

Aalborg Universitet, Master i Bæredygtig Omstilling
Hold 1, 4. semester – Afgangprojekt



Rapportering af Roskilde Festivals miljøarbejde

Dato: 5. december 2016

Vejleder Susse Georg

Udarbejdet af Mikkel Sander, Gruppe 1

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	2
Resumé	3
Kapitel 1: Rapportering af miljøarbejdet i Danmarks fjerdestørste by	4
Forandringsudfordringen	4
Problemformulering	5
Motivation og baggrund for opgaven.....	6
Afgrænsning af emnet	7
Kapitel 2: Roskilde Festival og miljø – før og nu.....	8
Roskilde Festival – lille by og stor kulturbegivenhed	8
Miljøarbejdet før og nu	9
Kapitel 3: Opfattelser af miljørapportering og dens rolle i den grønne omstilling	13
Kapitel 4: Teoretisk og metodisk tilgang	15
Teoretisk tilgang til opgaven	15
Metodisk tilgang til opgaven	20
Kapitel 5: Analyser af udformningen af Roskilde Festivals miljørapportering	23
Formål med rapportering	23
Elementer i Roskilde Festivals rapportering.....	25
Hvilke måltal skal være til rådighed	27
Fortællinger om miljøarbejdet	30
Valg af format	33
Rapportering som framing af festivalens miljøarbejde.....	37
Kapitel 6: Konklusion, anbefalinger, diskussion af tilgange og perspektivering	41
Konklusion og anbefalinger	41
Diskussion af teoretisk og metodisk tilgang	43
Perspektivering.....	44
Litteraturliste og bilagsliste	46

Resumé

Denne opgave handler om, hvordan Roskilde Festival bør udarbejde sin miljørapportering fremover, og hvordan rapporteringen kan bidrage til den grønne omstilling af festivalen. Tidligere har festivalen lavet en klassisk miljørapportering, som ikke er blevet brugt i noget særligt omfang, hverken internt eller eksternt. Jeg indleder opgaven med en introduktion til festivalen, festivalens miljøarbejde og miljørapporterings rolle i den grønne omstilling. I opgavens analyse afdækker jeg en række forskellige formål med rapporteringen, som kan inddeles i interne, eksterne og måltalsformål. Med udgangspunkt i videnregnskaber anbefaler jeg, hvilke elementer der bør indgå i rapporteringen, og hvordan elementerne, hver især, relaterer sig til de tre grupper af formål. Gennem en analyse af målsætningerne i festivalens bæredygtighedsstrategi, udleder jeg, hvilke måltal der skal redegøres for i rapporteringen, og hvordan de tilvejebringes i et netværk af humane og non-humane aktører. Derefter anbefaler jeg, hvilke typer arketyperiske fortællinger festivalen bør benytte sig af, i rapporteringens formidling af miljøarbejdet, for at styrke miljøforbedrende organisatoriske forandringer. Jeg analyserer fordele og ulemper ved rapportering som tryksag vs. rapportering online og anbefaler en rapportering på internettet, samt hvad der bør udgøre en basisrapportering, og hvad der bør udgøre afledte kommunikationsprodukter. Til sidst i analysen ser jeg på, hvilken rolle framing kan spille i rapporteringen. Opgavens primære teoretiske tilgang er Aktør-Netværks Teori, og gennem analysen forholder jeg mig til, hvilke roller forskellige aktører spiller, for at både rapporteringen forandres og festivalens miljøarbejde forandres gennem rapporteringen.

This project is about how Roskilde Festival should do its environmental reporting in the future, and how reporting can contribute to the sustainable transition of the festival. Previously, the festival has made a classic environmental reporting, which has not been put to much use, neither internally or externally. I begin the project with an introduction to the festival, the festival's environmental work and environmental reporting's role in the sustainable transition of society. In the project's analysis, I uncover several different purposes of the reporting, which can be divided into internal, external and objective-purposes. Based on methods of intellectual capital statements, I recommend which elements should be included in the reporting, and how the elements are related to the three kinds of purposes. Through an analysis of the objectives in the festival's sustainability strategy, I recommend what environmental data should be accounted for in the reporting, and how the data are produced in a network of human and non-human actors. Then I recommend what kinds of archetypical plots, the festival should use in the reporting's communication of the environmental work, to strengthen the organizational changes towards environmental improvements. I analyze the pros and cons of printed reporting vs. reporting online and recommend reporting on the Internet. Furthermore, I recommend what should be included in a basic reporting and what should be secondary communication products. At the end of the analysis, I look at what role framing can play in reporting. The projects primary theoretical approach is Actor Network Theory, and throughout the analysis I analyze what roles different actors can play, in both the continuous development of the reporting, and the development of the festival's environmental work through the reporting.

Kapitel 1: Rapportering af miljøarbejdet i Danmarks fjerdestørste by

Roskilde Festival er Danmarks fjerdestørste by i en uge om året – et par tusinde flere indbyggere end i Ålborg. Enhver by er en gennemstrømning af ressourcer med miljøpåvirkning: fødevarer, elektricitet, vandforsyning/afledning, affald, offentlig transport, privatbilisme, non-food varer og meget andet. Et netværk af mennesker, teknologi, ressourcer, udledninger, oplevelser og information, der flyder ud og ind mellem hinanden, berører hinanden og forandrer hinanden.

Således også i byen Roskilde Festival. Musikken spiller fra lydanlæg, drevet af strøm fra dieselgeneratorer, der udleder CO₂. Festivaldeltagerne køber mad i boder tilberedt med gas, og når maden er spist ender engangstallerken og bestik som affald, der køres til forbrændingen. Øl drikkes af pantbelagte bioplastkrus, der ofte smides på jorden, for kort tid efter at blive fundet af en pantsamler. Kruset afleveres i en pantbod og køres, med hundredtusindvis af andre krus, til bioforgasning, når festivalen er slut. Luftmadrasser, der sælges i festivalens handelsområder, køres ind med lastbil og bliver efter kun få dages brug efterladt på campingpladsen, for derefter at blive indsamlet til deponi. Afløb fra toiletter graves ned og føres til store septiktanke, hvorfra spildevand køres til anlæg flere steder på Sjælland, på grund af de store mængder. Og det er blot fem eksempler på de sikkert tusindvis af forskellige ressourcestrømme, som udgør Roskilde Festivals miljøpåvirkning.

Hvordan kan man indfange og beskrive denne gennemstrømning af miljøpåvirkning? Hvordan man kan give miljøpåvirkningen mening for mennesker, så det ikke kun er tal, men også historier om forbedringer? Hvad er den rigtige måde at beskrive det på, når forskellige mennesker kan have forskellige holdninger til, hvad der er det rigtige? Det er hvad denne opgave handler om. Konkret ser jeg på Roskilde Festivals miljørapportering, og hvordan den bør udformes i de kommende år.

Forandringsudfordringen

Roskilde Festival har i nogle år udarbejdet en klassisk miljørapport. Når jeg skriver klassisk miljørapport, mener jeg en rapport, der redegør for udviklingen i en virksomheds forbrug af ressourcer og udledning af miljøskadelige stoffer inden for en række miljørelaterede områder for eksempel el, affald, brændstof, vand og drivhusgas, eventuelt krydret med lidt beskrivelser af nogle indsatser og målsætninger. Typisk udkommer en klassisk miljørapport som en A4 tryksag. Når jeg ser sådanne rapporter (både festivalens tidligere rapporter og fra andre virksomheder) opfatter jeg dem som meget afsenderorienteret og uden særligt blik på hvem modtageren af informationen er.

Festivalen har vedtaget en ny bæredygtighedsstrategi med veldefinerede målsætninger for de kommende år. En af disse målsætninger lyder specifikt, *Vi udarbejder en årlig miljørapport på baggrund af systematisk indsamlede data om vores ressourceforbrug, udledninger, affald, genanvendelse, kompenserende aktiviteter mm. fra 2016-2019.* (Roskilde Festival, 2016). Formuleringen i målsætningen lægger egentlig op til en klassisk miljørapportering, men der er dog en række anledninger til at festivalen nu bør gentænke rapporteringen af sit miljøarbejde, hvilket jeg herunder vil redegøre for.

For det første udtrykte festivalens bestyrelser i forbindelse med vedtagelse af bæredygtighedsstrategien, at der afrapporteres til dem på strategiens målsætninger. Den tidligere skabelon for miljørapporter forholder sig ikke direkte til strategiens målsætninger og kunne derfor ikke opfylde dette ønske.

For det andet stod det allerede klart for mig, inden jeg påbegyndte denne opgave, at den gamle miljørapport stort set ikke blev brugt. Meget få i organisationen vidste den eksisterede, endnu færre brugte den, og den frivillige miljøgruppe, der udarbejdede rapporten, var af samme grund demotiverede i forhold til opgaven og følte endda til tider, at de blev modarbejdet.

For det tredje er der mange forskellige interessenter i forhold til en miljørapportering: festivalfrivillige, ansatte, direktion og bestyrelser, men også eksterne i form af leverandører og kommunale embedsmænd. Forskellige interessenter har forskellige ønsker til en rapportering. Fordi den eksisterende miljørapport ikke er tænkt som et kommunikationsprodukt, skal vi her nok også finde en af årsagerne til at den ikke bliver brugt. Hvis rapporteringen skal bruges af flere, er der altså behov for at tænke flere forskellige samtidige formål ind i designet af den.

For det fjerde skaber nye medier nye muligheder. Tidligere miljørapporter har været en meget traditionel A4 tryksag på 30-40 sider. Men med nye muligheder for at lave udgivelser på nettet, kan både billede, video og lyd potentielt benyttes, og information kan organiseres på andre måder end i en rapport fra A til Z.

Alt i alt er forandringsudfordringen at få skabt en afrapportering, der er relevant for forskellige modtagere med forskellige interesser, og dermed sikre at den bliver brugt. Hvis jeg skal sikre denne relevans for modtagerne, må jeg både se på hvad formålet er med rapporteringen, hvilket indhold rapporteringen skal dække, og hvilken form rapporteringen skal have. Eftersom festivalen tidligere har arbejdet med den klassiske miljørapportform, forventer jeg at skulle finde frem til en alternativ rapporteringsform, der kan imødekomme ovenstående forandringsudfordringer.

Problemformulering

Hvordan bør Roskilde Festival udforme sin rapportering af resultaterne af festivalens bæredygtighedsstrategi, så den tager højde for interessenteres ønsker til flere samtidige formål?

1. Hvad er Roskilde Festivals formål med rapporteringen?
2. Hvilket indhold bør rapporteringen have?
3. Hvilke platforme bør rapporteringen udkomme på?

Med ovenstående problemformulering, er det mit ønske, at denne opgave når frem til at definere festivalens miljørapportering i de kommende år. Det skulle gerne være en rapportering, der har relevans for mange forskellige læsere i festivalens organisation. Rapporteringen bliver for eksempel relevant, når den frembringer viden som læserne kan bruge i deres miljøarbejde, når den er motiverende ved at vise det gode eksempel, og når den hjælper en prioritering ved at sætte fokus på, hvor miljøbelastningen fra festivalen er størst. Dermed kan rapporteringen i sig selv bidrage til den grønne omstilling af festivalens arbejde.

Motivation og baggrund for opgaven

I dette afsnit vil jeg først redegøre for, hvorfor jeg har valgt at skrive min afsluttende master-opgave om dette emne. Derefter vil jeg afgrænse opgaven og fortælle hvor mit fokus er i opgaveløsningen, og hvorfor der er noget jeg fokuserer på, fremfor andet.

Min motivation for at skrive om miljørapportering

Som Sustainability Manager for Roskilde Festival er det min rolle at skabe miljøforbedrende tiltag i organisationen løbende. En rapportering skaber i sig selv ikke nogen umiddelbar og direkte miljøforbedring, men som jeg vil komme ind på flere gange i løbet af denne opgave, kan miljørapportering alligevel godt bidrage på forskellig vis til en grøn omstilling i organisationen.

Det er selvfølgelig rimeligt at spørge hvorfor Roskilde Festival overhovedet skal lave en miljørapportering. Traditionelt peger litteraturen på, at miljørapportering laves for at skabe legitimitet for virksomheden (Neu et al., 1998), og det gælder nok også i Roskilde Festivals tilfælde. I mit tilfælde er der også en formuleret målsætning i Roskilde Festivals bæredygtighedsstrategi, om at der skal laves en rapportering, ligesom at der er et udtalt krav fra festivalens bestyrelser om en opfølgning på strategien. Så i forhold til mit arbejde, er beslutningen sådan set taget, og dette skal efterleves. Det er dog også en del af denne opgave at få afdækket netop formål med rapporteringen, og dette emne tager jeg op igen i opgavens analyse.

Netop nu, i efteråret 2016, er der også en mulighed for at lave om på måden vi rapporterer miljøarbejdet på. Den frivillige gruppe, der tidligere har udarbejdet miljørapporterne, er stoppet, og en ny gruppe frivillige starter op omkring nytår. Derfor har jeg nu muligheden for at starte dem op med en ny måde at lave rapportering på, som ikke er præget af gamle vaner for hvordan tingene plejer at være og gøres.

Dertil kommer at jeg gerne vil skabe en afrapporteringsform, der bliver brugt. Det gjorde den gamle, som tidligere beskrevet, kun i meget lille omfang, og så er det spild af ressourcer at bruge tid på den. Jeg vil gerne skabe en rapporteringsform, der også er med til at bidrage til den grønne omstilling af Roskilde Festival og ikke bare bliver glemt i en skuffe.

Men der er også mere uddannelsesfaglige grunde til, at jeg har valgt dette emne. Hvor jeg på tidligere semestre er dykket ned i enkelte fagområder (mad, energi og indkøb) og har redegjort for forandringspotentialer inden for disse, giver denne opgave mig mulighed for at analysere en problemstilling i bæredygtighedsarbejdet, der går på tværs af fagområder. Tidligere har mine opgaver handlet om at vise vejen til forandring, i denne opgave handler det om hvordan disse forandringer bliver dokumenteret og synliggjort og derigennem bidrager til forandring. Måske netop på grund af denne forskel fra de tidligere tre semestre, giver denne opgave mig også mulighed for at arbejde med nogle teorier, som jeg ikke tidligere har brugt i mine opgaver. Det ser jeg også som en motivation. Teorierne vil jeg komme nærmere ind på i opgavens afsnit om min teoretiske og metodiske tilgang.

Afgrænsning af emnet

Fokus på miljø

Roskilde Festivals bæredygtighedsstrategi har både en miljødel og en social del, med hvert deres sæt af indsatsområder og målsætninger. Denne rapport handler kun om rapportering af miljødelen. Det skyldes at miljøarbejdet er mit primære daglige arbejdsområde. Hvis jeg skulle medtænke den sociale del inden for samme tidsramme, ville det betyde at jeg skulle nedprioritere grundigheden for både den miljømæssige og sociale del. I dette valg prioriterer jeg at kunne arbejde grundigere alene med miljødelen. Så må tiden vise om nogle af resultaterne fra denne rapport også er anvendelige til rapportering af strategiens sociale del.

Ikke fokus på de organisatoriske konsekvenser

En konsekvens af at gentænke festivalens rapportering, kan blive, at der bliver behov for organisatoriske forandringer for at kunne udarbejde den ønskede rapportering. Et tænkt eksempel kunne være at denne opgave viser at rapporteringen bør indeholde nogle beregninger af en given miljøpåvirkning, som festivalen i dag ikke har kompetencer til at lave. De kompetencer vil festivalen jo så skulle skaffe sig, for eksempel ved at ansætte frivillige eller lønnede til at lave disse beregninger. Sådanne organisatoriske konsekvenser af gentænkningen af rapporteringen er ikke en del af denne opgave. Jeg er bevidst om at det er et perspektiv, der nødvendigvis skal medtænkes i en forandringsproces. Men jeg har fravalgt at tage nærmere stilling til dette i denne opgave, for ikke at åbne et helt nyt fagområde omkring organisationen, og for at holde fokus på udformningen af selve rapporteringen.

Fokus er på interne interessenter

Jeg har valgt at lægge fokus på de interne interessenter, altså dem der er i festivalens organisation. Det skyldes mit ønske om at rapporteringen skal bidrage til miljøarbejdet i organisationen. Jeg vil derfor gerne ind under huden på de personer, der har stor indflydelse på miljøarbejdet enten praktisk eller som beslutningstagere. Jeg vil gerne forstå deres prioriteringer, forståelser og ønsker i forhold til rapporteringen, for at kunne gøre den så relevant som muligt for dem. Hvis mit ønske til miljørapporteringen havde været, at festivalen skulle sælge flere billetter gennem et grønt ry og rygte, skulle tiltrække attraktive samarbejdspartnere eller forebygge offentlig regulering, skulle jeg i stedet have fokuseret på interessenter blandt deltagerne, samarbejdspartnere eller myndigheder som de vigtigste interessenter. Men det er altså ikke tilfældet i denne opgave.

Kapitel 2: Roskilde Festival og miljø – før og nu

I denne del af opgaven vil jeg give et indblik i Roskilde Festival generelt, festivalens miljøarbejde både før og nu, og den nye strategi der er lagt for festivalen miljøarbejde. Kapitlet afsluttes med "one-pager" udgaven af miljødelen af Roskilde festivals bæredygtighedsstrategi på side 12. Kapitlet bygger på dokumenterne *Roskilde Festivals bæredygtighedsstrategi 2016-2019* (Roskilde Festival, 2015), *Principper for udarbejdelse af strategi for bæredygtighed* (Roskilde Festival, 2014), *Roskilde Festival Gruppens strategiske ambition* (Roskilde Festival, 2013), og dertil min egen viden om organisationen og dens miljøarbejde.

Roskilde Festival – lille by og stor kulturbegivenhed

Roskilde Festival er en af Europas største kulturelle begivenheder. Hvert år i slutningen af juni måned samles cirka 135.000 mennesker til otte dages festival med musikken i centrum. På ni forskellige scener optræder næsten 200 forskellige bands inden for alle genrer af moderne musik.

Festivalen har egen togstation, busnetværk, elforsyning, affaldshåndtering, kloaksystem, supermarkeder, shoppinggader, fritidsaktiviteter, forsamlingshuse, restauranter, barer, lægehjælp, socialarbejdere og meget andet af den infrastruktur, der udgør en by. Festivalbyen er inddelt i bydele med hver deres identitet. I nogle bydele bor indbyggerne, nogle steder køber de ind, og andre steder går de ud til forlystelser.

Selvom de altoverskyggende oplevelser ligger i koncerter, lægger festivalen også vægt på at skabe andre oplevelser. Et stort kunstprogram, international graffitikunst, forskellige street sportsgrene, gode madboder og madevents, debatter om samfundsaktuelle emner, badesø med strand, og shopping er nogle af de aktiviteter, deltagerne kan få tiden til at gå med imellem koncertoplevelserne.

En stor del af festivaloplevelsen ligger også i festivalens campingliv. Flere dage inden festivalens start ligger tusinder i kø og festen starter allerede i køen. Når festivalens campingplads åbner, bestormes den af 50.000 deltagere, som løber mod deres favoritlejrplads. Der er kamp om de gode pladser. Store presenninger, afspærringsbånd og andre midler tages i brug, for at sikre plads til alle vennerne i lejren. Lejrene kan være store, ofte mere end 50 personer der har valgt et tema, klæder sig ud og pynter lejren op.

