

Beste praksis hovedkontormodellen

Gjennom dette dokumentet prøver Stiftelsen Miljøfyrtårn å beskrive det som er meldt inn som de beste erfaringene i de forskjellige fasene i hovedkontormodellen. Dokumentet skal ikke leses som en fasit, og det vil helt sikkert dukke opp tilfeller hvor beste praksis for en organisasjon er noe helt annet enn det som er beskrevet her. Dette dokumentet er i hovedsak rettet mot hovedkonsulenter og personer ved hovedkontoret og handler om hvordan man etablerer Miljøfyrtårn som miljøledelsessystem på en best mulig måte.

I forbindelse med utarbeidelse av dette dokumentet har Stiftelsen Miljøfyrtårn vært i dialog med flere av hovedkontorene som benytter modellen, og deres hovedkonsulenter, for å høre om hva som har fungert hos dem, og hva som ikke har fungert hos dem, i forbindelse med deres prosesser. Det er en samling av de beste erfaringene vi har prøvd å få med i dette dokumentet.

Hovedkontormodellen er delt inn i flere faser, og dette dokumentet vil følge fasene fra oppstart/planlegging til resertifisering. Dokumentet er delt i to hovedbolker, en om prosess og en om portalen og dens digitale verktøy, og hver bolk vil følge fasene fra organisering til resertifisering.

Introduksjon

Før prosessen settes i gang og avtale gjøres mellom hovedkonsulent og organisasjon, bør det sees på om det skal benyttes interne konsulenter i deler av prosjektet. En klar erfaring som er gjort over tid er at det er eksterne hovedkonsulenter som er de sterkeste pådriverne til gjennomføring av prosjektet. Det er flere ganger erfart at prosjekter mister fart og stopper helt eller delvis opp etter at interne krefter tar over og den eksterne konsulenten er koplet av. Derfor vil vi anbefale en god miks mellom interne og eksterne konsulenter. Gjerne også i en arbeidsfordeling, hvor hovedoppgaven for ekstern konsulent er å lede møter og drive prosesser, og hvor interne konsulenter jobber med dokumentasjon, intern koordinering og kommunikasjon.

I tilfeller der det **kun** benyttes interne hovedkonsulenter viser erfaringer at det er godt driv i prosessene og at det ofte blir vellykket innføring av Miljøfyrtårn i hele organisasjonen. Ett av de viktigste kriteriene da er at den interne hovedkonsulenten har fått delegert tilstrekkelig med tid, ressurser og myndighet til gjennomføring, gjerne med eget budsjett og stillingsprosent.

Det anbefales sterkt at det legges opp til en rask fremdrift i prosjektet. Ting tar kortere tid med hyppige arbeidsprosesser og man beholder moment i prosjektet. Å sette sertifiseringsdato ved oppstart av prosjektet og inngå avtale med sertifiserer er en god garanti for å holde farten oppe. Sertifiseringsdato for hovedkontoret kan godt planlegges 3-4 måneder etter oppstart av prosessen. For de aller fleste er det tilstrekkelig med tid. Det er mange som har oppstart etter nyttår eller etter sommer, og da er det et naturlig mål at man har sertifisert hovedkontoret innen henholdsvis førstkommende sommer eller jul.

Prosess

Fase 1: Organisering og forankring - prosess

Tydelig mandat

Enten dere velger å benytte en ekstern konsulent eller kun benytter intern-konsulent så er det avgjørende at det gis et tydelig mandat til arbeidsgruppen. Mange velger å etablere en styringsgruppe og en arbeidsgruppe.

Styringsgruppen består normalt av representanter for øverste ledelse og skal sikre fremdrift og beslutninger. Arbeidsgruppen består av de som praktisk henter og besvarer informasjon og underlag til det enkelte kriterium i miljøkartleggingen.

Frekvensen i møtene kan da f.eks. være at arbeidsgruppen møtes ukentlig mens styringsgruppen møtes månedlig.

Prosjektplan

Det kan etableres en prosjektplan som felles styringsdokument i prosjektet.

En god prosjektplan bør inneholde:

- Hvem som er involvert
- Hvilken tidsplan det jobbes etter
- Hvilke oppgaver som skal løses
- Kanskje også inndelt i faser

Utarbeidelse av en prosjektplan skjer vanligvis ved at man jobber seg bakover fra et forventet målepunkt eller dato. Sertifiseringstidspunktet kan være en slik måldato.

Når dette er satt, vil ofte prosessen være enklere å beskrive fra oppstart. Ved å legge inn naturlige avbrekk (ferier osv.), interne forhold som påvirker prosjektet (andre prosjekter, tilgang på interne ressurser mm), og mengden av oppgaver som må løses, får prosjektgruppen allerede i starten klarhet i om prosjektperioden er realistisk, og hvordan ressurser må allokeres i perioden.

Prosesstyring

Prosessledelse handler om å sikre at oppgavene, ikke bare blir løst, men at det også er en intern forståelse for hva som gjøres og hvorfor. Vi erfarer at sistnevnte ikke blir gjort tydelig nok i en del miljøfyrtårnprosesser.

