bruge deres kontaktflade til at få stillet de væsentligste miljøspørgsmål. Men det kræver, at indkøbsafdelingen ved, hvad de skal spørge om, og at de på kort tid kan systematisere leverandørernes svar. Det kræver af dig, at du udarbejder en tjekliste til indkøberne og følger op på den viden, som indkøberne indhenter, så de ikke oplever, at de spilder deres tid.

Når du laver tjeklisten til indkøberne, kan du tage udgangspunkt i Miljøstyrelsens Miljøvejledninger (se afsnit 3.4). Ved hyldevarer kan du bruge "den nemme vej". Mens du ved volumenprodukter og kritiske produkter bør tage udgangspunkt i beskrivelsen af de vigtigste miljøhensyn samt tjekskemaet. Endelig kan du ved strategiske produkter vælge også at inddrage baggrundsdokumentationen. Det er vigtigt, at du laver tjeklisten så kort som muligt. I dag er hver miljøvejledning på 4 sider og baggrundsdokumentationen på 8 sider eller mere. Mange indkøbere synes, at det er for omfattende. Og vil hellere have dem kogt ned til, at alle produkter bliver dækket på 4 sider eller mindre.





Spørgeskemaer

Det er oplagt at bruge et spørgeskema til at stille spørgsmål til virksomhedens leverandører. Problemet med spørgeskemaer er ofte, at de bliver for generelle, fordi de samme spørgsmål bruges til alle leverandører. Og derfor har svarene ofte relativt lille værdi.

Hvis du vælger at bruge et spørgeskema, bør du overveje:

- om spørgeskemaet både skal omfatte generelle spørgsmål om fx miljøpolitik, miljømål, miljøledelse og miljøregnskab og specifikke spørgsmål til hver leverandørkategori om fx produkternes stofindhold og produktionsmetoder. Du kan bruge de minimumskrav og forbedringsmål, du har fastlagt, som udgangspunkt for at formulere de specifikke spørgsmål
- hvordan du vil reagere over for leverandører, der ikke svarer på spørgeskemaet
- hvordan du vil bearbejde svarene. Hvis du har mange svar, kan du få et overblik ved at bruge et scoringsystem (se 5.2)
- hvordan du vil følge op på svarene. Det er vigtigt at give leverandørerne en tilbagemelding. Som et minimum bør de vide, hvad I bruger svarene til

Omfanget af spørgeskemaet bør afhænge af, hvad du bruger svarene til. Bruges svarene aktivt til at vurdere leverandørernes miljøpræstation, er det vigtigt, at leverandørerne har mulighed for at nuancere deres svar. Vil I blot sende et signal om jeres fokusområder i miljøarbejdet, er en god tommefingerregel, at spørgeskemaet kun fylder en enkelt A4-side.

APC Denmark A/S har udarbejdet et enkelt spørgeskema, som er koncentreret omkring virksomhedens målsætninger for egne produkter (nødstrømsanlæg). Spørgsmålene drejer sig bl.a. om, hvorvidt leverandøren arbejder for at forlænge levetiden for deres produkter og hvorvidt leverandøren anvender kviksløv, cadmium, bly, ozonlagsnedbrydende stoffer, formaldehyd, organiske tinforbindelser eller PVC i produkterne. Dermed bliver spørgeskemaet et aktivt redskab i arbejdet med at opfylde egne målsætninger.

Personligt brev

Du kan målrette det personlige brev til den enkelte leverandør. Du kan spørge direkte, om leverandøren er interesseret i en miljødialog med jer. Og du kan skrive, hvilke emner I ønsker at være i dialog med leverandøren om.