I de første fire dage er det kun campingarealet (kaldet ydre plads), der er åbent. Men her findes masser af oplevelser i form af tre mindre musikscener, debatskabende aktiviteter, bycenter til indkøb, madboder, badesø og folkekøkkener. Dertil mange hundrede temafester arrangeret af lejrbeboerne selv, der har bygget store musikanlæg og lysshows drevet af bilbatterier, der i nogle tilfælde oplades af solceller eller små vindmøller.

Efter fire dages campingliv åbner indre plads. Her findes festivalens store musikscener, for eksempel den ikoniske Orange Scene, der kan rumme op til 70.000 tilskuere, ned til den mindre klubscene Gloria, der kan rumme 1.000 tilskuere. Her findes også hovedparten af festivalens 150 madboder og barer, et stort kunst- og streetart-område og muligheder for at købe merchandise med mere. Koncerterne starter omkring frokosttid og fortsætter i nogle tilfælde til solen står op.

Festivalens organisering og miljøarbejdets placering

Roskilde Festival er primært arrangeret af frivillige kræfter. Under festivalen er ca. 30.000 frivillige i gang med alt fra madboder til adgangskontrol og affaldshåndtering. Mange af dem er organiseret gennem sports- eller andre fritidsforeninger, der for eksempel driver en madbod eller har ansvar for et

campingområde, og på den måde tjener penge til foreningens aktiviteter. Året igennem er der ca. 1500 frivillige, der arbejder med at arrangere festival. De er involveret i stort set alle festivalens processer, fra musikbooking til sikkerhedsplanlægning og udvælgelse af madboder. På festivalens sekretariat arbejder ca. 60 fuldtidsansatte, hvis primære formål er at understøtte de mange frivilliges arbejde. Når jeg i denne opgave skriver "organisationen", er det alle disse mennesker jeg mener.

Festivalens organisation er inddelt i fem divisioner, hvortil man er tilknyttet uanset om man er frivillig eller fastansat:

- Indhold, der håndterer publikumsoplevelserne i det musikalske og øvrige kunstneriske indhold.
- Arealer, der håndterer de arealer festivalen foregår på og den nødvendige infrastruktur, for eksempel affald, el, vand, IT og transport
- Gæster og sikkerhed, der håndterer deltagernes adgang og sikkerhed på camping og foran scenerne.
- Salg og partnere, der håndterer kommercielle samarbejdspartnere og alt salg af food og non-food på pladsen.
- Kultur og kommunikation, der håndterer billetsalg, marketing, presse, interne medier, HR og organisationsudvikling.

Som Sustainability Manager er jeg placeret i kultur og kommunikationsdivisionen. Det er jeg fordi min rolle handler om at udvikle organisationen i en miljøvenlig retning. En central grundtanke for festivalens miljøarbejde er, at de miljøforbedrende tiltag skal være forankret der, hvor de naturligt hører hjemme i organisationen. For eksempel hører økologioplægning af madboder hjemme hos festivalens food team, energieffektivitet i dieselgeneratorer hører hjemme i festivalens el team og formidling af miljøarbejdet hører hjemme i festivalens presseteam. Der er altså ikke en decideret miljøorganisering, men miljøarbejdet er distribueret ud i organisationen. Derfor foregår mit arbejde på tværs af alle divisionerne, som en slags stabsfunktion for miljøarbejdet.

Roskilde Festival er organiseret i tre juridiske enheder. Foreningen Roskilde Festival, der arrangerer den årlige festival. Fonden Roskilde Festival, der varetager bardrift og driver udlejnings- og konsulentvirksomhed for eksterne kunder året igennem. Og Roskilde Kulturservice, der har de lønede ansatte, forening og fond benytter sig af. Tilsammen udgør de tre juridiske enheder *Roskilde Festival Gruppen*, men har hver deres bestyrelse og en samlet koncernbestyrelse. Derfor refererer jeg nogle gange i denne opgave til "(festivalens) bestyrelser". Alle tre enheder arbejder ud fra samme almennyttige formål og omsætter samlet for ca. 400 millioner kr. årligt.

Miljøarbejdet før og nu

Roskilde Festival har eksisteret siden 1971 og finder hvert år sted på Dyrskuepladsen og de omkringliggende arealer, i den sydlige udkant af Roskilde. Festivalen har siden begyndelsen været drevet på et almennyttigt grundlag. Formålet med festivalen, som der står i festivalens vedtægter, er "*at støtte initiativer, der er til gavn for børn og unge, samt at støtte humanitært, andet alment velgørende, almennyttigt og kulturelt arbejde*" (foreningen Roskilde Festivals vedtægter). Det betyder at hele festivalens overskud uddeles til almennyttige formål hvert år. Gennem årene er det blevet til mere end 250 millioner kroner til sociale, humanitære og kulturelle initiativer i ind- og udland. Denne mangeårige tradition for almennyttighed gør, at det at tage ansvar for det samfund, som festivalen er en del af, ligger naturligt til organisationen. Det ville være unaturligt hvis festivalen f.eks. med den ene hånd støttede en

NGOs oplysningskampagne om energiforbrug, rettet mod unge, men med den anden hånd ikke selv forsøgte at reducere sit energiforbrug. Festivalen forsøger, så at sige, at feje for egen dør og tage miljøhensyn i driften af festivalen.

Miljøarbejdet følger samfundsudviklingen

Festivalens miljøarbejde har foregået med varierende mål og midler gennem årene. I 90'erne fik festivalen egen togstation med særtog, for at tilbyde offentlig transport som alternativ til bilen. Sikkert ligeså motiveret af praktiske hensyn omkring parkering og adgangsveje. I 00'erne begyndte festivalen at arbejde med energibesparende LED belysning på scenerne, fordi denne nye teknologi var brudt igennem. Det er i dag standard for hovedparten af scenebelysningen. I årene omkring COP15 klimatopmødet i København i 2009, handlede festivalens indsatser meget om klima, og festivalen havde en egentlig kampagne kaldet *Green Footsteps*. I denne kampagne var store elementer oplysningsarbejde omkring klimaproblematik og løsninger. Festivalen havde i disse år også et dedikeret bæredygtighedsområde, *Sustainable Zone*, med små vindmøller, udelukkende LED lys på scenen og kun økologisk mad og drikke. Området blev afskaffet i 2013 med argumentet om at man ikke kun skulle være miljøvenlig på et lille område, men på hele festivalen. Alle madboder blev også pålagt at have minimum en vegetarret på menuen. I 2012 påbegyndtes en stor økologiomlægning af festivalens madboder med det mål at blive 90% økologisk i 2017. En omlægning, der stadig er i gang. Som en del af denne omlægning introducerede Carlsberg den økologiske pilsner Tuborg RÅ på Roskilde Festival 2014.

Denne hurtige gennemgang af forskellige tiltag gennem tiden skulle gerne give en forståelse af, at festivalens miljøarbejde er skiftet løbende gennem årene. Det skiftende fokus har været drevet af praktiske hensyn, teknologiudvikling, den offentlige debat, produktudvikling og samfundstrends. Dertil kommer det ildsjælearbejde, som en flere hundrede forskellige frivillige har bedrevet gennem tiden. Det har også været deres idéer og passioner omkring miljøarbejde, der har drevet udviklingen. Arbejdet har ikke været drevet af en fokuseret langsigtet strategi eller politik. Der har været udarbejdet dokumenter, der satte mål og retning for miljøarbejdet, f.eks. en miljøpolitik i 2010. Denne blev dog hurtigt lagt i en skuffe, vandt aldrig fodfæste i organisationen og gik derfor hurtigt i glemmebogen. Der kan sikkert være mange årsager til dette, men nogle af dem kan være at miljøpolitikken ikke blev udarbejdet ved at inddrage organisationen, at den ikke blev sendt til godkendelse i bestyrelserne, og at festivalen ikke fulgte organisatorisk op på politikken ved at prioritere ressourcer til at drive implementeringen.

En ny bæredygtighedsstrategi bliver til

I 2013 fik Roskilde Festival Gruppen en ny overordnet strategi for, hvilken retning hele virksomheden skal i frem til 2020. Den overordnede strategiske ambition i den strategi er, at festivalen *vil udvikle åbne, legende og socialt engagerede mennesker*, og det vil man udfolde gennem fire strategiske initiativer. Jeg vil ikke gå i detaljer med alle dele af dem, men denne nye overordnede strategi sætter for alvor bæredygtighed og social ansvarlighed på dagsordenen, ved at der i de strategiske initiativer blandt andet står:

”Vi vil udvikle og udvide vores indsats og position inden for bæredygtighed og social ansvarlighed og bruge det aktivt som del af fællesskabet.”

”Bæredygtighed skal være et fast element og et fast princip i udviklingen af Roskilde Festival og skal bruges aktivt i arbejdet med at gøre festivalen unik.”

”Vi vil udvikle og sætte nye standarder for bæredygtighed og social ansvarlighed for festivaler og prioriterer dem højt også ift. indhold og strategiske partnerskaber.”

Disse formuleringer fører til at festivalens direktion i 2015 igangsætter et arbejde for udviklingen af en strategi for bæredygtighedsarbejdet i Roskilde Festival Gruppen. Strategien skulle dække både den miljømæssige bæredygtighed (emner som energiforbrug, CO2 udledning, økologi, vand, affald, transport m.m.) og den sociale bæredygtighed (med emner som donationer, diskrimination, arbejdstagerforhold, mangfoldighed, ligebehandling mm.) Denne strategiudvikling involverede mere end 20 udviklingsworkshops med både festivalledelse, bestyrelser og mange forskellige fagteams (for eksempel el team, foodteam og affaldsteam), samt høringsrunder hos strategiens interessenter. Miljødelen blev udarbejdet først og vedtaget af festivalens bestyrelser i slutningen af 2015. Derefter fulgte den sociale del, der blev vedtaget i begyndelsen af 2016. En forkortet udgave af strategien kan ses i Figur 1 på side 12.

Bæredygtighedsstrategien løber fra 2016-2019 og som beskrevet, står den på to ben: et for miljømæssig bæredygtighed og et for social bæredygtighed. Hver ben består af tre dele

- En samlende ambition, der er en enkelt sætning, som beskriver festivalens drøm om bæredygtighed og et referencepunkt for handling
- En række indsatsområder, der udgør en prioritering af inden for hvilke områder de største forbedringer forventes at kunne laves.
- Et antal konkrete målsætninger, der skal opnås i strategiens levetid og ud fra hvilke graden af strategiens succes skal måles. I miljøbenet af strategien er formuleret 13 målsætninger.

Strategien er, i modsætning til tidligere, et forsøg på en langsigtet planlægning af miljøarbejdet, hvor målsætninger og indsatsområder rækker fire år ud i fremtiden. I modsætning til tidligere er strategien forankret dybt i organisationen. Dels var de 20 udviklingsworkshops i opstarten af strategiudviklingen med til at skabe bevidsthed om, og måske endda ejerskab for, strategien allerede i udviklingsfasen. En forankring der blev yderligere styrket, ved at strategien kom bredt i høring i organisationen og til sidst blev vedtaget både i direktion og bestyrelser. Dertil kommer at organisationen har afsat ca. 1,5 årsværk til at drive arbejdet med at implementere strategien fremadrettet. Således skulle strategien gerne ikke gå så nemt i glemmebogen.

STRATEGI FOR MILJØMÆSSIG BÆREDYGTIGHED

2016-2019

AMBITION

Vi skal skabe Roskilde Festival-gruppens aktiviteter uden negativ miljøpåvirkning. Vi selv, vores deltagere og vores samarbejdspartnere skal naturligt tage de miljørigtige valg for at reducere både miljøinput og miljøoutput.

MÅLSÆTNINGER

REDUKTION AF INPUT

- Vi indkøber og lejer kun miljømærkede produkter, hvor de rette produkter findes. 2016: 7 produktgrupper, 2017: 10 produktgrupper, 2018: 15 produktgrupper, 2019: 20 produktgrupper.
- Vi implementerer mad- og drikkevarerestrategiens fire indsatsområder, som omhandler bæredygtighed.
- Vi reducerer vores vandforbrug med 2 % i 2016 og herefter 3 % hvert år i 2017, 2018 og 2019.

REDUKTION AF OUTPUT

- Vi sikrer, at der skabes en ny vedvarende energiproduktion, der svarer til vores energiforbrug 2016-2019.
- Vi øger mængden af sorteret affald med 10 % hvert år 2016-2019.
- Vi reducerer mængden af affald til forbrænding og deponi med 10 % i 2019.
- Vi måler og kompenserer vores samlede drivhusgasudledning i 2016-2019.
- Vi nedsætter vores direkte drivhusgasudledning med 3 % om året 2016-2019.

UNDERSTØTTENDE MÅL

- Vi etablerer et miljøudvalg i Roskilde Kulturservice A/S i 2015.
- Vi implementerer en intern miljørådgivningsfunktion i 2015.
- Vi udarbejder en årlig miljørapport på baggrund af systematisk indsamlede data om vores ressourceforbrug, udledninger, affald, genanvendelse, kompenserende aktiviteter mm. fra 2016-2019.
- Vi øger kendskabet til miljøarbejdet i årlig publikumsanalyse 2016-2019.
- Vi måler på vores interne bæredygtighedskultur fra 2016 (nulpunkt). Øget kendskab fra 2017-2019.

INDSATSOMRÅDER



Kapitel 3: Opfattelser af miljørapportering og dens rolle i den grønne omstilling

Inden jeg vil redegøre for min teoretiske og metodiske tilgang til opgaven, vil jeg i dette afsnit forholde mig til hvilke opfattelser der er af miljørapportering i litteraturen, fordi det leder frem til mit valg af teoretisk tilgang. Dette afsnit bygger hovedsageligt på to kilder, Georg (2005), der redegør for tre forskellige perspektiver på miljørapportering, og Neu et al. (1998), der forholder sig kritisk til virksomheders formål med at rapportere. Til sidst i afsnittet vil jeg redegøre for, hvordan jeg ser miljørapporteringens rolle i den grønne omstilling, i relation til de forskellige perspektiver. Når jeg skriver "den grønne omstilling" er det ikke med henvisning til en specifik proces. Det er en beskrivelse af den generelle samfundsbevægelse mod at finde miljøvenlige løsninger på alle niveauer i samfundet, både med offentlig regulering, i virksomheder, i forsynings- og transportsektorer, i private hjem, hos NGOer, på universiteter osv.

Et positivt og et kritisk perspektiv på rapportering

I den traditionelle organisationsteoretiske opfattelse af miljørapportering er der to perspektiver på rapporteringen (Georg, 2005). Det første er et positivt perspektiv, der fremstiller miljørapportering som et middel til at håndtere virksomhedens interesser. Miljørapportering skaber en konkurrencefordel, fordi rapporteringen sætter fokus på ressourcebesparelser, og dermed giver lavere omkostninger i virksomhedens produktion. Dertil kommer at rapporteringen skaber legitimitet til virksomhedens drift, hvilket kan give fordele i form af bedre mulighed for at tiltrække investeringer og dygtige medarbejdere, forebygge forbrugerboycott og offentlig regulering, samt at øge salg og produktivitet. Det andet perspektiv er mere kritisk, og opfatter miljørapportering som et middel til at lade virksomheden fremstå som mere miljøvenlig, end den reelt er, ved at sætte fokus på de miljøpositive dele af virksomhedens drift, og dermed trække fokus væk fra andre dele. Rapporteringen bliver således primært et værktøj til at kommunikere, ikke et værktøj til at forandre virksomhedens handlemåder. Rapporteringen bliver fra denne kritiske synsvinkel en måde at sminke virksomhedens negative miljøpåvirkning, også kendt som *greenwashing* (Neu et al. 1998).

Begge disse perspektiver bygger på en forståelse af rapporteringen som et managementværktøj. Rapporteringen bliver en måde, hvormed virksomheden kan tilpasse sig forventninger fra omverden og dermed opnå fordele. Men der er nogle problemer med denne tilgang. Kritikken af rapportering som et managementværktøj går på, hvordan virksomheden identificer sine interesser? Hvordan vælger virksomheden herefter de rigtige interesser at tilfredsstille, når interesser kan have forskellige interesser og afkode rapporteringen forskelligt? Hvordan kan virksomheden overhovedet være sikker på, at indtrykket af dem skabes ud fra miljørapporteringen og ikke gennem pressen, forbrugerens berøringsflader med produktet, eller andet uden for virksomhedens direkte kontrol? (Georg, 2005:148-150)

En tredje vej: Rapportering i et aktør-netværks perspektiv

Der eksisterer et tredje perspektiv på rapportering, med udgangspunkt i aktør-netværks teori. Da jeg benytter aktør-netværks teori, som teoretisk tilgang til analysen, kommer jeg meget mere ind på denne teori i opgavens næste kapitel om min teoretiske og metodiske tilgang til opgaven. I et aktør-netværks perspektiv bliver rapportering ikke alene skabt af virksomhedens medarbejdere med det formål at være et management værktøj. I stedet bliver rapporteringen også skabt af de materialer og teknologier, som medarbejderne bruger til at indsamle, beskrive og kommunikere de forskellige data, der indgår i rapporteringen. Skabelsen af rapporteringen er en effekt af det netværk af humane, såvel som non-humane aktører, som rapporteringen indgår i. Rapporteringen selv er også en aktør i netværket og kan derfor også

være medskaber af det miljøarbejde, som rapporteringen indgår i et netværk omkring. Rapporteringens indhold er med til at skabe mening for medarbejderne omkring virksomhedens miljøarbejde, for eksempel ved at rapporteringen definerer hvilke miljøtal, der måles på. Dermed bliver disse miljøtal de centrale for medarbejderne at forbedre frem til næste miljørapportering, hvormed andre miljøtal måske bliver ignoreret. Det gør det interessant at spørge, ikke alene hvad man måler, men også hvorfor man måler netop dette (og ikke andet). Det er bare et eksempel på, hvordan rapporteringen bliver medskaber af miljøarbejdet ved at bekræfte og reproducere visse handlinger hos medarbejdere.

Miljørapporterings rolle i den grønne omstilling

I forhold til miljørapporterings rolle i den grønne omstilling af organisationer (eller samfundet for den sags skyld), er der altså forskellige perspektiver på sagen. Et instrumentelt perspektiv, der gør rapporteringen til et værktøj, som kan bruges af nogen til at styre noget andet. Uanset om dette "noget andet" er reelle miljøforbedringer eller bare et indtryk af forbedringerne, som bliver skabt. Hvis rapporteringen er en vej til reelle miljøforbedringer, så har rapporteringen direkte positiv indflydelse på den grønne omstilling, ved de forbedringer virksomheden skaber. Ved ressourcebesparelser (for eksempel på energiproduktion) giver det i tillæg også virksomheden en konkurrencefordel, der gør at de kan afsætte flere af deres miljøvenlige produkter i forhold til konkurrenters mere miljøbelastende og ressourcekrævende produkter. Også indtrykket af en miljøvenlig virksomhed kan give konkurrencefordele, der kan øge afsætningen eller måske anspore konkurrenterne til også at lave miljøtiltag. Det kan selvfølgelig være negativt for den grønne omstilling, hvis rapporteringen udelukkende bliver brugt til at trække fokus væk fra en miljøskadelig adfærd, som får lov at fortsætte uden for offentlighedens søgelys.