Hvis du ønsker generelle miljøoplysninger, fx om leverandøren har en miljøpolitik eller lignende, bør du henvende dig til jeres kontaktperson i salg/marketing. Hvis du derimod ønsker specifikke miljøoplysninger om produkter og processer, bør du skrive til leverandørens miljøansvarlige. Tænk også over hvem, der skal være afsender. I modsætning til en direct mail fra ledelsen er det personlige brev her et middel i kommunikationen på det operationelle niveau mellem de involverede medarbejdere. Er indkøbsafdelingen afsender, kan det signalere, at der er et marked for miljøvenlige produkter. Er miljøafdelingen afsender, signalerer det mere, at I ønsker at udveksle idéer til miljøforbedringer.

Leverandørens reaktion på det personlige brev er samtidig velegnet til at vurdere, om leverandøren er indstillet på at indlede et samarbejde om miljøforbedringer.

4.4 Inddrag miljø i den løbende dialog med leverandører, I vil samarbejde med

Du skal bruge mest tid på at være i dialog med de leverandører, som I ønsker at samarbejde med om miljøforbedringer. Du skal håndtere disse leverandører på en måde, som virker forpligtende, og som samtidig har sit omdrejningspunkt i at skabe miljøresultater.

Mange afdelinger og personer i virksomheden og hos leverandøren er involveret i den løbende dialog. Det er derfor vigtigt, at alle involverede medarbejdere også inddrager miljø i dialogen.

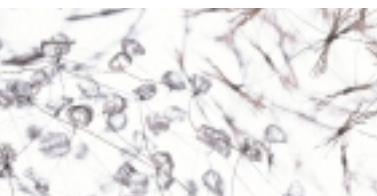
Ud over at sikre dig, at dine kollegaer er klædt tilstrækkeligt på til miljødialogen med de væsentligste leverandører, kan du overveje, om du skal styrke dialogen yderligere ved at anvende et af de følgende midler:



Leverandørseminarer

Et leverandørseminar med miljø som tema er velegnet til at opdatere hinanden i udviklingen inden for området og udveksle idéer til at forbedre miljøpræstationen. Når du afholder seminarer, er det en god idé, at der er et oplæg fra en ekstern part. Det kan være en miljøspecialist, en person der kender til nuværende og kommende myndighedskrav, en repræsentant fra brancheorganisationen, en der kender udviklingen på markedet eller en ekspert i forbrugere. Det eksterne oplæg signalerer, at seminaret ikke er et almindeligt forretningsmæssigt møde. Samtidig oplever deltagerne, at de får noget med hjem fra seminaret. Det gør dem mere positivt indstillet i den efterfølgende debat, hvor eksperten ikke nødvendigvis behøver at deltage.

Du kan vælge at invitere ensartede leverandører af standardprodukter. Ved et sådant seminar kender deltagerne hinandens produktionsforhold, og det giver mulighed for at diskutere meget konkrete miljøproblemer og mulige indsatsområder. Samtidig kan det være den eneste løsning, hvis I overvejer et miljøtiltag eller investering, som stiller nye krav til leverancerne. Men du skal være opmærksom på, at det kun giver mening at samle en række ensartede leverandører, hvis virksomhedens indkøb er så stort, at du bruger mange leverandører. Af konkurrencemæssige hensyn kan leverandørerne dog være tilbageholdende med informationer. Men typisk resulterer denne type seminarer i, at der bliver spredt viden om best practices, og at leverandørerne bliver enige om, hvad der er de væsentligste miljøforhold.



Ved at holde et seminar for leverandører (og eventuelt kunder) fra forskellige steder i produktkæden sikrer du dig, at miljøforholdene bliver diskuteret ud fra et livscyklusperspektiv. Alene det at samle virksomheder fra hele produktkæden plejer at give resultater, fordi I får viden om hinandens tekniske og markedsmæssige forhold.

Leverandørbesøg

Tager du på besøg hos leverandøren, signalerer du først og fremmest, at du er af den indstilling, at I skal samarbejde i lang tid fremover. Og at det derfor godt kan betale sig for leverandøren at yde en indsats for at tilfredsstille jeres specifikke behov.