I aktør-netværksperspektivet er den centrale pointe ikke om nogen har instrumentalistisk kontrol over rapportering, og om den er et værktøj til at styre noget med. I stedet vil den centrale pointe i forhold til miljørapportering være, at rapporteringen er en aktør i miljøarbejdet, der skabes af de øvrige aktører, og også selv er medskaber af miljøarbejdet. Indflydelsen på den grønne omstilling kommer i dette perspektiv fra rapporteringen selv, og det netværk den er en del af.

I denne opgave har jeg valgt et aktør-netværks perspektiv på miljørapportering, og i næste del af opgaven dykker jeg yderligere ned i aktør-netværksteorien, og hvorfor den giver mening i relation til Roskilde Festivals miljørapportering.

Kapitel 4: Teoretisk og metodisk tilgang

Som jeg skrev i afsnittet om forandringsudfordringen for denne opgave, forventer jeg at skulle finde frem til et alternativ til den klassiske afsenderorienterede miljørapportform, hvor en virksomhed redegør for udviklingen i forbrug og udledning inden for en række miljørelaterede områder. Det er jo det festivalen har gjort hidtil med ringe resultater.

Hvis min opgave var at opbygge en klassisk miljørapport kunne jeg benytte miljøstyrelsens vejledning til udarbejdelse af grønne regnskaber, standarderne fra ISO 1400 (miljøledelse) eller nogle af de mange tjeklister i bøger og artikler der er skrevet om emnet. Men min opgave er netop at søge at udvikle et alternativ hertil, så det vil jeg ikke gøre. Jeg vil i stedet forsøge at finde en form, der gør rapportering relevant for modtageren og går derfor mere eksplorativt til værks for at forstå de ønsker og forventninger der er til rapporteringen hos de vigtigste interne interessenter. Derfor har jeg valgt en kvalitativ tilgang, hvor jeg undersøger problemstillingen ved hjælp af interviews og dokumentstudier.

Jeg vil først i dette kapitel kort gennemgå de teorier jeg tager i anvendelse, hvorfor jeg har valgt dem og hvordan jeg bruger dem i opgaven. Derefter vil jeg redegøre for min metodiske tilgang i forhold til empiriindsamlingen og mine valg i forhold til interviews og dokumentstudier. Til sidst et kort afsnit om hvilke konsekvenser min egen position i organisationen, har for opgaveskrivningen.

Teoretisk tilgang til opgaven

Aktør Netværk teori

Min teoretiske forståelsesramme for denne opgave er Aktør Netværks Teori (herefter ANT). Jeg bygger på den klassiske forståelse af ANT, som blandt andre Bruno Latour, Michel Callon og John Law udviklede i 1980'erne. Jeg støtter mig i denne opgave (og i beskrivelsen nedenfor) til Torben Elgaard Jensens (2003) og Helene Ratners (2015) gengivelser af ANT. Jeg har valgt dette, fordi ANT beskæftiger sig med, hvordan fakta og viden bliver konstrueret i praksis. Denne fakta og viden kunne for eksempel være rapportering af miljøarbejde.

ANT voksede frem af to positioner. Den ene position er naturvidenskabens forståelse af, at data og viden skal afdækkes via beskrivelsen af naturlige fænomener gennem objektive metoder (Ratner, 2015). Det kan jeg genkende, fordi en rapportering af miljø i sin klassiske form, præsenterer sig til en række tal for ressourceforbruget af for eksempel el, vand og fossile brændstoffer og udledninger af for eksempel spildevand og CO₂. Den anden position er konstruktivismens forståelse af, at viden og data ikke skabes ud fra objektive observationer, men ud fra den magt, forhandlinger og interesser, der udspiller sig omkring skabelsen af viden. Dette kan jeg også genkende, fordi rapportering af miljø også handler om hvilke informationer, de personer der laver målinger, vælger at medtage (eller ikke medtage). I et konstruktivistisk perspektiv, vil det man vælger at sammenligne data med også være afgørende for, hvordan en miljørapportering bliver opfattet af modtageren. Jeg kan altså genkende både naturvidenskabens og konstruktivismens positioner i miljørapportering og derfor tiltaler ANTs position som noget tredje mig, fordi den tilbyder andet og mere end de to første positioner.

ANT beskriver at viden er situeret i netværk. Et netværk der ikke kun består af mennesker, men også af ikke-humane aktører. Det er når disse forskellige former for aktører forbindes, menneskelige og materielle, at viden skabes (Ratner, 2015). Dette kan jeg genkende, fordi rapportering af miljø ikke kun er et spørgsmål om en gruppe mennesker, der sammen skaber rapporteringen. Der er også en række non-humane aktører i

netværket, for eksempel forbrugsopgørelser fra forsyningselskaber, regnemoder for konvertering af forbrug af brændstof til CO₂ udledning, billedmateriale fra miljøindsatser og målsætninger i en strategi. I en rapportering skal tages stilling til hvad og hvordan disse skal måles og kommunikeres. Tilsammen tilvejebringer de humane og non-humane aktører den viden vi kalder en miljørapportering. Miljørapporteringen kan betragtes som en netværkseffekt - et resultat af at bringe aktørerne sammen.

Ifølge ANT bliver aktører defineret i relation til de andre aktører i netværket, ved at aktører tilskriver handling til andre aktører (Jensen, 2003:6-7). Her er et par eksempler, jeg kan genkende fra miljørapportering, på denne relationelle forståelse (aktørerne i kursiv): En *bogholderens* rolle i netværket er defineret af, at han eller hun har adgang til *forbrugsopgørelserne*, der sendes fra *forsyningselskaberne*. Et *fotografi af en given miljøaktivitet* er ikke selvforklarende, men har brug for en *fortælling om hvad der foregik*, for at give mening. Aktøren *fortællingen* har igen brug for aktøren *forbrugsdata*, til at forklare hvorfor og hvordan netop denne aktivitet kunne påvirke den ene eller anden *miljømålsætning*.

I en ANT tankegang er selve miljørapporteringen altså også en (non-human) aktør. Ved at tilskrive handling til andre aktører, kan rapporteringen være medskaber af det miljøarbejde som miljørapporteringen selv dokumenterer. Miljørapporteringen er således hverken en objektiv måling af nogle miljødata (naturvidenskabeligt perspektiv) eller en brik i et magtspil mellem mennesker (konstruktivistisk perspektiv), men en aktør med skaberkraft, der forandrer sin omverden. I relation til mit ønske i problemformuleringen om at udvikle en rapporteringen, der i sig selv bidrage til den grønne omstilling af festivalens arbejde, er det netop dette perspektiv jeg har brug for.

Framing og overflows

Som en del af ANTs begrebsverden findes også begrebet *framing*. Begrebet stammer oprindeligt fra den Canadiske sociolog Erving Goffman, der i 1961 brugte begrebet til at beskrive, hvordan mennesker i forholdet til hinanden, skaber en ramme for interaktion mellem sig. Det er en ramme med et sæt spilleregler, som er forudsætningen for at interaktionen kan fungere (Callon, 1998, 248:249). Forskellige forskere har i tidens løb ladet sig inspirere af begrebet, og jeg benytter to forskellige (omend nært beslægtede) perspektiver på framing i opgaven.

Det ene perspektiv stammer fra Gish og Clausens analyse (2013) af hvordan, rammesætningen af en teknologisk idé er afgørende for opfattelsen af idéen. Dette perspektiv går på, at framingen, altså den ramme der bliver skabt, omkring et teknologisk artefakt, en problemstilling eller en idé, fremstiller for eksempel en idé, så visse aspekter af idéen bliver fremhævet. Framing kan derfor bevidst anvendes til at skabe opbakning til en given idé (Gish og Clausen, 2013: 1088-1089). Dette perspektiv på framing benytter jeg til en analyse af, hvordan festivalen kan frame sit miljøarbejde, ved et bevidst valg af hvad festivalen sammenligner sig med i sin rapportering.

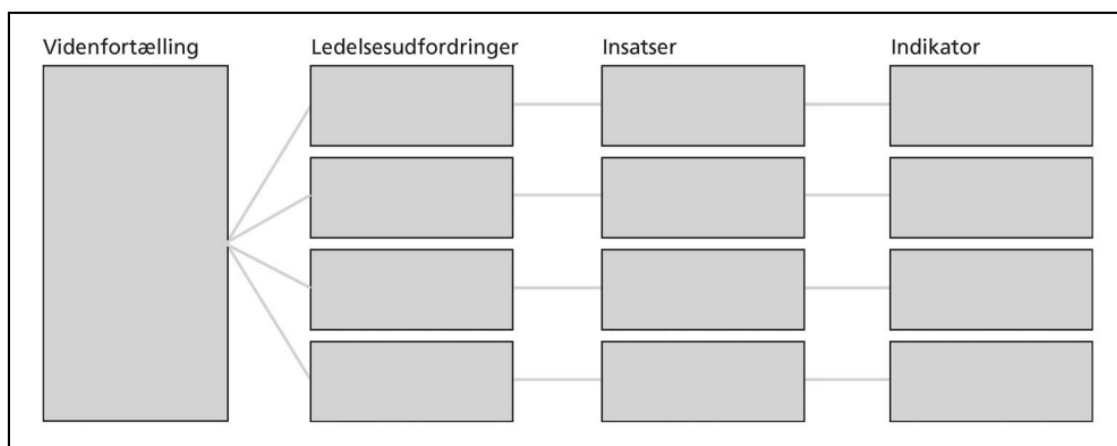
Det andet perspektiv på framing henter jeg fra Callons diskussion (1998) af hvordan framing er et forsøg på at indramme økonomiske eksternaliteter i samfundet. Framingen af eksternaliteterne bliver dog konstant udfordret af *overflows*, som er fænomener, der ikke passer i spillereglerne. Overflows opstår fordi aktørerne også er i konstant interaktion med andre aktører uden for framingen (Callon, 1998: 249-253). Jeg benytter dette perspektiv på framing og overflows i en diskussion af, hvilken rolle de to begreber spiller i forhold til festivalens rapportering. Jeg benytter også perspektivet til at se på hvordan framing og overflows gør rapportering til medskaber af festivalens miljøarbejde samt til at reflektere over min egen rolle som aktør.

Videnregnskaber

Som analytisk tilgang til hvilke elementer der bør indgå i festivalens miljørapportering, anvender jeg Bukh og Mouritsens begrebsapparat, omkring hvilke elementer et videnregnskab består af (Bukh og Mouritsen, 2003). Der findes litteratur, der beskriver hvilket indhold miljørapporter/grønne regnskaber bør have, men jeg har alligevel valgt videnregnskaber som mit udgangspunkt af to årsager.

For det første forholder den litteratur jeg er stødt på, sig til miljørapportering i den klassiske miljørapportform. En fysisk tryksag der redegør for en række miljøbelastninger og miljøinitiativer i virksomhedens drift. Udgangspunktet for litteraturen er store produktionsvirksomheder og leverer checklister for rapporternes indhold. Som tidligere beskrevet er det netop denne klassiske rapportform, som festivalen tidligere har lavet, og som jeg med denne opgave forsøger at bevæge mig væk fra.

For det andet tilbyder Bukh og Mouritsens begrebsapparat en sammenhængende forståelse af, hvordan de forskellige elementer i en rapportering fungerer sammen og relaterer sig til hinanden. De skriver for eksempel *Elementerne fungerer sammen: Indikatorerne viser, hvordan indsatserne sættes i værk og virker. Indsatserne konkretiserer ledelsesudfordringernes problemstillinger. Udfordringerne udpeger, hvad der skal til for at udvikle videnressourcerne. Og videnfortællingen sammenfatter, kommunikerer og fremadretter, hvad virksomhedens kunnen og formåen gør...* (Bukh og Mouritsen, 2003: 9). En sådan sammenhængsforståelse, illustreret i figur 2, har jeg ikke set beskrevet i litteraturen omkring miljørapportering.



Figur 2: Model for et videnregnskab (Bukh og Mouritsen, 2003:9)

Bukh og Mouritsen beskriver elementerne i et videnregnskab videnfortælling, ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer således (Bukh og Mouritsen, 2003:7-9)

- Videnfortælling udtrykker virksomhedens ambition om at forbedre den værdi, en bruger opnår fra virksomhedens ydelser.
- Ledelsesudfordringerne peger på, hvilke videnressourcer man skal styrke enten ved at udvikle dem internt eller ved at skaffe dem udefra.
- Indsatser er et sæt indsatser, som man kan sætte i værk for at gøre noget ved ledelsesudfordringerne. Indikatorerne gør det muligt at følge op på, om indsatserne sættes i værk, eller om ledelsesudfordringerne besvares.
- Indikatorerne præciserer indsatserne ved at gøre dem målbare.

De fire plottyper i fortællinger

Videnregnskabet giver mig et værktøj til en meget strukturel analyse af, hvilke elementer rapporteringen bør indeholde, men ikke så meget om hvordan elementerne skal formidles. Derfor uddyber jeg rapporteringens indhold med en analyse af rapporteringens fortællinger. Til at analysere på hvilken måde historierne om festivalens miljøarbejde skal fortælles, tager jeg udgangspunkt i Stephen J. Downings arbejde om, hvilken rolle fortællinger spiller i store organisatoriske forandringer. Han beskriver fire arketyperiske fortællinger, og hvordan organisatoriske forandringer forstås og forstærkes gennem disse. De fire arketyperiske fortællinger, beskriver Downing således (Downing, 1997:37):

- *The Quest*: En progressiv eventyrhelt udfordrer status quo og "den kendte sandhed". Helten møder modstand undervejs, men får succes til sidst.
- *The Downfall*: En helt har først succes, men rammes af farer og ydmygelse pga. skæbnen og ting uden for hans kontrol.
- *The Contest*: En polariseret kamp mellem to helte, der repræsenterer dyder og laster eller det gode og det onde. Klimakset er en stort slag, hvor kun en part kommer sejrrig ud.
- *The Scam*: En helt afsløres som inkompetent, korrupt eller et fjols. Heltens gerninger fortolkes nu som snyd for at bedrage andre.

Jeg har valgt at bruge de fire plottyper fordi miljøarbejdet, fra mit ståsted på Roskilde Festival, i høj grad er et arbejde med at skabe forandringer i organisationen. Hvis fortællinger kan skabe forståelse og forstærke forandringsarbejdet, kan de dermed bidrage til de forandringer, der er nødvendige for at opfylde de 13 mål, der er sat for miljøarbejdet i Roskilde Festivals bæredygtighedsstrategi.

Fordele og ulemper ved online rapportering

Med videnregnskabet og de fire plottyper har jeg værktøjer til at dække analysen af rapporteringens indhold. Men som McLuhan skrev for mere end 50 år *The Medium is the Message*. Jeg har altså behov for et analytisk værktøj til at tage stilling hvilken form rapporteringen skal have. For at kunne vurdere om en tryksag eller en online platform er den rigtige platform for Roskilde Festivals rapportering, tager jeg udgangspunkt i Manuel Pedro Rodríguez Bolívar (2007). Han oplister i sin artikel en række forskelle på miljørapportering via tryksag og via online platform, i Figur 3 nedenfor.

Table 1
Comparison of Hard-Copy Format and
Web-Based Format of Annual Report

Characteristic	Hard-Copy Format	Web-Based Format
Users of information	Limited	All the users of the corporate Web site
Role of the stakeholder	Active	Active
Bidirectional communication	No	Yes
Speed of communication	Moderate	Fast
Nature of disclosed information	Standard, to meet compulsory rules	Customized corporate environmental reporting
Control of stakeholder in the content of information	Limited	Yes
Type of disclosed information	Financial statements	Broad range of information
Updating information	Regularly, with a certain delay regarding the date of issuance	Continual
Level of interactivity between stakeholder and the means of communication	Moderate	Very high
Ability of the medium to promote interaction with stakeholders	No	Yes
Ability of stakeholder to personalize the received mail	Yes, but limited	Yes
Time to access the message by the stakeholders	Depends on the moment in which stakeholders want to read the annual report	The Web site is available whenever stakeholder wants
Availability space of the medium	Limited by the length of pages	Unlimited
Graphic contents	Yes	Yes
Audio contents	No	Yes
Flexibility to move the site to a more appropriate localization	No	Yes

Source: T. Griffin (1993); Hoffman and Novak (1996); Institute of Chartered Accountants in England and Wales (1998); Keeler (1995); Liu and Hodonos (1996); United Nations Environment Programme (1999); Zeff and Aronson (1997); Zhivago (1995).

Figur 3: Manuel Pedro Rodríguez Bolívars forskelle på miljørapportering via tryksag og via internettet

Jeg har valgt at fokusere på forskellene omkring opdatering af informationer, brug af audio, mulighed for udbredelse og mulighed for interaktion, fordi disse forskelle i mine øjne har relevans for festivalens valg af platform. Disse forskelle holder jeg op imod forventninger og ønsker til festivalen rapportering fra mine interviews, for at vurdere den bedst egnede platform.

Metodisk tilgang til opgaven

Med ANT og de beskrevne analytiske begreb i bagagen, har jeg, som tidligere beskrevet, valgt en eksplorativ tilgang til opgaveløsningen, for at forstå de ønsker og forventninger der er til rapporteringen hos de vigtigste interne interessenter. Jeg har valgt en kvalitativ tilgang, hvor jeg undersøger problemstillingen ved hjælp af semistrukturerede interviews og ved at fortolke centrale dokumenter i festivalens miljøarbejde. Det ligger i min optik godt i tråd med ANTs fokus på, at aktørerne spiller den centrale rolle i videnskabelse.

Min analyse er inddelt i seks afsnit:

- En analyse af formålene med rapporteringen
- En analyse af hvilke elementer der bør indgå i rapporteringen
- En analyse af hvilke måltal der bør være i rapporteringen, og hvad kilderne er til dem
- En analyse af hvilke fortællinger festivalen bør benytte i rapporteringen
- En analyse af hvilken form rapporteringen bør have
- En analyse og diskussion af framing og overflows rolle i relation til rapporteringen

Inden jeg går til analysen, vil jeg redegøre for mine valg i relation til interviews og dokumentstudier som metode, og hvad min egen rolle i organisationen har af konsekvenser for opgaveskrivningen.

Empiriindsamling

Empiriindsamlingen til denne opgave har været todelt. Den ene del har bestået af syv interviews med en række personer, der på en eller anden måde har en interesse i den fremtidige rapportering. De syv interviews har været det primære datagrundlag for denne opgave. Den anden del har bestået af dokumentstudier af primært Roskilde Festival Gruppens bæredygtighedsstrategi 2016-2019 og sekundært Roskilde Festival Gruppens strategiske ambition og Roskilde Festivals tidligere miljørapporter.

Interviews

De syv interviews i opgavens empiriindsamling blev gennemført efter en semistruktureret form, som beskrevet hos Justesen og Mik-Meyer (2010). Inden interviewet havde jeg forberedt en spørgeguide med en række temaer og hovedspørgsmål og informeret interviewpersonen om temaerne. Hvis den interviewede bragte interessante emner på banen undervejs, var der plads til at afvige fra det planlagte og stille opfølgende spørgsmål. Jeg valgte den semistrukturerede interviewform, fordi den er velegnet til et eksplorativ interview, der stimulerer ny viden, og samtidig giver interviewpersonernes refleksioner omkring en række på forhånd udvalgte temaer (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Spørgeguide til interviews er vedlagt som bilag 2.

Jeg har primært valgt at interviewe forskellige interne interessenter. Det skyldes mit ønske om at afdække hvordan rapporteringen kan være medskaber af en mere miljøvenlig festival. Jeg valgte at lave to interviews med personer i festivalens ledelse, fordi de i kraft af deres lederroller i høj grad repræsenterer de ønsker, ledelsen har til, hvilke formål rapporteringen skal opfylde. Dertil valgte jeg at lave tre interviews med ledende personer fra de teams, der arbejder med økologi, el og affald. Det er nogle af de teams som skal levere data til rapporteringen, og derfor vil have en holdning til, hvordan dette bør foregå, og viden om hvilke data de har adgang til. Derudover valgte jeg at lave et interview med en fra administrationen, fordi de håndterer mange af de fakturaer og opgørelser, der udgør grundlaget for dataindsamlingen. For også at supplere med en ekstern interessent, valgte jeg at interviewe en klimamedarbejder fra Roskilde Kommune,

fordi de er en vigtig interessent i Roskilde Festivals miljøarbejde, i og med at festivalen samarbejder med kommunen om for eksempel affald, energiforsyning og vand/spildevand.

De interviewede personer er:

- Signe Lopdrup (SL), CEO, Roskilde Festival¹. SL blev valgt for at få den øverste ledelses perspektiv på afrapporteringen. Hun har været aktiv i udarbejdelsen og vedtagelsen af Roskilde Festival gruppens bæredygtighedsstrategi og har derfor allerede en viden om og en interesse i at følge op på området. Dertil kommer at hun har den løbende kontakt med festivalens bestyrelser og må derfor formodes at tage deres holdninger med i sine svar.
- Christina Bilde (CB), Talskvinde, Roskilde Festival². CB blev valgt fordi hun er medlem af direktionen og derfor har et ledelsesperspektiv på det. Ligesom SL har hun også været aktiv i udarbejdelsen og vedtagelsen af strategien og har derudover det faglige ledelsesansvar for hele festivalens bæredygtighedsarbejde.
- Dan Nilausen (DN), Handel & Administration, Roskilde Festival. DN blev valgt fordi han har ansvaret for staderegnskaber for madboderne. Det er også i forbindelse med disse at bodernes økologiprocenter bliver opgjort, og han er derfor leverandør af data på dette område.
- Peter Dilling (PD) & Morten Gundtoft (MG), Team EI, Roskilde Festival. PD og MG blev valgt fordi de er en del af festivalens elteam, der håndterer elforbrug fra både fastnet-strøm og dieselgeneratorer. De er altså leverandør af data på elområdet.
- Hans Jessen (HJ), Teamleder affaldshåndtering, Roskilde Festival. HJ blev valgt fordi han er teamleder for festivalens affaldshåndtering og dermed er den primære kontakt til Marius Pedersen, der håndterer store dele af denne. Derfor får HJ opgørelser over sortering og mængder fra Marius Pedersen og er altså leverandør af data på affaldsområdet.
- Lisbet Mienche (LM), administration, Roskilde Festival. LM blev valgt fordi hun er en del af festivalens økonomifunktion og derigennem håndterer mange af de regninger og opgørelser fra forsyningselskaber og serviceleverandører, festivalen benytter sig af. Det er for eksempel data vedrørende elforbrug, vand/spildevand, benzin/diesel og affaldsservice.
- Trine Sørensen (TS), klimakoordinator, Roskilde kommune. TS blev valgt fordi hun repræsenterer Roskilde kommune på miljøområdet. Kommunen er en vigtig interessent i Roskilde Festivals miljøarbejde, så deres forventninger og forestillinger om god miljørapportering er relevant at medtage.

Teoriene som baggrund for spørgeguides

Spørgeguides til de syv interviews blev ikke bare skabt ud fra fri fantasi. Jeg stillede selvfølgelig spørgsmål, som kunne pege i retning af svar på opgavens problemformulering. Men spørgsmålene blev også skabt med opgavens teoretiske grundlag i baghovedet, for at sætte dem i spil i forhold til problemstillingen. Når jeg i mine interviews spurgte ind til fortællinger, til hvem der er de vigtigste personer og dokumenter at inddrage i rapporteringen, og til hvad festivalen bør sammenligne sig med, er det med klar inspiration fra henholdsvis de fire plottyper, ANT og framing. Spørgeguides kan ses i bilag 2.

¹ I interviewet med SL deltog også Mathias Krog fra Roskilde Festivals miljøgruppe som medspørger. Jeg var dog selv den primære spørger i interviewet.

² I interviewet med CB deltog også Mathias Krog fra Roskilde Festivals miljøgruppe som medspørger. Jeg var dog selv den primære spørger i interviewet.

Dokumenter

Ud over interviews har jeg også samlet empiri til analysen fra en række dokumenter. Det primære dokument har været Roskilde Festival Gruppens Bæredygtighedsstrategi 2016-2019. Når jeg benævner noget *strategien* i denne opgave er det dette dokument jeg henviser til. Strategien er vedlagt denne opgave som bilag 1 og kan ses i en one-pager udgave i Figur 1, på side 12. Strategien definerer ambition, indsatsområder og målsætninger for festivalen frem til 2019 og er derfor det helt centrale dokument for Roskilde Festivals miljøarbejde. Dertil har jeg brugt Roskilde Festival gruppens overordnede strategiske ambition og festivalens tidligere miljørapporter i nogle få tilfælde.

Min egen positions konsekvenser for opgaveskrivningen

Som festivalens Sustainability Manager er jeg uadskillelig involveret i festivalens miljøarbejde og dermed også miljørapporteringen. Jeg er en aktør i netværket omkring rapporteringen og dermed også medskaber af rapporteringen og de andre aktører.

Med min centrale position har jeg adgang til interviewpersonerne på en anden måde end en udefrakommende studerende ville have. En udefrakommende studerende ville få sin viden fra et interview med mig eller måske CB, hvis de skulle skrive samme opgave som jeg. Jeg har adgang til at sætte interviews op med nærmest alle de personer i organisationen, jeg måtte have lyst til, og kan dermed opnå et langt mere nuanceret empirisk grundlag for opgaven. En udefrakommende ville heller ikke have den forudgående viden jeg har. En viden jeg kan bruge til at stille opfølgende spørgsmål i interviews, og en viden som interviewpersonerne også ved jeg har, og derfor ved at jeg ikke kan spises af med et standardsvar eller talen udenom. Det har også den konsekvens, at der er ting om miljøarbejdet, jeg bare ved. Det er internaliseret viden, jeg ikke kan pege specifikt på hvor kommer fra. I et positivt lys betyder det, at jeg kan få langt flere nuancer om miljøarbejdet med i denne opgave. Jeg ved hvor i dokumenterne jeg skal lede efter information, og jeg ved hvad jeg skal spørge om i mine interviews.

Hvor en udefrakommende studerende kan have svært ved komme ind under huden på organisationen, kan jeg omvendt have svært ved at komme ud. I et kritisk lys betyder min internaliserede viden at jeg forudsætter visse ting som sande. Der er sandheder, jeg ikke naturligt vil stille spørgsmålstejn ved, fordi det er internaliseret viden. Det kan gøre mig blind for at se andre perspektiver end dem jeg opfatter som sandheder. Til at hjælpe mig med at forholde mig kritisk, har de forskellige teoretiske tilgange værdi. De forskellige teorier er så at sige briller, der er forskellige fra mine egne. Med andre briller tvinger jeg mig selv til at se på problemstillingen på en anden måde, end jeg ellers ville have gjort. Også de syv interviews kan bidrage til selvrefleksion. Havde jeg kun valgt en person fra ledelsen og en leverandør af data, ville jeg blive udfordret mindre på min opfattelse af sandheden, end jeg bliver gennem syv interviews.

Uanset om man ser på min position i et positivt eller negativt lys, er situationen nu engang som den er. Jeg vil bruge min viden, når jeg mener den bidrager til opgaveløsningen og nuancering af empiriindsamlingen, og jeg må derudover forholde mig kritisk til min egen opfattelse af verden.

Kapitel 5: Analyser af udformningen af Roskilde Festivals miljørapportering

Dette kapitel er opgavens analyse og jeg har inddelt det i seks afsnit. Først vil jeg redegøre for, hvilke formål med rapporteringen der blev peget på i min empiriindsamling. Dernæst vil jeg se på, hvilke grundlæggende elementer en rapportering bør bestå af, med disse formål in mente. Når de grundlæggende elementer er defineret, vil jeg så dykke dybere ned i to af dem. Først laver jeg en analyse af, hvilke måltal for festivalens miljøbelastning rapporteringen bør indeholde, og hvor disse tal skal komme fra. Herefter ser jeg på, hvilke fortællinger der vil være hensigtsmæssige at bruge, når miljøarbejdet skal beskrives med andet end data og grafer. Så kommer jeg med en anbefaling af, hvilken form rapporteringen bør få. Jeg afslutter opgavens analysedel med en analyse og diskussion af framing og overflows rolle i relation til rapporteringen. Analysens forskellige afsnit svarer alle på nogle af problemformuleringens underspørgsmål og samlet set på opgavens problemformulering om, hvordan Roskilde Festival bør udforme sin rapportering af resultaterne af festivalens bæredygtighedsstrategi, så den tager højde for interessenters ønsker til flere samtidige formål.

Formål med rapportering

Denne første del af analysen redegør for hvilke formål der er med at lave miljørapporteringen og besvarer dermed problemformuleringens underspørgsmål 1. For at gøre rapporteringen relevant for flest muligt, har jeg undersøgt, hvad de vigtigste interne interessenter ser som formål med en rapportering. Resultatet bygger på empiriindsamlingens interviews. De formål der kom frem i mine interviews, har jeg valgt at inddele i tre grupper: måltalsformål, interne formål og eksterne formål. Jeg har valgt denne inddeling fordi de tre grupper relaterer sig til forskellige elementer i rapporteringen, som jeg vil vise i næste del af analysen.

Måltalsformål

De formål der blev nævnt oftest i mine interviews handler om at følge op på de målsætninger der er sat i strategien ved at sætte tal på og løbende følge udviklingen i festivalens ressourceforbrug. Interviewpersonerne tillægger dog dette lidt forskellige funktioner:

- Kunne fortælle ledelse/bestyrelser, om vi opfylder de målsætninger, der er sat i strategien
- Kunne bidrage til at prioritere ressourcer til der, hvor vi ikke opfylder målsætningerne
- Være en rettesnor for medarbejderne selv, for om de er på rette vej
- Levere input til Roskilde Kommunes miljøregnskab, for at bidrage til deres CO2 reduktionsmål

Interne formål

Der blev også peget på nogle formål som er rettet indad i organisationen. Formål som gør rapporteringen til en drivkraft for udvikling, ved at vise hvor og hvordan vi skaber resultater.

- Sætte bæredygtighed på dagsordenen bredt i organisationen
- Virke motiverende, for at flytte organisationen og løbende gøre det bedre
- Skabe bevidsthed i organisationen om, hvilken negativ påvirkning festivalen påfører miljøet

Eksterne formål

Den tredje gruppering af formål er rettet udadtil mod omverden, både i form af deltagere og samarbejdspartnere. Her blev peget på:

- Vise Roskilde Festival som et godt eksempel og derigennem sætte dagsorden om bæredygtig udvikling i samfundet
- Have større styrke til at flytte samarbejdspartnere i en bæredygtig retning ved at vise, "at vi har fejlet for egen dør"
- At styrke festivalens image/brand overfor deltagerne ved at vise, at vi laver miljøforbedrende tiltag.

Formålenes indflydelse på rapporteringens udformning

Flere interviews pegede på, at det jeg her har døbt måltalsformål, er første skridt, et grundlæggende element i rapporteringen, og noget der skal være med. De pegede derefter på, at i tillæg til måltal kommer så fortællingerne om miljøarbejdet, som skridt nummer to. Fortællinger der kan udledes af og støtte op om måltalsdata, ved at gøre måltal interessante og relevante for modtagerne.

Det fremgår tydeligt af listen med formål, at der er mange forskellige udtalte formål med at rapportere. Det ville blive et problem, hvis nogle af disse formål var så modstridende, at der kunne opstå en konflikt om, hvilke formål der skulle opfyldes på bekostning af andre. Men gennem mine interviews fandt jeg ikke, at formålene er modstridende, og selvom de er forskellige, mener jeg at de udmærket kan sameksistere. Når jeg ser på listen over formål, ser jeg tværtimod muligheder for at udnytte samspillet mellem de forskellige formål. For eksempel kan rapporteringen redegøre i måltal for, hvor mange tons affald der kommer fra festivalen i forhold til året før. Det vil opfylde måltalsformålet om at fortælle ledelse/bestyrrelser, om vi opfylder målsætninger i strategien. Samtidig kan rapporteringen have en fortælling om, hvad der er taget af initiativer for at nedbringe affaldsmængderne, og hvad de mest miljøskadelige affaldsfraktioner er. Det vil opfylde det interne formål, om at skabe bevidsthed i organisationen om festivalens negative miljøpåvirkning. Sammen med fortællingen kunne rapporteringen indeholde et billedmateriale, der understøtter fortællingen. Gode billeder kan anvendes i presgearbejde og dermed opfylde det eksterne formål om at styrke festivalens image/brand.

Når der nu er forskellige formål rettet mod forskellige målgrupper, giver det mulighed for at tænke i forskellige afrapporteringsprodukter til forskellige modtagere. For eksempel kan bestyrelse og ledelse få en oversigt over måltal, der fokuserer på om festivalen har opfyldt målsætningerne i strategien. De frivillige kan få fortællinger om, hvordan netop deres indsats har reduceret miljøpåvirkningen, for eksempel i form af artikler i interne online medier. Dette vil jeg kigge nærmere på i analysens afsnit om valg af formater.

Er formålet blot at stille Roskilde Festival i et positivt lys?

Det er en ofte fremført kritik af miljørapportering (se for eksempel Neu et al., 1998:267 og Milne et al., 2001:32), at virksomheder kun laver rapportering for at skabe et positivt indtryk af virksomheden, og de fortællinger der fremhæves i rapporteringer, tager fokus væk fra virksomhedens primære mål, produktionsmetoder og udledninger. Dermed er miljørapportens primære formål altså, at dække over andre (og underforstået større) miljøproblemer. Selvom en styrkelse af festivalens image var et udtalt formål, var der ingen af de interviewede, der reflekterede over denne potentielle kritik. Det kan skyldes, at de ser mange andre sidestillede formål, som de vægter lige så højt. Men det kan også skyldes, at man ikke har frygt for, at også de mindre gode historier kommer frem. For eksempel sagde CB i sit interview, at vi også skal fortælle om der, hvor vi ikke er nået i mål, for at anerkende at det også kan være svært.

Elementer i Roskilde Festivals rapportering

I denne del af analysen vil jeg pege på, hvilke elementer, der overordnet bør indgå i festivalen rapportering. Det gør jeg fordi beslutningen om, hvilke detaljerede elementer rapporteringen skal indeholde, er afhængig af, hvilke overordnede elementer der bør indgå. Det bidrager dermed til at besvare underspørgsmål 2 i problemformuleringen om, hvilket indhold rapporteringen bør have. Min empiriindsamling til denne del af analysen er primært baseret på dokumentet Roskilde Festivals bæredygtighedsstrategi 2016-2019 (Bilag 1), og sekundært på de formål jeg nåede frem til ovenfor på baggrund af mine interviews.

I denne del af analysen tager jeg udgangspunkt i et nærtliggende fagområde til miljørapportering, nemlig videnregnskaber. Videnregnskaber opstod i Sverige i slutningen af 1980'erne, og spredte sig i løbet af 1990'erne til danske virksomheder (Bukh, 2009). Videnregnskaber er *rettet mod udviklingen af virksomhedens videnressourcer ved i tekst, tal og illustrationer at systematisere og rapportere virksomhedens indsats for at udøve videnledelse* (Bukh og Mouritsen, 2003:1), eller med andre ord en rapportering af virksomhedens videnledelse. Det er en rapportering, der ikke, som et finansielt regnskab, udelukkende gøres op i tal, men også er baseret på andre elementer.

Jeg kobler videnregskabets fire elementer (videnfortælling, ledelsesudfordringerne, indsatser og indikatorerne (Mouritsen, 2001)) med indholdet af festivalens bæredygtighedsstrategi og de formål jeg beskrev i sidste afsnit. Denne kobling giver en oversættelse af de fire elementer, til hvad de bør indeholde, når de optræder i Roskilde Festivals rapportering, og hvilke formål de relaterer sig til.

Videnfortælling i Roskilde Festivals rapportering

Videnfortælling i et videnregskab *udtrykker virksomhedens ambition om at forbedre den værdi, en bruger opnår fra virksomhedens ydelser (produkter og services)* (Bukh og Mouritsen, 2003:7). Jeg mener at dette element, i Roskilde Festivals rapportering, bør oversættes til den ambition og den utopi, der er formuleret i festivalens bæredygtighedsstrategi 2016-2019 (Bilag 1). Ambitionen handler om at skabe festivalen uden negativ miljøpåvirkning, og kan ses på side 12. Utopien bygger på tre drømme: drømmen om en festival med en fossilfri energiforsyning, drømmen om at alt affald er ressourcer, og drømmen om at alt input til festivalen er uden negativ miljøpåvirkning. Ambition og utopi er formuleret i strategien og ændrer sig derfor som udgangspunkt ikke, med mindre strategien revurderes og ændres. Jeg mener at ambition og utopi primært bidrager til at opfylde de interne formål. Det sker, fordi de meget overordnede formuleringer sætter miljøet på dagsordenen ved at vise, at det er en del af festivalens raison d'être vedtaget af både direktion og bestyrelser. Det er min erfaring fra samarbejde med presse og partnere, at sådanne overordnede formuleringer sjældent interesserer eksterne.

Ledelsesudfordringer i Roskilde Festivals rapportering

Ledelsesudfordringerne, der i et videnregnskab *peger på, hvilke videnressourcer man skal styrke enten ved at udvikle dem internt eller ved at skaffe dem udefra* (Bukh og Mouritsen, 2003:8). I Roskilde Festivals rapportering bør ledelsesudfordringerne oversættes til de 13 målsætninger, festivalen har formuleret omkring, hvad man konkret gerne vil opnå i strategiens levetid 2016-2019. De 13 målsætninger er inddelt i målsætninger der hhv. reducerer miljøinput, reducerer miljøoutput og understøttende målsætninger og kan ses på side 12. I min optik bidrager de 13 målsætninger til opfyldelsen af to af de interne formål beskrevet ovenfor. For det første er målsætningerne nemme at forholde sig til for festivalens ledelseslag, når de skal planlægge og prioritere ressourcer. For det andet kan de teams, der skal arbejde med målsætninger, spejle deres miljøarbejde i dem og konstatere om der er sket fremskridt. I mindre grad kan målsætninger også bidrage til opfyldelsen af det eksterne formål, der handler om at styrke festivalen

image/brand, fordi målsætningerne er konkrete og derfor nemme at kommunikere til samarbejdspartnere og presse.