Besøget giver dig samtidig indblik i leverandørens produktionsforhold. Og de muligheder og begrænsninger som produktionsforholdene sætter på miljøarbejdet. Det betyder, at du langt hurtigere kan vurdere, om et nyt miljøtiltag er realistisk at gennemføre eller ej.

Leverandørbesøget er også velegnet til at samle flere personalegrupper fra hver virksomhed. Mange gange opstår der ideer til miljøforbedringer blot ved at forskellige faggrupper mødes. Besøget kan sagtens kombineres med, at virksomheden alligevel skal mødes med leverandøren af andre årsager end miljø.

I kan også invitere leverandøren til at besøge jer. Og benytte lejligheden til at leverandøren vejleder jeres personale i miljørigtig brug og bortskaffelse af deres produkter.

Levison+Johnsen+Johnsen besøger ofte deres leverandører og får besøg af dem. På disse mere eller mindre formelle møder bliver nye idéer og muligheder til miljøforbedringer diskuteret sammen med andre relevante emner. Levison+Johnsen+Johnsen's miljødialog med leverandørerne er med andre ord hovedsagelig mundtlig. Det har også den fordel, at de meget små leverandører (énmandsvirksomheder) også får en chance. Hvis leverandørerne skal levere en masse skriftlig dokumentation, går det ud over de meget små, som ofte har svært ved at skaffe denne dokumentation.

Udviklingssamtaler

Det er vigtigt, at miljøforhold bliver et emne i udviklingssamtaler, hvor ledende medarbejdere fra virksomheden og leverandøren mødes for at udveksle informationer om, i hvilken retning de enkelte virksomheder bevæger sig på lang sigt.

Du er nået et stort skridt med leverandørdialogen, hvis resultatet af en udviklingssamtale bliver, at begge virksomheder vælger en række miljømæssige indsatsområder og bliver enige om forbedringsmål. Men bliver virksomhederne ikke enige om en fælles udviklingsretning, er det også et brugbart resultat. Det giver virksomheden mulighed for i god tid at tilpasse sig leverandørens udviklingsretning eller søge efter en anden samarbejdspartner.

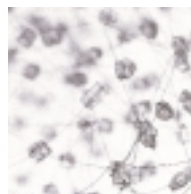
For at udviklingssamtalen skal have gennemslagskraft i begge organisationer er det nødvendigt, at ledende medarbejdere fra miljø, produktion, indkøb, produktudvikling, kvalitet, salg og ledelse fra begge virksomheder deltager.

For at få substans i diskussionen om fremtidens muligheder og begrænsninger kan du overveje at tage udgangspunkt i:

- Hvilken retning den teknologiske udvikling bevæger sig. Det kan være, hvordan jeres kerneteknologi har udviklet sig gennem tiden. Eller en vurdering af, hvordan I kan udnytte nye lovende og mindre forurenende teknologier
- Markedsmæssige scenarier. Hvor I sætter forskellige scenarier op for, hvilke miljøkrav slutkunderne på sigt kan forventes at stille. Og med udgangspunkt i de enkelte scenarier diskuterer, hvad der skal til for, at I kan opfylde kravene
- Hvordan branchen tidligere har taget nye teknologier til sig. Der er en tendens til, at nye teknologier spredes på samme måde inden for en branche

I slutningen af udviklingssamtalen er det vigtigt, at I beslutter, hvad næste skridt skal være, og hvornår det skal tages.

Ellers risikerer I, at de idéer, der blev udvekslet under mødet, aldrig bliver gennemført. For at sikre, at leverandøren også har fremdrift i sit miljøarbejde, kan I overveje, hvordan leverandøren skal motiveres. Det kan være en joint venture, en aftale om at I deler besparelser i porten, eller at I under givne forudsætninger forpligter jer til at aftage en fast mængde fra leverandøren.



5 Hvordan evaluerer du leverandørerne?

Rådene i dette kapitel handler om, hvordan du kan evaluere leverandørerne i forhold til de mål, du har fastsat for dialogen. Evalueringen kan være både kvalitativ og kvantitativ.

5.1 Tag konsekvensen af evalueringen
I skal være indstillet på at tage konsekvensen af de signaler, I sender til leverandørerne. De leverandører, der ikke kan opfylde eventuelle krav, bør ikke være godkendte leverandører til virksomheden. Hvis I er i dialog med leverandører om at forbedre miljøpræstationen, skal I være indstillet på et samarbejde, hvor begge parter ændrer holdninger og adfærd.

Af de godkendte leverandører på de tre niveauer kan du forvente, at:

- leverandører på niveau 3 overholder miljølovgivningen
- leverandører på niveau 2 opfylder minimumskrav
- leverandører på niveau 1 arbejder på at opfylde forbedringsmål

Når du evaluerer leverandørerne på hvert niveau, kan du opdele dem i følgende grupper:

- Godkendte leverandører: Leverandører, som du ikke behøver at gøre en indsats over for, fordi de opfylder alle krav
- Leverandører til observation: Godkendte leverandører, som ikke kan opfylde mindre væsentlige krav. Du vil gøre en aktiv indsats for, at de på mellemlang sigt opfylder alle krav
- Uacceptable leverandører: Leverandører, der ikke kan opfylde de væsentligste krav. De skal kunne opfylde kravene på kort sigt for ikke at blive udskiftet

Levison+Johnsen+Johnsen's vurdering af

leverandørerne er i høj grad baseret på dialog og tillid ud fra de daglige erfaringer med leverandørerne. Flere forskellige personer hos Levison+Johnsen+Johnsen deltager i den årlige evaluering af leverandørerne, og diskussionerne tager udgangspunkt i individuelle, subjektive erfaringer. Ved at flere personer deltager, undgår man, at vurderingerne kommer til at afhænge af en enkelt persons indtryk. For Levison+Johnsen+Johnsen er leverandørernes indstilling til miljøarbejdet det vigtigste. Jo mere aktiv og lydhør leverandøren er, desto bedre. Resultatet af evalueringen er en opdeling af leverandørerne i 4 grupper:

- Gruppe 1: Leverandører, der selv er miljøaktive, og som bruges så vidt muligt
- Gruppe 2: Leverandører, der er miljøpositive, men som skal opfordres til at gøre en indsats
- Gruppe 3: Leverandører, som ikke er interesserede i miljø og ikke kan påvirkes, men som er nødvendige i produktionen
- Gruppe 4: Leverandører, som ikke er interesserede i miljø og kan undværes, og som derfor bliver valgt fra



5.2 Brug scoringssystemer til at få overblik

Scoringssystemer kan give et overblik, når der anvendes mange relativt enkle og ensartede kriterier ved evalueringen af leverandørerne. Resultatet af scoringerne vil dog altid være en forenkling af virkeligheden, og det er derfor vigtigt at beskrive forudsætninger og vægtninger ved formidling af resultaterne af scoringerne.

Det tager tid at udvikle scoringskriterier, men det sparer tid at bearbejde data og vurdere leverandører ud fra scoringen. Det betyder, at du kun kan spare tid ved at bruge scoringssystemer, hvis du over en længere periode har de samme leverancer.

Miljø er som regel blot et af flere kriterier, der anvendes i scoringen. Typisk indgår miljø kun som et element blandt kriterier for leveringskvalitet, service, pris, kvalitetsstyring, sundhed og sikkerhed, etc. Scoringerne resulterer typisk i en klassificering af leverandørerne i god, middel og ikke tilfredsstillende. Styrken ved en sådan klassificering er, at den kan bruges til at formidle en tydelig vurdering af leverandøren. Og kan fungere som igangsætter for et samarbejde om miljøforbedringer med leverandøren. Scoringssystemer egner sig derfor bedst til at vurdere leverandørerne på niveau 2.