Indsatser i Roskilde Festivals rapportering

Indsatser, der i et videnregnskab er et sæt indsatser, som man kan sætte i værk for at gøre noget ved ledelsesudfordringerne (Bukh og Mouritsen, 2003:8). Jeg synes at dette element, i Roskilde Festivals rapportering, bør omfatte en beskrivelse af de aktiviteter, festivalen har igangsat for at imødekomme strategiens målsætninger. Der er typisk tilknyttet en eller flere aktiviteter til en eller flere målsætninger. Aktiviteterne bør fremgå med en beskrivelse i rapporteringen af, hvad der er iværksat på den eller de seneste festivaler i tekst og billeder, men det kan også blive formidlet gennem audio/video. Beskrivelsen af aktiviteter bidrager i høj grad til opfyldelsen af de eksterne formål, fordi omverdenen primært er interesseret i den gode historie og ikke så meget de gode intentioner. Jeg oplever det hvert år, når pressen skal skrive om festivalens bæredygtighedsarbejde, at det er den gode historie om, hvad der rent faktisk foregår, der sætter dagsordenen. I min optik kan beskrivelser af aktiviteter også i mindre grad bidrage til opfyldelsen af de interne formål, fordi historier om hvad andre har gjort kan inspirere til handling.

Indikatorer i Roskilde Festivals rapportering

Indikatorerne, der i et videnregnskab gør det muligt at følge op på, om indsatserne sættes i værk, eller om ledelsesudfordringerne besvares. Indikatorerne præciserer indsatserne ved at gøre dem målbare (Bukh og Mouritsen, 2003:8-9). Jeg synes at dette element, i Roskilde Festivals rapportering, bør oversættes til den række af forskellige måltal festivalen har til rådighed fra forskellige kilder. Det er for eksempel økologiprocenter på maden, beregninger af CO2 udledning og vandforbrug. Måltallene gør det målbart, om en given målsætning er opnået. I næste analyseafsnit ser jeg nærmere på, hvilke måltal der skal være til rådighed for rapporteringen. Måltallene er, i min optik, uundværlige for at opfylde rapporteringens måltalsformål, fordi de sætter konkrete tal på resultatet af miljøarbejdet og gør det muligt at sammenligne disse med de målsætninger, der er sat. For nogle teams og personer kan måltal også blive en konkurrence med dem selv om at gøre det lidt bedre end sidste år. Dermed bliver måltal motiverende i sig selv og medvirker til opfyldelse af de interne formål.

I skemaet nedenfor samler jeg op på ovenstående fire afsnit, ved at sætte videnregnskabet elementer op, sammen med de tilsvarende elementer, der bør indgå i festivalens rapportering, og hvilke formål med rapporteringen elementerne er med til at opfylde.

Videnregnskab	RF rapportering på miljøarbejde	Formålsopfyldelse
Videnfortælling	Bæredygtighedsstrategiens ambition og utopi	Primært til at opfylde de interne formål
Ledelsesudfordringerne	Bæredygtighedsstrategiens 13 målsætninger	I høj grad til interne formål og i mindre grad til eksterne formål
Indsatser	Beskrivelse af aktiviteter igangsat for at imødekomme målsætninger	I høj grad til eksterne formål og i mindre grad til de interne formål.
Indikatorer	Måltal på miljødata	Uundværlige for rapporteringens måltalsformål og i mindre grad til de interne formål

Figur 4: Videnregnskabet elementer oversat til elementer i Roskilde Festivals miljørapportering.

Indholdet af elementerne ambition/utopi og de 13 målsætninger er givet på forhånd, da de er defineret i festivalens bæredygtighedsstrategi (figur 1). Hvilke måltal der konkret skal være til rådighed og hvordan de anskaffes, ser jeg på i næste analyseafsnit.

Hvilke måltal skal være til rådighed

I denne del af analysen ser jeg nærmere på hvilke måltal (svarende til videnregnskabet's indikatorer), der skal tilvejebringes, og hvor de kommer fra. Dette er således med til at besvare problemformuleringen underspørgsmål 2 omkring, hvilket indhold rapporteringen bør have. Empirien til denne del af analysen er Roskilde Festivals bæredygtighedsstrategi 2016-2019 og mine interviews med de forskellige leverandører af data.

I strategiens afsnit *Målsætninger for miljømæssig bæredygtighed* (Bilag 1, s. 7), står der *Strategiens succes skal måles på, om vi kan opfylde vores målsætninger. Det er disse målsætninger, Roskilde Festival-gruppens mange forskellige teams skal sætte aktiviteter i gang for at nå*. En rapportering på strategien bør altså forholde sig til de målsætninger, der står i strategien, med en vurdering af om de er opfyldt.

For at finde ud af hvordan festivalen bedst kan vurdere om en målsætning er opfyldt, analyserer jeg Roskilde Festivals bæredygtighedsstrategi 2016-2019. Ud fra formuleringen af målsætningerne i strategien (se figur 1), udleder jeg hvilke måltal der er behov for, er til rådighed for rapporteringen. Dertil kan jeg, fra mine interviews og min forudgående viden, pege på, hvilke kilder der er til de forskellige måltal. Det er typisk fakturaer eller opgørelser fra leverandører, men kan også være oversigter, notater eller beregninger festivalen selv udarbejder.

I dette analyseafsnit anvender jeg i høj grad min internaliserede viden om festivalen, når jeg laver koblingerne mellem målsætninger, måltal og kilder. De 13 målsætninger, og hvordan vi opfylder dem, er det jeg har hovedet fyldt af hver eneste dag. Derfor har jeg også nogle klare forestillinger om, hvordan vi bør måle på dem, og hvad kilderne til måltallene er. Netop derfor var det vigtigt for mig, at få snakket med så mange af dem, der skal levere data til rapporteringen, som muligt, så jeg kunne få justeret mine forestillinger, hvis jeg var galt på den. Jeg fik snakket med festivalens elteam, foodteam, affaldsteam og bogholderiet i mine interviews, og de er dækkende for dataleverancer til de fleste måltal. Jeg fik da justeret lidt ved mine forestillinger om, hvilken data vi havde, men grundlæggende svarede mine egne forestillinger udmærket overens med respondenternes. Det kan muligvis skyldes, at den opfattelse jeg har af måltal og kilderne til dem i forvejen stammer fra min løbende interaktion med de samme mennesker.

I figur 5 på næste side har jeg samlet målsætninger, de nødvendige måltal, og hvad kilden til disse måltal er.

Målsætning	Måltal	Kilde til måltal
Vi indkøber og lejer kun miljømærkede produkter, hvor de rette produkter findes. 2016: 7 produktgrupper, 2017: 10 produktgrupper, 2018: 15 produktgrupper, 2019: 20 produktgrupper.	Antallet af miljømærkede produktgrupper, som festivalen indkøber og lejer	RFs oversigt over produktgrupper og miljømærker.
Vi implementerer mad- og drikkevarestrategiens fire indsatsområder, som omhandler bæredygtighed.	Økologiprocenten i festivalens og madbodernes indkøb af mad ³	Madbodernes staderegnskaber, der indeholder bodernes økologiregnskab.
Vi reducerer vores vandforbrug med 2 % i 2016 og herefter 3 % hvert år i 2017, 2018 og 2019	Festivalens årlige vandforbrug	Årsopgørelse af vandforbrug fra Roskilde Forsyning
Vi sikrer, at der skabes en ny vedvarende energiproduktion, der svarer til vores energiforbrug 2016-2019	Festivalens årlige energiforbrug og VE produktion	Årsopgørelser fra leverandør af el og opgørelse af dieselforbrug fra generatorleverandør. Beregninger/dokumentation fra VE projekt(er)
Vi øger mængden af sorteret affald med 10 % hvert år 2016-2019.	Andel af affald fra festivalen, der bliver sorteret	Opgørelse af affaldsmængder og fraktioner fra Marius Pedersen
Vi reducerer mængden af affald til forbrænding og deponi med 10 % i 2019	Samlet mængde affald fra festivalen til forbrænding og deponi	Opgørelse af affaldsmængder og fraktioner fra Marius Pedersen
Vi måler og kompenserer vores samlede drivhusgasudledning i 2016-2019 og Vi nedsætter vores direkte drivhusgasudledning med 3 % om året 2016-2019	Festivalens samlede drivhusgasudledning og mængde kompenseret CO ₂	Beregninger af Scope 1+2+3 efter Klimakompasset.dk's metodik. Udregnes af RF's miljøgruppe. Dertil beregninger eller certifikater på CO ₂ kompensation
Vi øger kendskabet til miljøarbejdet i årlig publikumsanalyse 2016-2019	Publikums kendskab til festivalens miljøarbejde	Resultat af årlig deltageranalyse, hvor der spørges til dette.
Vi måler på vores interne bæredygtighedskultur fra 2016 (nulpunkt). Øget kendskab fra 2017-2019	Det interne kendskab til festivalens miljøarbejde	Intern bæredygtighedskultur måles i årlig frivillig tilfredshedsundersøgelse, hvor der spørges til dette.

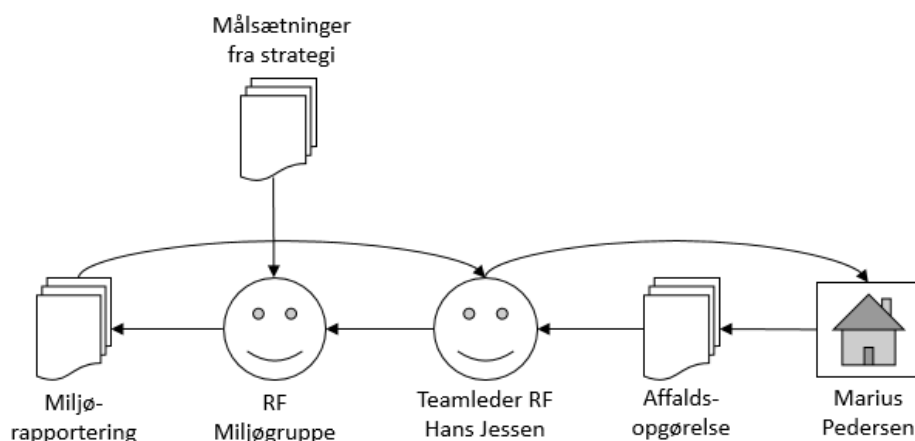
Figur 5: Roskilde Festivals målsætninger og tilhørende måltal og kilder til måltal.

Ud over ovenstående er der tre målsætninger i festivalens bæredygtighedsstrategi. To af dem handler om organisering: *etablering af miljøudvalg i Roskilde Kulturservice og implementering af miljørådgivningsfunktion*. En vurdering af om disse måltal er opfyldt bør i min optik ikke bero på måltal, men på en vurdering af om disse organisationsforandringer er gennemført. Den sidste målsætning handler om udarbejdelsen af en miljørapport. Vurderingen af om det er gennemført, beror på om resultaterne af denne opgave føres ud i livet, og om en ny miljørapportering dermed bliver gennemført.

³ Strategiens målsætning om mad henviser blot til festivalens mad- og drikkestrategi, men i denne er en målsætning om 90% økologisk madindkøb i 2017 (75% i 2016).

Tilvejebringelsen af måltal

For at illustrere hvordan måltal skabes i et netværk af aktører, har jeg søgt at eksemplificere dette med ovenstående målsætning om at øge mængden af sorteret affald med 10 % hvert år 2016-2019. I Figur 6 optræder de seks vigtigste aktører i forhold til tilvejebringelse af måltal for denne målsætning. Pilene illustrerer måltallenes tilblivelse og rejse i netværket. Med start fra højre side af figuren udarbejder Marius Pedersen (den virksomhed der modtager festivalens affald) en affaldsopgørelse over de forskellige affaldsfraktioner, der er samlet ind. Denne opgørelse leveres til teamlederen for festivalens affaldsindsats, der leverer den videre til festivalens miljøgruppe. Miljøgruppen anvender affaldsopgørelsen og målsætningen i bæredygtighedsstrategien i miljørapporteringen.



Figur 6: Måltal for affaldssorteringens tilblivelse og rejse i netværk af aktører.

Miljørapporteringen er et produkt af det netværk, der er omkring den, og bare i det lille netværk i figur 6 vil der være utallige eksempler på, at rapporteringen er et produkt af netværket. For eksempel er præcisionen af Marius Pedersens indvejringer af de forskellige affaldsfraktioner afgørende for, hvilke data der leveres til rapporteringen. Et andet tænkt eksempel kunne være, at teamlederen et år beslutter at medregne den mængde overskudsmad, festivalen indsamler til socialt udsatte som sorteret affald, og derfor tilføjer dette til affaldsopgørelsen. Et tredje eksempel kunne være spørgsmålet om, hvordan målsætningen fortolkes af miljøgruppen. Er det 10 % forøgelse i forhold til antal ton sorteret affald året før, eller er det 10 % forøgelse i forhold til den samlede mængde affald? Er det 10 % på hver affaldsfraktion eller samlet set? Min pointe med eksemplerne er, at illustrere at måltal ikke vil være en objektiv enhed, man bare kan regne med, men hele tiden vil være under fortolkning og forandring.

Når festivalen nu har sat en målsætning, bør festivalen også forsøge at lave en vurdering af om målet er nået. Det er miljøgruppens opgave at lave denne vurdering. I den forbindelse bør de ikke kun være opmærksomme på de data, de får leveret, men også på det netværk af aktører, der skaber data, og hvad der foregår i dette. Men den opmærksomhed behøver ikke kun at være en passivt observerende opmærksomhed på, hvad der foregår. Miljøgruppen spiller en central rolle i skabelsen af aktører omkring rapporteringen. Når rapporteringen er et produkt af det netværk af aktører, den er en del af, er konstruktionen af dette netværk centralt for resultatet i sidste ende. Når jeg i figur 5 samler målsætninger, måltal og kilder til måltal, påbegynder jeg en konstruktion af netværket ved at definere en række nødvendige aktører. På samme måde bør miljøgruppen være opmærksom på den konstruktion af netværket, som de foretager, i for eksempel dataindsamling til rapporteringen.

Pilene, der går mod højre i figur 6, viser at aktørerne i netværket ikke alene skaber rapporteringen, men at rapporteringen også kan være med til at skabe de øvrige aktører. Hvis rapporteringen for eksempel viser at

festivalen ikke har nået målet om 10 % forøgelse i sorteringen, så vil teamlederen sandsynligvis øge indsatsen for at samle mere ind næste festival, ved for eksempel at indsamle en ny affaldsfraktion. Dette vil så betyde at Marius Pedersen skal have nye typer containere og registrere mere, for at modtage denne nye affaldsfraktion. Alle andre aktører i netværket er også medskabere af de andre aktører.

En vigtig pointe er også, at ovenstående figur 6, kun er et lille udsnit af netværket. Der er mange flere aktører omkring figuren. De data Marius Pedersen indsamler til affaldsopgørelsen, kommer ikke ud af det blå, men gennem de aktører, der er involveret i containertømningen på pladsen (skraldebiler, chauffører, fraktionsinddelinger, måder at vurdere affald på osv.). Målsætningen i bæredygtighedsstrategien er skabt af en række aktører til de udviklingsworkshops, jeg nævnte i opgavens indledning. Teamlederen har et hold af mellemledere og hundredvis af medarbejdere, som arbejder med affaldssortering, der også alle er aktører. Dertil kommer at man også kan nedbryde de aktører, jeg har taget med, i endnu flere aktører. For eksempel består miljøgruppen af flere personer, der hver især er aktører, og de teknologier miljøgruppen benytter til kommunikation og databehandling, er også aktører. Det er vigtigt fordi netværket ikke er en konstant og afgrænset, men hele tiden under forandring. Dermed bør miljøgruppen også forvente, at aktørerne omkring måltal er under konstant forandring.

Er resultatet af Figur 5 ikke bare en klassisk miljørapport?

Når man kigger på målsætningerne i Figur 5, har resultatet af min analyse indtil videre mange ligheder med en klassisk miljørapport. Festivalen bør, ifølge min analyse indtil videre, redegøre for sin miljøpåvirkning gennem en række data for ressourceforbrug og udledninger, samt for internt og eksternt kendskab til miljøarbejdet, der kan legitimere festivalens arbejde. Det er umiddelbart stik imod min intention med denne opgave, men samtidig ligger det helt i tråd med de formål omkring måltal, intern bevidsthed om miljøarbejdet og styrkelse af festivalens image/brand, som jeg beskrev på side 22-23. Jeg ser det dog ikke som et problem at, den nye rapportering deler nogle træk med den gamle rapportering på dette punkt, hvis den kan adskille sig på andre punkter. For det første ville det nok, med rimelig grund, give anledning til spørgsmål fra journalister og andre interessenter, hvis vi rapporterede helt uden miljødata. For det andet er det min vurdering, at årsagen til at den gamle rapportering ikke blev brugt, ikke var at den redegjorde for festivalens miljødata, men at den i sin form var utilgængelig, svær at kommunikere, og rapportering af data i sig selv er svært at relatere sig til for organisationen. Derfor handler de kommende dele af analysen mere om den kommunikative side af miljørapporteringen.

Fortællinger om miljøarbejdet

Som det fremgik af afsnittet om, hvilke elementer der skal være i en rapportering, bør rapporteringen indeholde beskrivelser af aktiviteter, der er igangsat for at imødekomme strategiens målsætninger. Det understøttes også af mine interviews, hvor SL for eksempel siger: *Vi skal passe på, at vi ikke kun viser de store udfordringer vi har, men at vi også får fortalt de gode historier, når vi lykkes godt med at flytte på nogle ting, for det er 100 gange mere motiverende for at gå ind og handle og gøre noget anderledes.* CB siger i sit interview: *Et er fakta og data, noget andet er de fortællinger og erfaringer, der ligger rundt omkring. Der kan man sige, at hvis det skal virke og det skal udbredes, så har man brug for at vide, hvad var det egentlig I gjorde. Så der er noget med at indsamle best practice.* Så rapporteringen bør altså indeholde nogle historier/fortællinger. Hvilke vil jeg se nærmere på i denne del af analysen.

I denne del af analysen vil jeg se på, hvilken type fortællinger Roskilde Festival bør benytte i miljørapporteringen. Dette afsnit vil således bidrage til at besvare problemformuleringens underspørgsmål to, omkring rapporteringens indhold. Empirien til denne del af analysen er mine interviews med CB og SL.

For at kunne anbefale hvilken type fortællinger festivalen bør lægge vægt på i rapporteringen, tager jeg udgangspunkt i Stephen J. Downings artikel *Learning the Plot: Emotional Momentum in Search of Dramatic Logic* fra 1997. Her beskriver han fire arketyperiske fortællinger, som beskrevet i opgavens teori afsnit, *The Quest, The Downfall, The Contest og The Scam*. Downings ærinde med artiklen er, at vise at forandringer i organisationer udspiller sig som et socialt drama i organisationen, og at aktørerne forstår forandringen og forandringens retning gennem disse arketyperiske fortællinger. Downing formulerer det således *The plot provides the dramatic logic of the drama and gives the sense of the future direction of action* (Downing, 1997:28). Han beskriver også, hvordan fortællingerne kan have en selvforstærkende effekt, hvor nye forandringer bliver set i lyset af tidligere fortællinger, og derfor bliver fortællingerne en slags selvopfyldende profetier for forandringen (Downing, 1997:29). Med Downings pointer i baghovedet, er det altså vigtigt, at festivalens miljøforbedrende forandringer bliver kommunikeret i den rette fortælling, fordi de kan styrke forandringen mod en mere miljøvenlig festival.