Hvis du scorer dine leverandører uden først at udsende spørgeskemaer eller lignende og derefter sender scoringen til leverandørerne, signalerer du, at det er leverandørernes ansvar selv at komme med relevante miljøinformationer. Fx sender Novo Nordisk et brev til hver leverandør, hvoraf deres scoring fremgår. Det forklares, hvilke oplysninger scoringen er lavet på baggrund af. Hvis leverandørerne mener, at de skal vurderes anderledes, er det op til leverandøren selv at bidrage med informationerne.

Hos Nokia, Audio & Electronics anvender man et omfattende scoringssystem til vurdering af miljøforholdene hos leverandørerne. Leverandørerne bliver bedt om at udfylde en såkaldt "selv-vurdering", hvor de skal svare "Ja" (dokumenteret, krav opfyldt), "Nej" (forefindes ikke, ej påbegyndt, ikke dokumenteret) eller "Delvist" (ikke færdiggjort, påbegyndt, visse resultater foreligger) på en lang række miljøspørgsmål. Et centralt element i leverandørstyringen er anvendelsen af "sorte" og "grå" lister, som opregner kemikalier, som henholdsvis ikke må anvendes og som skal søges begrænset/udfaset.



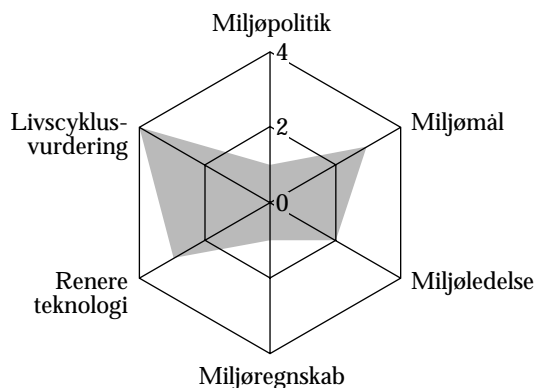
Nokia stiller fx følgende spørgsmål til leverandørerne:

	Nej 0 point	Delvist 3 point	Ja 6 point	Ikke relevant
1. Ledelsens engagement				
1.1 Har virksomheden egen miljøpolitik?				
1.2 Har samtlige ansatte kendskab til virksomhedens miljøpolitik?				
2. Miljømål				
2.1 Findes miljømål (målbare og med tidsfrister)?				
2.2 Udføres sammenligninger af præstationer på miljøområdet med andre virksomheder?				
2.3 Udføres undersøgelser af kundernes behov?				
3. Internt miljøarbejde				
3.1 Er der etableret et miljøstyringssystem? (EMAS, ISO 14001) "Ja" giver 60 point				
3.2 Er der en ansvarlig for miljø?				
3.3 Er miljø forankret blandt medarbejderne, fx gennem sikkerhedsorganisationen?				
3.4 Er der i årets løb gennemført nogle miljøprojekter?				
3.5 Er miljø et fast punkt på dagsordenen til ledelsesmøder?				
4. Produktion og produkter				
4.1 Er sortlistede kemikalier udfaset i processerne, eller håndteret i lukkede systemer?				
4.2 Er sortlistede kemikalier udfaset i produkterne?				
4.3 Er grålistede kemikalier udfaset i processerne?				
4.4 Er virksomhedens miljøvilkår blevet overholdt i løbet af året?				
4.5 Udbyder virksomheden miljømærkede produkter?				
4.6 Er der udgivet en miljørapport for året?				

Brdr. Hartmann har også udviklet et scoringssystem til bearbejdning af svarene fra det spørgeskema, som de sender til de miljømæssigt væsentlige leverandører. Som beskrevet i afsnit 3.4 fokuserer Hartmann på, hvor langt leverandøren er eller ønsker at gå i sin miljøindsats. Ud fra svarene tegnes en miljøprofil for hver leverandør. Af miljøprofilen ses det tydeligt, om leverandøren er miljøaktiv og på hvilke områder. Jo mindre areal af profilen, desto mere aktiv. Og omvendt. Når profilerne

er tegnet for alle leverandører i de enkelte leverandørkategorier, sender Hartmann en kopi af resultatet til den enkelte leverandør. Samtidig vedlægges en kopi af gennemsnitsprofilen, og leverandøren kan så selv se, om han er bedre eller dårligere end gennemsnittet. På nuværende tidspunkt er ingen leverandører blevet sorteret fra ud fra en "dårlig" miljøprofil, men Hartmann har oplevet, at leverandører, der selv kan se, at de ligger under gennemsnittet, ringer for at spørge, om de er i "farezonen".

Hartmann's miljøprofil for leverandører



Score:
 1 = gennemført
 2 = i gang
 3 = planlagt
 4 = ikke planlagt



5.3 Udarbejd en plan for evaluering af leverandørerne

Du behøver ikke at evaluere de enkelte leverandører ens - og lige ofte. Du kan udarbejde en plan for, hvornår og hvordan du vælger de enkelte leverandører ud til en grundig evaluering. Når du har udarbejdet planen, bør du fortælle dine leverandører, hvornår det er deres tur til at blive evalueret. Det er vigtigt, at du holder planen. Hvis du ikke kan overholde den, hvorfor skulle leverandøren så?

Du kan gøre som Iduna. Hvert år evaluerer de alle leverandører internt, hvor de dels tager udgangspunkt i kendte oplysninger om leverandørens miljø- og kvalitetsarbejde, dels i afvigelsesrapporter fra de enkelte leverancer. Ud fra den interne evaluering udvælges problematiske leverandører - typisk omkring 5 - som Iduna efterfølgende tager kontakt til. Det kan være ved at afholde et møde, besøge leverandøren eller ved at gennemføre en revision af leverandøren. Formen afhænger af, hvor problematiske afvigelserne er. På den måde koncentrerer indsatsen om få, men velvalgte leverandører.

5.4 Tag på miljørevision hos miljøkritiske leverandører

De miljøkritiske leverandører er dem, der ikke er indstillet på at afgive miljøinformationer eller ændre forhold, som du betragter som værende kritiske for miljøet eller for din mulighed for at dokumentere jeres produkters miljøegenskaber. Det kan være relevant at kontrollere de miljøkritiske leverandører gennem en miljørevision.

En miljørevision af leverandøren giver et stærkt signal om, at du tager leverandørers miljøforhold alvorligt. Du skal ikke være bange for at besøge leverandører, som er langt større end jer. Husk på, at du ikke er den eneste, der stiller miljøspørgsmål og -krav. Så selv om du ikke alene kan påvirke leverandøren, så kan du være med til at skubbe i den rigtige retning.



Inden du tager på miljørevision hos en leverandør, bør du tage stilling til følgende:

- Hvad er formålet med revisionen?

Ønsker du at få et overordnet billede af leverandørens miljøarbejde? Ønsker du at få dokumentation for specifikke produktions- eller produktforhold? Eller ønsker du at signalere, at du tager leverandørens miljøforhold alvorligt?

- Hvad vil du have at vide? Hvis du har udarbejdet et spørgeskema til leverandører, kan du tage udgangspunkt i det, når du planlægger revisionen. Men du bør tilpasse spørgeskemaet til den konkrete leverandørs miljømæssige forhold. Hvis leverandøren har udarbejdet en miljøpolitik eller opsat mål- og handlingsplaner på miljøområdet, kan du også stille spørgsmål til, hvordan miljøpolitikken eller mål- og handlingsplaner bliver omsat i praksis.

- Hvordan vil du få det at vide?

Mundtlige svar er velegnede til at få viden om leverandørens miljøarbejde og holdninger. Til gengæld er skriftlige svar velegnede til at få dokumentation for konkrete miljøresultater. Fx produktdatablade, tilsynsrapporter og testresultater.