The Quest som primær fortælling

I lys af ovenstående præsenterede jeg de fire arketyperiske fortællinger for SL og CB, i deres interviews, og bad dem om at forholde sig til, hvad de synes er de mest hensigtsmæssige fortællinger, rapporteringen skal benytte sig af.

CB svarede: *The Quest og The Downfall er dem, der passer bedst for os. Vi ser os selv som progressive og udfordrer status quo. Men vi kan ikke regne med at få succes til sidst...man skal jo fortælle om de udfordringer, man også møder, og hun tilføjer, det her er et emne, hvor vi også kan fortælle hvor vi ikke er nået i mål...også for at anerkende at det er svært.*

SL svarede: *Jeg kan godt lide den, der udfordrer, der også ligger i vores strategi – at vi gerne vil flytte og udfordre – det ligger i The Quest. Og så kan jeg godt lide, at det er en progressiv eventyrhelt. Jeg er lidt bange for de negative fortællinger, der ligger i de andre.*

De er altså enige om, at *The Quest* er den rigtige fortælling at benytte i festivalens rapportering. I denne fortælling er der en progressiv eventyrhelt, der udfordrer status quo og ”den kendte sandhed”. Helten møder modstand undervejs, men får succes til sidst. SL og CB synes, det passer godt med deres opfattelse af, at Roskilde Festival er en organisation, der er progressiv og udfordrer status quo. Hvordan kunne sådan en ”*The Quest*-fortælling” fra Roskilde Festival konstrueres? Lad mig for eksemplets skyld tage festivalens økologiomlægning til 90 % økologi i madboderne i 2017 – her som teatralisk og karikeret heltefortælling:

Den progressive eventyrhelt, der udfordrer status quo, er det frivillige Foodteam, der i 2014 udfordrer den kendte sandhed, om at mad på musikfestivaler altid er fastfood på dårlig halvfabrikata. De melder en vision ud til verden, om at i 2017 vil festivalens mad være 90 % økologi. Vores team af helte påbegynder arbejdet og møder modstand undervejs. Først møder de ejerne af madboderne, som brokker sig og siger det vil koste dem mange penge at omlægge. Vores helte får lavet en økonomisk analyse, der viser, at der ikke er sammenhæng mellem madboders økologiprocent og evne til at tjene penge. I 2014 stiger både madbodernes indtjening og madbodernes økologiprocenter, og vores helte har overvundet første udfordring. Den næste modstand er køkkenchefer i madboder, som ikke har de køkkenfaglige kompetencer til omlægning. Vores helte sætter ind med gratis omlægningskurser fra professionelle konsulenter. Vejen dertil er dog fyldt med udfordringer, om hvordan sådan et kursus skal finansieres (Naturmælk betalte), hvem der skal deltage, og hvilket indhold kurset skal have. Men udfordringerne er ikke slut for vores tapre team. På grund af omlægningens foreløbige succes, og fordi det økologiske forbrug også stiger voldsomt i det omliggende samfund, er der pludselig ikke økologiske råvarer nok at få hos leverandørerne. Dette kunne sætte en stopper for deres færd, men nej. Gennem dialog med branchen, og ved at fortælle om udfordringen på messer og konferencer, lykkes det alligevel at skaffe økologisk mad til mange tusinde

sultne festivalgæster. I 2016 har vores helte nået 75 % økologi og står klar til at kæmpe for at nå målet om 90 % i 2017. Men ingen ved endnu, hvilke farer der lurder på deres vej.

Ovenstående formulering er et forsøg på overdrivelse, som fremmer forståelsen. I en fortælling i rapporteringen skal formuleringen være mindre dramatisk, og der skal bruges flere ord på at beskrive udfordringer og aktiviteter undervejs, men grundstrukturen bør konstrueres som ovenfor. The Quest fortællingen kan bruges på akkurat samme måde om de brave helte i affaldsteamet, der kæmper for øget genanvendelse, eller heltene i elteamet, der laver helt nyt generatorsetup for at spare på dieselforbruget.

The Downfall som fortælling, når noget ikke lykkes

CB peger på, at The Downfall fortællingen kan bruges, når festivalen ikke er kommet i mål, for at anerkende, at det er svært. I denne fortælling har en helt først succes, men rammes af farer og ydmygelse pga. skæbnen og ting uden for hans kontrol. Et eksempel på hvordan denne kunne bruges, kunne være i forbindelse med festivalens affaldshåndtering, der har et mål, om at nedbringe mængden af affald til forbrændingen og deponi med 10 % i 2019. Vores helt er i denne fortælling affaldsteamet. De finder hvert år frem til nye fraktioner, der kan sorteres. De skaber en helt ny, og langt mere effektiv affaldsindsamling og sortering, i løbet af festivalen. De hjælpes godt på vej af nye campingområder, hvor festivaldeltagerne selv gør op med brug og smid væk kulturen. Men vores helte lykkes alligevel ikke med deres forehavende. For skæbnen vil, at under oprydningen efter festivalen i 2016 begynder det at regne, og vådt affald vejer mere. Så på trods af nye gode initiativer og større mængder sorteret affald end tidligere, er der faktisk 20 % mere affald til forbrænding i 2016 end i 2015 og 2014 (målt i ton).

Med Downings betragtninger om at fortællinger kan have en selvforstærkende effekt, så er konsekvensen for rapporteringen, at The Downfall-fortællinger ikke bør være de dominerende. Det kunne føre til, at heltene i organisationen giver op på forhånd, da det jo alligevel er uden for deres kontrol at skabe forandringen. Det er måske derfor, at SL i sit svar siger, at hun er lidt bange for de negative fortællinger. Men The Downfall kan benyttes som fortælling til at understøtte heltene i, at det ikke er deres skyld, at målsætningen ikke blev nået, og at det er værd at prøve igen, indtil det lykkes.

Fortællinger gør rapporteringen til medskaber af miljøarbejdet

Med fortællinger om festivalens miljøarbejde, hvis hensigt er at skabe forståelse af forandringernes retning, og styrke fremtidige forandrings mulighed for succes, bliver rapporteringen ikke bare en bestræbelse på en objektiv beskrivelse af forgangne aktiviteter, men en aktiv medskaber af festivalens fremtidige miljøarbejde. I The Quest eksemplet ovenfor, bliver foodteamet forhåbentlig motiveret til det videre arbejde, ved at de kan se at deres indsats bærer frugt. Men fortællingen om økologi kan også have den effekt, at fødevareproducenter motiveres til at omlægge til økologi, og at nye madboder med stærke økologiprofiler ansøres til at søge om en madbod på festivalen. I The Downfall eksemplet fratages affaldsteamet "skylden", for at festivalen ikke lykkes med målsætningen, og det gør at de stadig har en fornemmelse af at kunne gøre en forskel og har motivation til at fortsætte arbejdet. Fortællingen om regn kan også være en måde at kommunikere til deltagerne, at det udgør et stort problem, når de efterlader deres campingudstyr. Måske kan det virke motiverende, for at de tager det med hjem en anden gang. Fortællingernes indflydelse på miljøarbejdet gør rapporteringen til en aktør i ANT forstand. En aktør der er performativ og ændrer forståelsen af miljøarbejdet hos andre aktører.

Valg af format

Jeg har indtil nu beskæftiget mig med, hvad formålet med rapporteringen er, hvilke elementer den bør indeholde, og hvilke fortællinger der bør lægges vægt på. Men dette siger ikke noget, om hvilken form rapporteringen skal have, og hvilke medie(r) den bør udkomme på. Valg af platform til rapporteringen er, hvad denne del af analysen handler om, og den besvarer dermed problemformuleringens underspørgsmål nummer tre. Empirien til denne analysedel er mine interviews og mine egne forestillinger, om hvad der ville være anbefalelsesværdigt på baggrund af artiklen, jeg beskriver nedenfor.

Tryksag eller rapportering på internettet

Det første de fleste forestiller sig om, hvordan miljørapportering ser ud, er ganske sikkert en A4 tryksag af varierende tykkelse med limet ryg og papomslag. En tryksag, der kan laves til PDF, og lægges på virksomhedens hjemmeside, eller sendes til relevante medarbejde. Det er stort set også beskrivelsen af, hvad Roskilde Festival hidtil har haft. I mit interview med TS lagde hun hånden på en A4 tryksag, Roskilde Kommunes klimaplan, og sagde, *Når det kommer fra festivalen, så er forventningen alt andet end sådan en tryksag her.* SL sagde i sit interview, *Det må jo klart være noget der ligger digitalt.* Fordele og ulemper ved at bruge et online format fremfor en tryksag, vil jeg derfor redegøre for.

I sin artikel *"Evaluating corporate environmental reporting on the internet: the utility and resource industries in Spain"* beskriver Manuel Pedro Rodríguez Bolívar (2007:182) en række forskelle mellem rapportering i tryksag og rapportering på internettet. I de tilfælde, hvor jeg mener, at forskellen har relevans for valg af platform til festivalens rapportering, reflekterer jeg nedenfor over, hvad et online format giver af muligheder og begrænsninger for Roskilde Festival.

Løbende opdatering

I forhold til opdatering af information påpeger Bolívar, at det kan ske med jævne mellemrum og med forsinkelse i tryksagsform, mens det kan ske kontinuerligt på internettet. I mine interviews spurgte jeg ind til, hvornår de forskellige måltal fra sommerens festival er til rådighed. Det er der ret stort forskel på inden for forskellige fagområder. For eksempel er måltal for elforbrug først tilgængelige med årsopgørelser i januar, måltal for økologi er tilgængelige før jul, mens måltal for affaldsmængder og sortering er tilgængelige allerede i august. Her kan rapportering på internettet give en fleksibel mulighed for at offentliggøre måltal, i samme hastighed som de bliver tilgængelige, og ikke skulle vente på, at alle måltal er samlet ind. En rapportering på internettet vil også give mulighed for at tilføje rettelser, hvis ny information bliver tilgængelig.

Brug af levende billeder og præsentationer

Bolívar påpeger også, at man med en tryksag er begrænset til tekst og billeder, men på internettet også kan bruge lyd. Nu er der jo også sket en del på internettet, siden Bolívars artikel blev skrevet i 2007, så jeg synes også rimeligvis, man kan tilføje videoer og præsentationer som en mulighed.

Brugen af video blev også nævnt i mine interviews, når jeg spurgte ind til platforme og medier. For eksempel siger SL: *Jeg ser for mig, at der skal være billeder fra festivalen, også gerne levende. Det er fordi, jeg synes, den er så fantastisk visuel" og "Hvis vi gerne vil engagere og involvere vores deltagere, og fortælle dem om, at vi har en strategi, og vi synes det er en vigtig dagsorden, så tror jeg, det er meget bedre at bruge video end at skrive lange fortællinger.*

Både CB, TS og HJ synes, at rapporteringen skulle gøres let tilgængelig via et slideshow. De ønskede sig noget, der er nemt at formidle til andre. HJ siger for eksempel, *Man skal afrapportere i PowerPoint, for så*

er sandsynligheden for, at jeg får formidlet det til mine frivillige 40 gange større... Den rapport som forventes, at skulle være kendt af festivalens ansvarlige, den skal leveres i PowerPoint.

Muligheden for rapportering via levende billeder og præsentationer, taler altså for rapportering på internettet.

Mulighed for udbredelse og interaktion

Endnu en forskel på tryksag og internettet, som Bolivar beskriver, er at tryksagen har et begrænset antal brugere, mens rapportering på internettet henvender sig til alle, som kommer ind på virksomhedens hjemmeside, der er tilgængelig hele tiden. Dertil giver internettet også mulighed for interaktion med brugerne. Der er altså mulighed for at nå flere læsere ved den nemme tilgængelighed, og for at kunne øge forståelsen af miljøarbejdet gennem interaktion. Dette matcher strategiens målsætning om at øge kendskabet til miljøarbejdet blandt festivaldeltagerne, både ved at kunne nå flere af dem med rapporteringen, men også ved at en online platform giver mulighed for at spørge ind til rapporteringen.

Stille viden og data til rådighed

Et yderligere argument for rapportering på internettet, som CB påpeger i sit interview, er at festivalen i den sociale del af bæredygtighedsstrategien, har en målsætning om, at *etablere en platform, der stiller vores viden og data til rådighed for studerende, i forhold til at generere ny viden og bidrage til udvikling af fremtidens bæredygtige løsninger* (Roskilde Festival, 2016). En online platform for miljørapportering vil kunne stille viden og data om miljøarbejdet til rådighed for studerende og dermed bidrage til opfyldelsen af denne målsætning. En trykt rapport vil være begrænset til de studerende, som får den i hånden.

Kompetencer og ressourceforbrug

Bolivar forholder sig ikke til dette i sin artikel, men jeg er ikke i tvivl om at det kræver både mere tid og andre kompetencer at anvende en online platform og dennes muligheder. Hvis muligheden for video skal udnyttes, kræver det at der bliver produceret videoer af en sådan kvalitet, at festivalen vil stå ved dem. Det tager både tid og kræver specifikke kompetencer inden for dette. Hvis muligheden for løbende opdatering skal udnyttes, kræver det at siden jævnligt genbesøges, og det kræver stærkere IT kompetencer at opdatere en hjemmeside end at udarbejde et dokument i et tekstbehandlingsprogram. Hvis muligheden for interaktion skal udnyttes, kræver det at nogen skal besvare henvendelser der måtte komme, og programmeringen eller opsætning af sådan et system til dialog med brugerne kræver stærke IT kompetencer.

Jeg har jo i denne opgaves afgrænsning argumenteret for, hvorfor jeg ikke forholder mig til de organisatoriske konsekvenser af opgavens resultat. Det gør jeg så alligevel lidt i dette afsnit, ved at skrive at det tager flere ressourcer og andre kompetencer. Jeg vil stadig ikke (i denne opgave) gå ind i en diskussion om, hvordan dette løses, blot hejse et flag for, at her kan være en udfordring for implementeringen.

Anbefaling af en online platform

På baggrund af ovenstående vil jeg anbefale at benytte internettet til rapportering fremover. Det har en lang række fordele, som jeg har redegjort for. Det har også en stor ulempe i form af kompetencebehov og tidsforbrug, som festivalen skal være opmærksom på i implementeringen af den nye måde at lave rapportering på. Men hvis festivalen skal imødekomme de forskellige forventninger og ønsker, der er til rapporteringen fremover, så ser jeg en online platform som den bedst egnede mulighed.

Et eller flere slutprodukter?

Min anbefaling af at benytte internettet til rapportering siger jo ikke noget om, hvilke konkrete produkter rapporteringen skal udformes som. Det vil jeg komme ind på i dette afsnit, på baggrund af hvad respondenterne har givet udtryk for i mine interviews.

Når jeg spurgte ind til målgrupper og formater i mine interviews, gik det igen, at rapporteringens formidling bør være forskellig, i forhold til hvilke målgrupper den henvender sig til. SL siger for eksempel *Det er vigtigt, at vi gør os umage med at tænke i forskellige målgrupper og formidle forskelligt*. Det kan måske synes åbenlyst, men så kan man undre sig over hvorfor de fleste virksomheder, omend der findes undtagelser, normalt bare laver en miljørapport som en A4 tryksag uanset målgrupper. Det har jo også været festivalens praksis indtil nu.

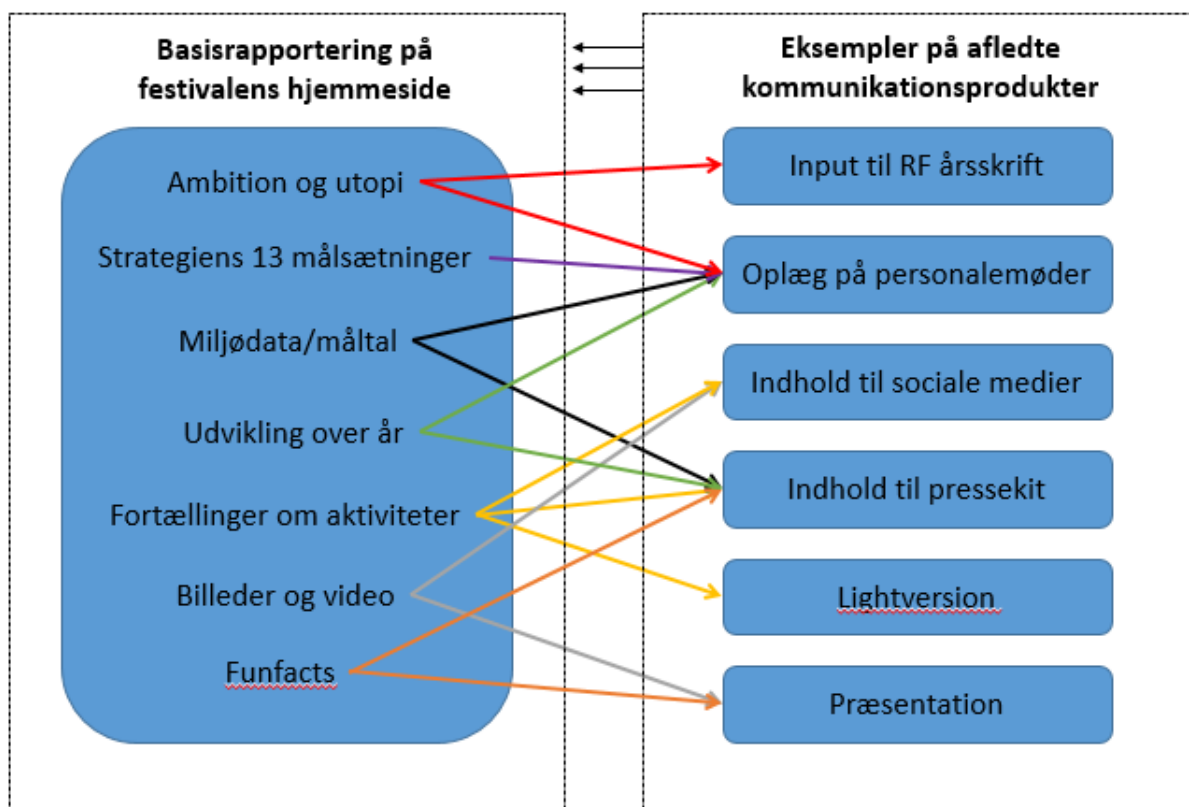
Derudover siger SL *Vi skal se på, hvad er det for nogle målsætninger, vi har for det her arbejde og så måske tænke i flere forskellige formidlingsplatforme*. Senere følger hun op, *Man samler det digitalt, og så bruger man det forskelligt, i forhold til hvad det er for nogle målgrupper. For eksempel at man på hjemmesiden både kan se video og rapport, og man kan gå ind på nogle faner og fordybe sig særlige steder. Men det er kun noget af det, der bliver kommunikeret aktivt ud.*"

CB beskriver i sit interview, med flere ord end der lige kan rummes i et citat, at hun forestiller sig en basisrapportering med data, fortællinger og en faktside på festivalens hjemmeside. Dertil beskriver hun, at der på toppen af dette laves en række andre kommunikationsprodukter rettet mod forskellige målgrupper, for eksempel en light version af rapporteringen, et færdigt slideshow, input til festivalens årsskrift, indhold til sociale medier og indhold til pressekit.

Det de begge giver udtryk for, er at de forestiller sig rapporteringen som en hjemmeside med en basisrapportering, som indeholder måltal, fortællinger (ikke kun tekst, men også i form af video) og facts om miljøarbejdet. Ud fra denne basisrapportering, kan man så lave en række afledte kommunikationsprodukter tilpasset de målgrupper, man nu vil kommunikere til.

Jeg mener, at festivalen bør forsøge at trække en klar skillelinje mellem, hvad der er basisrapportering, og hvad der er afledte kommunikationsprodukter. Det er i realiteten nok ikke en særlig nem skillelinje at trække, fordi de to dele kan flyde sammen. Et eksempel på dette kunne være, at det samme billede både kan optræde i basisrapporteringen og i et pressekit, eller den samme video både kan være dokumentation i basisrapporteringen og anvendes som indhold på sociale medier. Figur 7 nedenfor viser min anbefaling af, hvor festivalen bør trække en skillelinje, og hvordan flere forskellige elementer fra basisrapporteringen bliver til flere forskellige afledte kommunikationsprodukter. Skillelinjen har jeg trukket, ud fra hvilke elementer jeg kom frem til, en afrapportering bør indeholde tidligere i analysen, samt de tilføjelser der er fremkommet i mine interviews.

Som jeg også beskrev i analysens del om måltal, er nogle dele af basisrapporteringen meget tæt på en klassisk miljørapportering: Ambition/Utopi, målsætninger, måltal og deres udvikling over tid. Jeg tror dog på at med de øvrige elementer om brugen af fortællinger, billeder/video, funfacts og en rapportering på internettet, så kan den nye rapportering blive både relevant og tilgængelig for læserne. Dertil kommer muligheden for at lave en lang række afledte kommunikationsprodukter, der også trækker rapporteringen væk fra den gamle form.



Figur 7: Relation mellem indhold i basisrapportering og afledte kommunikationsprodukter.

Pilene på Figur 7 skal ikke ses som dækkene for, hvilke dele af basisrapporteringen der kan blive til afledte kommunikationsprodukter, men er eksempler, for at illustrere at flere forskellige dele af basisrapporteringen kan blive til flere forskellige afledte kommunikationsprodukter. Listen over kommunikationsprodukter er de, som kom frem i mine interviews, men kan og vil sikkert også blive længere i hænderne på festivalens kommunikationsteam.

Ovenstående er min forestilling om, hvordan rapporteringen ser ud på baggrund af min empiri, men rapporteringen eksisterer jo ikke endnu. Hvis jeg kigger nogle måneder frem fra i dag, og rapporteringen er blevet lavet, har vi basisrapporteringen som aktør, og rækken af kommunikationsprodukter, der også alle er aktører. Basisrapporteringen er, i en ANT terminologi, blevet en repræsentation af festivalens miljøarbejde og har fået styrken til at "tale" på vegne af miljøarbejdet og den viden, der er skabt omkring dette. Dermed bliver basisrapporteringen styrende for kommunikationsprodukternes indhold.

Kommunikationsprodukterne skaber ikke i sig selv viden om miljøarbejdet, men er aftagere af den viden som basisrapporteringen repræsenterer.

Selvom basisrapporteringen i ovenstående er blevet repræsentation for miljøarbejdet og dermed styrende for kommunikationsprodukterne, er det også sådan i en ANT tankegang, at netværk ikke er stabile. De forskellige aktører i form af kommunikationsprodukter, kan også være med til at definere aktøren basisrapportering, som jeg viser med de tre øverste modsatrettede pile. Et tænkt eksempel på hvordan kommunikationsprodukterne forandrer basisrapporteringen, kunne være, at kommunikationsteamet vælger at lave en video til festivalens Facebookside, på baggrund af måltal og fortællinger fra basisrapporteringen. Denne video finder miljøgruppen så god, at de også lægger den ind som en del af basisrapporteringen. Et andet tænkt eksempel kunne være, at der til et oplæg på et personalemøde bliver

stillet spørgsmål til nogle måltal, der ikke er med i basisrapporteringen, hvorefter miljøgruppen vælger at lægge disse ind i basisrapporteringen. Det er to eksempler på, hvordan basisrapporteringen bliver viklet ind i et sæt af relationer, og det vil uundgåeligt have en afsmittende effekt på denne. Det kan så igen være med til at forandre kommunikationsprodukterne, og således er der en konstant udveksling og udvikling mellem aktørerne i netværket.

Rapportering som framing af festivalens miljøarbejde

Jeg afslutter opgavens analysedel, med at se på hvordan framing spiller en rolle i relation til rapporteringen. Jeg benytter to forskellige (omend nært beslægtede) perspektiver på framingbegrebet til at analysere og diskutere, først hvad Roskilde Festival bør sammenligne sig med i sin miljørapportering, og derefter hvordan jeg og andre aktører skaber en scene med spilleregler for interaktionen omkring rapporteringen. Til den første del er kilderne mine interviews, og til diskussionen er det mine egne refleksioner på baggrund af framingbegrebet. Den første del bidrager til at besvare underspørgsmål 2 om rapporteringens indhold, men den efterfølgende diskussion bidrager til en overordnet forståelse af opgavens problemstilling.

Hvad skal Roskilde Festival sammenlignes med?

I Gish og Clausens perspektiv på framing kan framing anvendes bevist til at skabe opbakning til en idé ved at denne bliver fremstillet på en måde, så visse aspekter af den fremhæves (Gish og Clausen, 2013: 1088-1089).

I denne forståelse af framing anskuer jeg festivalens miljørapportering som en måde at fremstille festivalens miljøarbejde på. Denne fremstilling kan så være med til at skabe opbakning til miljøarbejdet, og således bidrage til at opfylde de interne og eksterne formål jeg beskrev i analysens afsnit om formålet med rapporteringen. Det kan for eksempel ske ved at fremstillingen virker motiverende for at flytte organisationen og til hele tiden at gøre det bedre, eller ved at styrke festivalens image/brand over for deltagerne.

I min empiriindsamling spurgte jeg mine respondenter om, hvad de synes festivalen skulle sammenlignes med i rapporteringen, fordi jeg ser sammenligningen som en måde at frame festivalen på. Både HJ, DN, CB og SL mente at sammenligningen med en by var relevant, for som SL påpegede er Roskilde Festival en kompleks størrelse, men sammenligningen med byer kan rumme denne kompleksitet. HJ havde set en rapport fra konsulentfirmaet Econet, hvor festivalens affaldsmængder blev sammenlignet med, hvor meget affald enhver anden dansk by med 130.000 indbyggere ville producere på 8 dage. Pointen ved denne sammenligning var, at festivalen producerer mindre affald end en tilsvarende by. Dermed fremstilles problemet ikke så stort, som det ellers kan se ud på billeder i pressen efter en festival, hvor mange deltagere har efterladt alt deres campingudstyr på festivalpladsen, og det skræbes sammen til store affaldsbjerge.

CB og HJ pegede også på en relateret sammenligning med deltagerens hverdag eller samfundet i øvrigt. Jeg mener, at relevante sammenligninger for eksempel kunne være, hvor stort forbrug festivalens deltagere har af strøm, vand, transport i forhold til deres dagligdag. HJ refererede et eksempel på, at festivalens ca. 2000 tons affald årligt svarer til den mængde hele æg, som den danske befolkning smider ud på et år. Igen er det et eksempel, som sætter festivalens affaldsmængder i et perspektiv, der fremstiller problemet mindre, end det umiddelbart ser ud. Jeg mener, at denne sammenligning også kan bruges inden for andre områder end affald. For eksempel vil mange måske umiddelbart synes, at et strømforbrug på ca. 400.000 KWh timer lyder af utrolig meget (Roskilde Festivals miljørapport 2014:9), men sammenligner man med en

danskers årlige gennemsnitsforbrug på 1568 KWh pr. år (Bolius, 2015), er forbruget pr. festivaldeltager (på festivalen) 1/10 af deres normale dagligdags forbrug i en tilsvarende periode.

TS, DN, SL og CB pegede på en anden oplagt sammenligning, som er med større begivenheder, for eksempel Roskilde Dyrskue og andre store musikfestivaler. SL påpegede dog samtidigt, at der er få festivaler der ligner Roskilde Festival på grund af sin størrelse, og CB støtter op om det samme, når hun siger, at sammenligningen kun er relevant, hvis præmisserne er de samme. Der vil altså være få festivaler til sammenligning, fordi meget få festivaler (og begivenheder i øvrigt) har samme størrelse som Roskilde Festival. Jeg vil tilføje til dette, at sammenligningen (anset om den er med en by, en hverdag eller en anden begivenhed), forudsætter at måltal kan fremskaffes for både festival og sammenligningsgrundlag. Det kan blive en udfordring at få de relevante måltal fra andre festivaler. Mange festivaler drives udelukkende med et kommercielt sigte, og de vil betragte oplysninger om deres miljøproblematikker som forretningshemmeligheder. Dertil kommer, som jeg skrev i mit afsnit om måltal, at frembringelsen af dem er afhængig af de andre aktører i netværket. Aktørerne i netværket om en anden begivenhed, vil frembringe måltal anderledes end festivalen vil, og det svækker sammenligningsgrundlaget. I forhold til sammenligningen med byer eller samfundet i øvrigt, vil gennemsnitsdata for en lang række miljøpåvirkninger og forbrug, være tilgængelige hos for eksempel energistyrelsen og Danmarks Statistik.

På baggrund af ovenstående vil jeg anbefale at sammenligne festivalens miljøpåvirkning med enten byer i samme størrelse eller gennemsnitsforbruget hos en festivalgæst på festival i forhold til deres hverdag. Den opmærksomme læser vil kunne se, at jeg allerede har påbegyndt denne framing i opgavens kapitel 1.

Framing og overflows i rapporteringen

Det andet perspektiv på framing henter jeg fra Callons diskussion (1998) af hvordan framing er et forsøg på at indramme økonomiske eksternaliteter i samfundet. Framingen bliver i dette perspektiv konstant udfordret af *overflows*, fordi aktørerne er i konstant interaktion med andre aktører uden for framingen (Callon, 1998: 249-253).

I perspektiv på framing anskuer jeg rapporteringen som en scene for interaktion mellem festivalen som afsender, rapporteringen og læserne af rapporteringen. Rapporteringen sætter, i kraft af sit indhold og sin form, spilleregler for interaktionen og udgør dermed framingen af interaktionen omkring festivalens miljøarbejde. Rapporteringens elementer definerer, hvilken type indhold interaktionen kan handle om. I figur 5 på side 28 sker en framing i bevægelsen fra målsætninger over måltal til kilderne til måltal. Målsætningerne er givet fra strategien, men jeg har på baggrund af mine interviews og internaliserede viden om miljøarbejdet, beskrevet de måltal, jeg mener er det mest afgørende for at sige om en målsætning er nået. Andre ville muligvis pege på andre måltal og dermed også andre kilder. Fortællingerne bidrager også i høj grad til framingen. De historier festivalen vælger at bringe, om det er The Quest eller The Downfall, som fortællingen er bygget op om, hvem der er helte, og hvilket billede/videomateriale som bringes, er afgørende for både den interne og eksterne samtale om miljøarbejdet. Sidst men ikke mindst vil valget af en online platform også være en del af framingen, for eksempel ved at det giver teknologisk mulighed for at søge i langt flere informationer end i et trykt format.

Men framingen, som denne opgave skaber, kan festivalen ikke forvente er stabil. Både interne og eksterne aktører, som læser rapporteringen vil være i kontakt med andre aktører gennem deres jobs, uddannelser, venner, familier, medier osv. Det åbner op for, at overflows gør framingen sårbar og ustabil. For eksempel blev jeg spurgt for nogle måneder siden, om vi var klar over hvor majsstivelsen, som festivalens bionedbrydelige ølkrus er lavet af, kom fra. Den frivillige ville gerne vide, om de var produceret af GMO majs. Dette er ikke noget rapportering (som jeg indtil videre har anbefalet) redegør for, så det vil udfordre

opgavens framing. Men det behøver ikke kun at komme indefra. En af mine kollegaer fik en mail forleden fra en festivaldeltager, der var bekymret for de andefamilier, der bor i en sø på festivalarealet. Velfærden for dyrelivet på festivalpladsen er heller ikke umiddelbart en del af rapporteringen, men kan jo blive det, hvis der for eksempel opstår en mediesag omkring det. Det er bare to eksempler på overflows fra den seneste tid, der udfordrer framingen. Min pointe med dette er, at selvom denne opgave synes at sætte nogle faste rammer for hvad en rapportering bør indeholde, vil de konstant blive udfordret.

Når der opstår overflows, som de to eksempler ovenfor, bør festivalen forsøge at inkludere dem i framingen ved at forandre den løbende. Ellers vil de udfordre fortællingerne og gøre framingen ustabil. Det fordrer en lydhørhed for kritik, en åbenhed overfor omverden og et beredskab til at undersøge overflows nærmere. Hvis festivalen formår at tilpasse framingen løbende, vil festivalen fortsat have kontrol over interaktionen med læserne af rapporteringen. I hvert fald indtil nye overflows opstår. Dette støtter op om anbefalingen af rapportering på internettet, da festivalen her løbende vil kunne ændre framingen, til at kunne rumme, ikke alle tænkelige, men i hvert fald nogle af de overflows, der kommer til at opstå.

Framing og overflows som medskaber af miljøarbejdet

Hvis festivalen løbende forsøger at tilpasse rapporteringen, så den inkluderer de overflows, der opstår, vil det gøre framingen og overflows til medskaber af miljøarbejdet. Det sker, når nye sager (overflows) opstår. Lad os tage eksemplet med andefamilier fra før. Hvis festivalen troværdigt skal redegøre for dyrevelfærden på festivalpladsen, bør festivalen i første omgang kontakte for eksempel Danmarks Naturfredningsforening, for en vurdering af om ænderne lider overlast ved at tilbringe en uge om året midt i Danmarks 4. største by, som er i gang med Danmarks største byfest. Viser det sig at være tilfældet, skal der tages nogle initiativer til at forbedre det. Måske skal ænderne flyttes til en anden sø, måske skal der være en hvis afstand til nærmeste campingområde, måske skal de beskyttes med et specielt lydisoleret andehus. Forslagene kan være mange og kreative, men de overflows, der opstår vil ikke bare præge rapporteringen, men også festivalens miljøarbejde og valget af de aktiviteter festivalen sætter i søen.

Medskabelsen behøver dog ikke at komme fra bevidst iværksatte aktiviteter. Det kan lige såvel komme fra, at de emner rapporteringen indeholder, præger den måde, organisationen tænker om miljøarbejde. Hvis ænder bliver et emne i rapporteringen, og derfor er sanktioneret fra festivalens side som et vigtigt emne, vil det forme aktørernes interesser for, hvad der er vigtigt. Måske vil nogle frivillige begynde at tænke på velfærden for andre dele af dyrelivet på festivalpladsen. Det kan igen skabe nye overflows, der ændrer rapporteringen.

Min egen rolle som aktør i framingen

I kraft af mit daglige arbejde, og fordi jeg er forfatter til denne opgave, spiller jeg også en central rolle i framingen. Jeg har (på baggrund af min empiriindsamling) taget en række valg og giver en række anbefalinger til, hvordan rapporteringen bør udformes både i forhold til indhold og form. Udarbejdelsen af denne opgave udgør altså en del af framingen, når den overdrages til festivalens miljøgruppe, der skal udarbejde selve rapporteringen.

Når jeg i denne opgave peger på en række kilder til måltal, skiller basisrapportering fra afledte kommunikationsprodukter, anbefaler hvilke elementer der bør indgå i rapporteringen og argumenterer for rapportering på internettet, er det også med til at skabe framingen. Dermed bliver min rolle, med endnu et begreb fra ANT verden, til udfører af *heterogeneous engineering* (Law, 1987:113). Det dækker over processen i denne opgave, hvor jeg peger på de aktører, jeg mener er relevante at have med og tildeler dem roller i den aktørverden og interaktion, som rapporteringen er en del af.

Medskabelsen af miljøarbejdet kan også ske uden at der opstår nye overflows som beskrevet ovenfor. Når jeg anbefaler at medtage visse typer måltal frem for andre, betyder det at der sættes fokus på disse måltal, hvormed andre bliver mindre synlige. Det er en del af framingen. Men som vi så i dyrevelfærdseksemplet, er valget af nogle emner med til at sanktionere, at det er et vigtigt emne og dermed formende for aktørernes interesser. Når jeg for eksempel i figur 5 definerer andelen af affald fra festivalen, der bliver sorteret, som et vigtigt måltal, så er det med til, at festivalens forskellige teams og ledelser arbejder for at øge mængden af sorteret affald. Men dette måltal tager for eksempel ikke hensyn til, om nogle affaldsfraktioner er mere miljøskadelige end andre og dermed burde være i fokus fra et miljøperspektiv, selvom mængderne af disse er små.

Kapitel 6: Konklusion, anbefalinger, diskussion af tilgange og perspektivering

Konklusion og anbefalinger

Igennem de forskellige dele af opgavens analysen har jeg besvaret problemformuleringen og dennes tre underspørgsmål. I denne konklusion samler jeg op på besvarelsenerne, og anbefaler hvordan Roskilde Festival bør udforme sin rapportering af resultaterne af festivalens bæredygtighedsstrategi, så den tager højde for interessenters ønsker til flere samtidige formål.

Jeg identificerede 10 forskellige formål med rapportering. De kan inddeles i interne, eksterne og måltalsformål. Formålene er ikke begrænset til den klassiske opfattelse af formål med miljørapportering, legitimering af virksomhedens aktiviteter. For Roskilde Festival handler det ligeså meget om at motivere og hjælpe organisationen til forandring, at sætte dagsorden i samfundet og hos samarbejdspartnere, samt at følge op på de målsætninger festivalen har sat i sin bæredygtighedsstrategi. Jeg fandt ikke at formålene er modstridende, selvom de er forskellige. Derfor mener jeg, at de kan sameksistere i rapporteringen, og at der endda er muligheder for at udnytte samspillet mellem forskellige formål.

Rapporterings indhold bør bestå af fire elementer:

- Bæredygtighedsstrategiens ambition og utopi
- Bæredygtighedsstrategiens 13 målsætninger
- Beskrivelser af aktiviteter, der er igangsat for at imødekomme målsætningerne
- Måltal på miljødata

Indholdet af ambition, utopi og de 13 målsætninger er givet fra bæredygtighedsstrategien, da det står formuleret i denne. Men måltal og beskrivelser af aktiviteter har jeg behandlet dybere i analysen.

De måltal festivalen bør medtage i rapporteringen, bør være baseret på de 13 målsætninger i strategien, således at der kan følges op på, om festivalen kommer i mål med disse. De måltal jeg anbefaler, er følgende:

- Antallet af miljømærkede produktgrupper, som festivalen indkøber og lejer
- Økologiprocenten i festivalens og madbodernes indkøb af mad
- Festivalens årlige vandforbrug
- Festivalens årlige energiforbrug og vedvarende energiproduktion
- Andel af affald fra festivalen, der bliver sorteret
- Samlet mængde affald fra festivalen til forbrænding og deponi
- Festivalens samlede drivhusgasudledning og mængde kompenseret CO₂
- Publikums kendskab til festivalens miljøarbejde
- Det interne kendskab til festivalens miljøarbejde

Kilderne til disse måltal er typisk opgørelser og fakturaer fra leverandører, interne opgørelser af indkøb, beregninger som miljøgruppen skal foretage og målinger fra festivalens analyseteam. Ovenstående måltal skabes i et netværk af aktører, der per definition ikke er stabilt. Fordi måltal er et produkt af et altid foranderligt netværk, kan festivalen heller ikke regne med, at måltallene er en objektiv og stabil enhed. De

vil også altid være under fortolkning og forandring. Måltallene er også aktør i netværket og kan være med til at skabe de andre aktører.