- Hvem skal deltage? Det er væsentligt, at miljøfagligt personale fra begge virksomheder er repræsenteret, fordi det er dem, der har mest indblik i miljøforhold. Men for at signalere, at der er en forretningsmæssig relation, bør en medarbejder fra leverandørens salg/marketing og en af jeres indkøbere også deltage i revisionen.
- Vil du vises rundt hos leverandøren? Selv om størstedelen af revisionen foregår i et mødelokale, så bør leverandøren give dig en rundvisning. På den måde får du et konkret indblik i leverandørens miljøarbejde og -forhold.
- Hvordan giver du leverandøren en tilbagemelding? Skal leverandøren have mundtlig eller skriftlig tilbagemelding? Det vil selvfølgelig afhænge af formålet. Men du kan overveje at udarbejde et referat og en mangelliste, som leverandøren kan bruge i sit videre miljøarbejde.



6 6 andre håndbøger om miljødialog

Miljødialog med leverandører 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.



Tilrettelæggelse af miljødialog

beskriver, hvordan en lille eller mellemstor virksomhed planlægger 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. Og evalueringen af dialogen i forhold til virksomhedens mål.

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

Tak til følgende virksomheder, som er interviewet om deres erfaringer med miljødialog med leverandører og behov for værktøjer, og som har givet gode input til håndbogen:

- Phønix-Trykkeriet A/S
- Novo Nordisk A/S
- S. Dyrup & Co. A/S
- Beck & Jørgensen A/S
- Casco A/S
- Novotex A/S
- Tytex A/S
- Levison+Johnsen+Johnsen a/s
- Iduna A/S
- APC Denmark A/S
- Brdr. Hartmann A/S
- Dalmoose Trævarefabrik A/S
- Henkel-Ecolab A/S
- Heat Transfer Tønder A/S
- DNV - Det Norske Veritas
- BVQI - Bureau Veritas
- Dansk Standard

Også tak til de 112 virksomheder, som har brugt tid på at besvare spørgeskemaet.

Der har desuden været tilknyttet en følgegruppe til projektet, som takkes for konstruktive forslag og kommentarer:

- Hans Hornbæk, Miljøstyrelsen
- Palle M. Sørensen, Erhvervsfremme Styrelsen
- Johan Stranddorf, DNV - Det Norske Veritas
- Kirsten Schmidt, dk-TEKNIK ENERGI & MILJØ
- Ulf Nielsen, DHI – Institut for vand og miljø
- Aksel Møller-Jørgensen, Valør & Tinge A/S
- Anette Petersen, 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, 48
- Udgivelsesår: 2000
- Titel: Miljødialog med leverandører
- Forfatter(e): Petersen, Anette; Møller-Jørgensen, Aksel; Schmidt, Kirsten;
Nielsen, Ulf
- Udførende
institution(er): Valør & Tinge A/S; dk-TEKNIK; DHI – Institut for vand og miljø
- Resumé: Hvordan kan den lille eller mellemstore virksomhed 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.
- Emneord: Virksomheder; leverandører; miljøstyring; kommunikation
- Supplerende
oplysninger: Hører sammen med: "Udformning af skriftlig miljøkommunikation" (Miljønyt, 42), "Tilrettelæggelse af miljødialog" (Miljønyt, 43), "Miljødialog gennem pressen" (Miljønyt, 44), "Miljødialog med kollegaer" (Miljønyt, 45), "Miljødialog med kunder" (Miljønyt, 46) og "Katalog over midler til miljødialog" (Miljønyt, 47)
- Andre
oplysninger: Grafisk tilrettelæggelse:
Lotte Kokfelt i samarbejde med Valør & Tinge A/S
Illustrationer: Gry Aalling
- Md./år for
redaktionens
afslutning: December 1999
- Sideantal: 36 Format: A4
- Oplag: 1.000
- ISBN: 87-7944-025-8 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 541 006. 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 landdrikterne - 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
- Nr. 48: Miljødialog med leverandører

Miljødialog med leverandører

Hvordan kan den lille eller mellemstore virksomhed 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.



ISSN 0905-5991

ISBN 87-7944-025-8

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