Hvordan festivalen vælger, at beskrive sin aktiviteter er vigtigt, fordi fortællinger kan have en forstærkende og selvforstærkende effekt på forandringer i organisationer, for eksempel miljøarbejdet i Roskilde Festival. Jeg anbefaler at festivaler benytter to arketyperiske fortællinger i sine beskrivelser af aktiviteter. For det første *The Quest* fortællingen, som primær fortælling, når festivalen laver miljøarbejde, der udfordrer status quo med nogle progressive helte i spidsen. For det andet *The Downfall* fortællingen, når en miljøindsats ikke er lykkedes, og der er brug for at anerkende, at det er svært, og ikke altid er inden for ens egen kontrol. Fortællingerne gør, i kraft af sin forstærkende og selvforstærkende indflydelse på forandringer, miljørapportering til en medskaber af festivalens miljøarbejde.

I forhold til hvilken platform rapporteringen bør udkomme på, anbefaler jeg en platform på internettet, frem for at lave rapportering som en klassisk A4 tryksag. Rapportering online har en række fordele: mulighed for løbende opdatering af rapporteringen, mulighed for brug af levende billeder og præsentationer, større rækkevidde af modtagere og mulighed for interaktion med modtagerne, samt et potentiale til at fungere som platform, for at stille viden og data til rådighed for studerende. Ulempen ved rapportering på internettet er, at det kræver øgede ressourcer og IT-kompetencer, og det bør festivalen være opmærksom på.

Jeg anbefaler at opdele rapporteringen i to dele. En basisrapportering på festivalens hjemmeside og en række afledte kommunikationsprodukter. Basisrapporteringen bør indeholde de fire elementer: strategiens ambition og utopi, strategiens 13 målsætninger, beskrivelser af aktiviteter, der er igangsat for at imødekomme målsætningerne og måltal på miljødata. Dertil let tilgængelige facts om miljøarbejdet. De afledte kommunikationsprodukter er for eksempel indhold til pressekit, oplæg på personalemøder, input til festivalens årsskrift og indhold til festivalens sociale medier. Kommunikationsprodukterne henter deres viden fra basisrapporteringen, som derfor i princippet er styrende for indholdet af kommunikationsprodukterne. Men kommunikationsprodukterne har, i kraft af deres rolle som aktør i netværket, også indflydelse på indholdet af basisrapporteringen.

Framingen af festivalens miljørapportering er vigtig, fordi den kan fremhæve visse aspekter af rapportering og dermed påvirke læserens forståelse af rapporteringen. Jeg anbefaler at sammenligne festivalens miljøpåvirkning med enten byer, i samme størrelse, eller gennemsnitsforbruget hos en festivalgæst på festival, i forhold til deres hverdag. Udarbejdelsen af denne opgave er også med til at frame rapporteringen, fordi den påbegynder en konstruktion af spillereglerne for det netværk af aktører, som udgør scenen for rapporteringen. Denne konstruktion kan festivalen dog ikke forvente, er stabil, da de forskellige aktører i netværket løbende har interaktion med aktører i andre netværk. Igennem denne interaktion udadtil, udfordres rapporteringen af *overflows*, der gør en løbende tilpasning af rapporteringen og miljøarbejdet nødvendig. Dermed bliver framingen også til en medskaber af miljøarbejdet.

Jeg ønskede i starten af opgaven at definere en rapportering, som i sig selv ville bidrage til den grønne omstilling af festivalens arbejde. Det har jeg sandsynliggjort, at den gør, ved at vise hvordan både måltal, fortællinger, slutprodukter og framingen er aktører, der forandrer andre aktører og dermed også festivalens miljøarbejde.

Diskussion af teoretisk og metodisk tilgang

I dette afsnit vil jeg reflektere over de forventninger, jeg havde til opgaven, og hvordan min teoretiske og metodiske tilgang bidrog, og specielt ikke bidrog, til at opfylde disse forventninger.

Kom jeg langt nok væk fra udgangspunktet?

Det var min intention med opgaven, at jeg ville bevæge mig væk fra den måde, festivalen plejer at rapportere på. Det giver mig anledning til at spørge mig selv, om jeg er lykkedes med det? Nuvel er der nye takter i denne opgave. En online rapportering, et øget fokus på fortællingerne, og rapporteringen som noget, der også i sig selv har forandringskraft. Men samtidig har det helt centrale fælles karakteristika med hel traditionel miljørapportering, nemlig en række data på miljøbelastning fra festivalen og beskrivelser af aktiviteter. Så hvorfor er jeg ikke kommet længere væk, trods de gode intentioner? Selvom jeg i mine interviews undgik at bruge ordet "miljørapport" (og i stedet omtalte det som afrapporteringen eller rapporteringen) og gjorde opmærksom på, at det var for ikke at holde os fast i den traditionelle opfattelse, så var det tydeligt at tryksagsformatet var referencerammen for de interviewede. Ligesom det også har været referencerammen for mig selv. Også i litteraturen er den traditionelle rapport hyppigst udgangspunktet eller sammenligningsgrundlag. Når jeg stiller så bredt et spørgsmål, som jeg gør i min problemformulering, og når referencerammen for de aktører, der har været grundlag for min empiriindsamling, er den traditionelle form og opfattelse af hvad miljøproblematikker er, kan det være svært at komme fundamentalt væk fra dette. Hvis jeg i stedet havde spurgt, hvordan rapporteringen burde udformes, hvis den kun skulle være i videoform eller kun skulle udkomme på sociale medier, var jeg muligvis kommet frem til en radikal anderledes konklusion. Der er ingen tvivl om, at stærke institutionelle forståelser af miljørapportering er en klods om benet, i forhold til at tænke radikalt anderledes.

Kunne jeg være kommet tættere på en drejebog for miljørapportering?

Inden jeg gik i gang med opgaven, havde jeg en vag forestilling om, at denne opgave ville resultere i en køreklar drejebog for Roskilde Festivals miljørapportering. Måske endda en skabelon eller disposition for rapporteringen. Selvom jeg har tegnet konturerne af, hvilke elementer der bør indgå, hvilke måltal der skal med, og hvordan historier bør fortælles, er der jo ikke tale om en køreklar drejebog. Dette tror jeg skyldes både mine tilvalg og fravalg i den teoretiske tilgang. ANT giver en god forståelse af miljørapporterings rolle og hvordan den bliver til, men ANT giver ikke konkrete svar i forhold til indholdet. Tværtimod så er netværket under konstant forandring og kan anskues på et uendeligt antal niveauer. Der gjorde svarene i forhold til rapporteringens indhold til meget lidt håndgribelige. Havde jeg i stedet holdt mig til at analysere klassiske tjeklister af, hvad miljørapportering bør indeholde, kunne jeg nok være kommet noget nærmere en drejebog. Men denne tilgang fravalgte jeg, som bekendt, bevidst, for at komme væk fra den klassiske rapportering. Så i dette ligger nok et indbygget dilemma, hvor jeg ikke både har kunnet få opfyldt ønsket om en køreklar drejebog samtidig med ønsket om en nytænkning af rapporteringen.

Anbefalingen af rapportering på internettet har også bidraget til fraværet af en drejebog. Havde jeg peget på en klassisk tryksagsform, havde det været overskueligt at lave en disposition for indholdet. Men med valget af rapportering på nettet åbner jeg op for et væld af muligheder for struktureringen af rapporteringens indhold. Hyperlinks, søgning i databaser, opbygning i faneblade, A/V formidling og alle mulige andre former for interaktivitet, bliver muligt online. Dermed bliver det et helt andet og større arbejde at fremstille et overblik over, hvad sådan en hjemmeside skal indeholde. Jeg er ikke ekspert på området, men her er det værktøjer som wireframing, flowcharts, databasestruktur og prototyper, der skal benyttes.

Valget af empiri

Jeg valgte at lægge vægt på en række interne interessenter i mine interviews, ud fra et ønske om at afdække, hvordan rapporteringen kan være medskaber af en mere miljøvenlig festival. Det tror jeg stadig var det rigtige valg, og det gav mig det ønskede input til at kunne skabe et svar på opgaven, der havde sammenhæng fra formål med rapporteringen til rapporteringens format. Men det begrænsede også mulighederne for at lægge vægt på andet end interne forhold, når jeg for eksempel vælger to personer fra festivalens topledelse til at være hovedempiri, i forhold til at definere rapporteringens formål. Vi ved jo fra ANT, at den viden der produceres, er et produkt af aktørerne, der står bag. Så en anden empiri havde nok givet et andet svar. Havde jeg valgt at fokusere min empiri på, hvad festivalens samarbejdspartnere ønskede sig, ved at interviewe dem, havde rapporteringen måske handlet mere om at fortælle deres historie. Havde jeg lagt vægt på andre virksomheders miljørapporter, i stedet for interne Roskilde Festival dokumenter, var resultat måske i endnu højere grad blevet en traditionel miljørapport. Hvis jeg havde fokuseret på, hvordan andre virksomheder rapporterer online, var jeg måske blevet inspireret endnu mere i den retning.

Ord og billeder i framingen af miljøarbejdet

Retorik og valg af billeder i rapporteringen kan også bidrage til konstruktionen omkring miljøarbejdet (Georg, 2005:162-164). Derfor spurgte jeg i mine interviews, hvad vi burde vise billeder/video af i rapporteringen, og jeg spurgte CB og SL om, hvilke ord der ville være formålstjenestelige at bruge. Der var en generel enighed om, at billedmaterialet skulle være fra festivalen og af de miljøaktiviteter, der er derude. Når jeg spurgte ind til ord, fik jeg en masse ord til referat, men ikke noget, der var et mønster, sammenhæng eller entydighed i. Jeg synes ikke, at svarene på disse spørgsmål var entydige eller konkrete nok til, at de kunne anvendes til en anbefaling i analysen. Så selvom jeg gerne ville have bragt ord og billeder ind som et afsnit i analysen, lykkedes dette ikke for mig. Skulle jeg gøre dette igen, ville jeg måske gribe det an på den måde. Jeg ville på forhånd have udvalgt, f.eks. 20 billeder fra festivalens miljøarbejde, og så bedt respondenterne om at rangordne og reflektere over dem. På samme måde ville jeg vælge 50-100 ord eller vendinger, som festivalen bruger i sin kommunikation om miljøarbejdet, og så bedt respondenterne om, at udvælge de vigtigste og reflektere over valget. Det ville gøre empiriindsamlingen mere systematisk og anvendelig på dette punkt.

Perspektivering

Aktør netværks teori i næste skridt frem mod en miljørapport

Denne opgave handlede om, **hvad** en miljørapportering bør indeholde. Næste skridt i processen frem mod en rapportering handler om **hvordan**. Også her har ANT noget at tilbyde. *Translation* er en anden central del af ANT, og er et udtryk som bruges om en proces, hvor et netværk af aktører skabes. I processen ordnes aktørerne i forhold til hinanden, og aktører kan opnå styrke eller repræsentation, til at kunne tale eller virke på andre aktørers vegne. Det er netop denne proces som miljørapporteringen skal igennem, fra denne opgave er afleveret, og indtil første udgave af rapporteringen er offentliggjort. Netværket omkring rapporteringen skal skabes og rapporteringen skal blive til en aktør, der repræsenterer festivalens viden om miljøarbejde. Vil man vide nogen om festivalens forbrug af vand, co2 udledning, affaldsfraktioner osv., så er rapporteringen den aktør man går til.

I artiklen "*Aktør-netværksteori: en sociologi om kendsgerninger, karakterer og kammuslinger*", gengiver Torben Elgaard Jensen, Michel Callons berømte studie omkring kammuslinger i Frankrig. Her beskriver han translationsprocessen med fire afgørende begivenheder: Problemativering, interessekonstruktion, indrullering og mobilisering (Jensen, 2003: 18-21). Denne opgave handler som sagt om **hvad** og ikke

hvordan, så jeg vil ikke gå ind i en analyse af translationsprocessen for festivalens miljørapportering, og derfor heller ikke redegøre for begreberne yderligere. Her i perspektivering, synes jeg dog, det er relevant at pege på, at translationsprocessen allerede er begyndt, fordi denne opgave er skrevet. Det, at jeg vælger at skrive opgave om emnet, og at jeg foretager syv interviews med nogle af de centrale interessenter, sætter processen i gang. Med de måltal jeg peger på, med de interviewpersoner jeg har valgt, med de spørgsmål jeg stillede, og med de anbefalinger jeg giver i forhold til rapporteringens indhold og platform, så er vi langt ind i problematiseringen, og har måske allerede påbegyndt interessekonstruktionen.

Kan opgavens anbefalinger bruges ift. festivalens mål inden for social bæredygtighed?

Som jeg skrev i starten af opgaven, har festivalens bæredygtighedsstrategi både en miljømæssig og en social del. Den sociale del sætter mål for indsatsområderne donationer, diskrimination, arbejdstagerforhold, mangfoldighed, ligestilling mm., og kan ses i bilag 1. Men kan konklusionerne i denne opgave også bruges i forhold til denne del af strategien? Det tror jeg de kan i vidt omfang.

De forskellige rapporteringselementer (ambition og utopi, målsætninger, beskrivelse af aktiviteter og måltal) kan gå igen i en rapportering for den sociale del. Analysen af målsætninger, tilhørende måltal og kilderne til disse måltal kan også gentages i relation til den sociale del. Der kan dog være nogle udfordringer forbundet med at definere måltal for alle sociale målsætninger, da nogle af dem ikke er formuleret som specifikt opnåelige målsætninger, men i mere generelle termer. Anbefalingen af The Quest som primær fortælling og The Downfall som sekundær fortælling, mener jeg også kan gælde for fortællingerne om de sociale indsatser.

Det videre arbejde med miljørapporteringen

Anbefalingerne fra denne opgave skal nu overdrages til festivalens frivillige miljøgruppe. Det er en af deres kerneopgaver at udarbejde festivalens miljørapportering, med hjælp og rådgivning fra mig på sekretariatet. Overdragelsen vil ske på et møde i løbet af december 2016. Jeg påpeger i min anbefaling af rapportering på internettet, at det vil kræve nogle IT kompetencer at rapportere online. I løbet af skriveprocessen af denne opgave, foregik også en rekruttering af frivillige til festivalens miljøgruppe. Jeg deltog i denne rekruttering. Fordi jeg allerede på det tidspunkt vidste, at min anbefaling ville gå på at lægge rapporteringen online, tog vi også hensyn til det i valget af frivillige til gruppen. Derfor kom der både en biolog med indsigt i websider og en ingeniørstuderende med mediegrafiker-baggrund ind i gruppen.

En afsluttende bemærkning fra Festivalens direktør

De afsluttende ord på opgaven må passende komme fra festivalens direktør SL, der i sit interview sagde *Når man sætter sig ned og skriver en strategi, så tvinger man også sig selv til at se bort fra al kompleksiteten.* Det er nok en vigtig pointe, at når festivalen har lagt en strategi med nogle konkrete måltal, så stirrer man sig nemt blind på alt andet i jagten på at opfylde målsætningerne. Den framing vi skaber for andre og os selv gennem de data vi fremlægger, de historier vi fortæller, de sammenligninger vi laver og de medier vi benytter til rapporteringen, kan betyde at man glemmer det egentlige formål med festivalens miljøarbejde. Jagten på at opfylde nogle målsætninger i en strategi og lave den perfekte miljørapportering, må ikke blive på bekostning af det overordnede mål om en mere miljøvenlig Roskilde Festival.

Litteraturliste og bilagsliste

Artikler og bøger

Bolívar, Manuel Pedro Rodríguez. "Evaluating corporate environmental reporting on the internet: the utility and resource industries in Spain." *Business & Society* (2007).

Callon, Michel. "An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology." *The Sociological Review* 46.S1 (1998): 244-269.

Downing, Stephen J. "Learning the Plot Emotional Momentum in Search of Dramatic Logic." *Management Learning* 28.1 (1997): 27-44.

Georg, Susse. "Corporate environmental reporting - constructing the environment and corporate environmental performance." Fra bogen: Fussel, Lanni Rene. *Corporate environmental governance*. Studentlitteratur, 2005.

Gish, Liv, og Christian Clausen. "The framing of product ideas in the making: a case study of the development of an energy saving pump." *Technology Analysis & Strategic Management* 25.9 (2013): 1085-1101.

Jensen, Torben Elgaard. *Aktør-netværksteori: en sociologi om kendsgerninger, karakterer og kammuslinger*. 2003.

Justesen, Lise, og Nanna Mik-Meyer. *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag, 2010.

Law, John. "Technology and heterogeneous engineering: The case of Portuguese expansion." *The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology* 1 (1987): 1-134.

Milne, Markus J., David L. Owen, og Carol Ann Tilt. *Corporate environmental reporting: Are New Zealand companies being left behind?*. University of Auckland Business School, 2001.

Mouritsen, Jan og Bukh, Per Nikolaj. "Videnregnskabet elementer." *Teori & Praksis*. Djøf/Jurist-og Økonomforbundet, 2001.

Law, John. "Technology and heterogeneous engineering: The case of Portuguese expansion." *The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology* 1 (1987): 1-134.

Neu, Dean, Hussein Warsame, og Kathryn Pedwell. "Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports." *Accounting, organizations and society* 23.3 (1998): 265-282.

Online ressourcer

Helene Ratner - Aktør-netværksteoriens udvikling og historie. Besøgt 10/10 2016

<https://www.youtube.com/watch?v=zjCbgqsHJQA>

Foreningen Roskilde Festivals vedtægter. Besøgt 21/9 2016

http://drw5li4pnyc3g.cloudfront.net/2004/foreningen_rf-vedt%C3%A6gter-pr-21-03-2013.pdf

Miljørapportering og grønne regnskaber – Miljøstyrelsen. Besøgt 18/10 2016

<http://mst.dk/virksomhed-myndighed/industri/miljoerapportering-og-groenne-regnskaber/>

<http://www3.mst.dk/Miljoeoplysninger/PrtrPublicering/Index>

Opslag "Videnregnskab" af Per Nikolaj Bukh – Den Store Danske, Gyldendal, 2009. Besøgt 20/10/2016

http://denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/videnregnskab

[Roskilde Festival Gruppens strategiske ambition. Besøgt 18/10 2016](https://people-m.roskilde-festival.dk/39246)
<https://people-m.roskilde-festival.dk/39246>

Danskernes gennemsnitlige strømforbrug. Besøgt 29/11 2016
<https://www.bolius.dk/saa-meget-el-vand-og-varme-bruger-en-gennemsnitsfamilie-279/>

Rapporter og Notater

Roskilde Festivals miljørapporter 2010-2014

Principper for udarbejdelse af strategi for bæredygtighed, Roskilde Festival 2014

Roskilde Social Responsibility Analyse 2015

Roskilde Festivals bæredygtighedsstrategi 2016-2019

Bilag

Bilag 1 Roskilde Festivals bæredygtighedsstrategi 2016-2019

Bilag 2 Spørgeguides og interviewnotater fra empiriindsamling