Miljøfyrtårn handler om å ha rutiner implementert og dokumentert. Det betyr at flere enn miljøfyrtårnansvarlig og arbeidsgruppen kjenner til rutinene. Det kan være fristende å kaste seg over dokumentasjonen av det enkelte kriterium, og tenke at løst betyr at dokumentasjon er på plass. Likevel vil det ha større verdi hvis dere sikrer at de ansatte i virksomheten kjenner til noen av de overordnede mål og tiltak dere jobber med. Under avsnittet om kommunikasjonsplan kan dere lese litt om hvordan informasjon kan benyttes til å gi merverdi.

«Hvordan fungerer denne rutinen hos oss, og hva må vi gjøre bedre?»

«Hva betyr dette for våre medarbeidere i praksis, og hvordan skal vi kommunisere dette på en enkel måte?» Dette kan være gode spørsmål å stille når dere jobber med kriteriet.

God prosessstyring vil innebære at dere retter fokus mer på implementering og involvering, enn på dokumentasjonen. Eller sagt på en annen måte. Dokumentasjonen blir et resultat av den pågående arbeidsprosess dere er oppe i.

Viktigere enn å imponere sertifisøren med en korrekt utfylt rutinebeskrivelse, vil dermed være å beskrive hvordan dere jobber, både utfordringer, oppturer og erfaringer. Sertifisøren vil sette stor pris på dette, og sertifiseringsmøte vil oppleves som et konstruktivt arbeidsmøte og virksomheten selv vil ha mye større verdi av arbeidet knyttet til sertifiseringen.

Møteledelse

Møter er en viktig del av miljøfyrtårnarbeidet. Derfor er også møteledelse en kritisk faktor for deltakerne og prosjektstyringen.

Tenk over hvordan møter bør gjennomføres effektivt. Faktorer som påvirker god møteledelse er:

- Hvem bør delta? Kun de som har noe å bidra med bør delta. Alle trenger ikke delta på alt.
- Hvor lang tid skal møtene vare? Korte effektive møter er alltid å foretrekke.
- Innkallelse til møter i god tid
- Forberedelse til møter. Uforberedte møter kan bli ineffektive.
- Arbeid mellom møtene. Alt som kan gjøres mellom møtene sikrer fremdrift.

Oppstartsanalyse

For å kunne vise til at tiltak har en effekt og at mål nås over tid, vil et effektivt arbeidsverktøy være at det gjøres en oppstartsanalyse.

Hva er dagens situasjon?

Hva er våre vesentlige miljøaspekter?

Hvilke måltall beskriver disse aspektene?

Dette gjøres før dere i det hele tatt har startet arbeidet med tiltak. Oppstartsanalysen vil bli et viktig styringsverktøy og den vil bli **en nullpunktsanalyse** som kan være nyttig for å måle positive effekter etter noen års sertifisering. Del gjerne oppstartsanalysen opp i flere sektorer dersom det er en naturlig inndeling i organisasjonen, f.eks. i kommuner og fylkeskommuner. I tillegg til at man skriver opp hvor man er i dag, empiriske data, så kan det være lurt at man gjør en GAP-analyse og finner ut hvor man står i forhold til målene man har satt seg. Står målene og tiltakene som er satt opp i oppstartsanalysen seg i henhold til fastsatt miljøpolicy? Basert på oppstartsanalysen må det gjøres noen veivalg, man må lage en strategi for å ta beste farbare vei til målene. Hvem, hva, hvordan og når for å nå målene? Ut fra dette igjen settes det opp en prosjektplan og en kommunikasjonsplan.

Kommunikasjonsplan

Erfaringer viser at det er lettere å få aksept og forståelse for arbeidet og prosessen når kommunikasjonen er god.

Det er lett å tenke at informasjon om Miljøfyrtårn og prosessen gir seg selv, og at det holder med å sende ut en kort epost til alle ansatte eller at ledelsen informerer de ansatte i sine møter. Dette er som regel feil. Som oftest vil denne type informasjon i beste fall passere uten at noen egentlig bryr seg. I verste fall kan det gi prosessen og arbeidsgruppen en dårlig start.

Det er sjelden slik at ansatte generelt elsker innføring av nye rutiner, ekstra arbeidsoppgaver og andre fokusområder enn det som måles i virksomhetens målarbeid. Ofte kan miljøfyrtårnprosjektet komme på toppen av andre pågående interne prosjekter.

Dette betyr ikke at de ansatte er lite opptatt av miljø og samfunnsansvar. Det betyr bare at de ikke forstår sammenheng mellom de daglige oppgaver, og miljøfyrtårnarbeidet. Uten god og



gjennomtenkt informasjon er dette helt naturlig. Derfor anbefaler vi å lage en kommunikasjonsplan som forbereder nettopp disse utfordringene. I noen tilfeller kan dette gi en miljøfyrtårnprosess som ansatte føler seg involvert i, ser nytten av, er stolte av og i tillegg gir intern konkurranse om å lykkes med miljøarbeidet, uten at det går ut over den øvrige driften.

Hvem bør vite hva, hvorfor og hvordan?

Hva betyr dette for den enkelte? Hva betyr dette for virksomhetens økonomi? For omdømme?

Hva gjør konkurrentene? Hva forventer kundene?

Hvordan har vi tenkt å gjennomføre dette på en god måte?

Hvem skal jobbe med dette? Når skal vi jobbe med dette?

Hva kan være mulige hindre? Hvordan takle interne motkrefter?

Hva skal være belønningen?

Hvordan skal vi informere våre kunder, samarbeidspartnere og presse?

Dette er eksempler på spørsmål som skal besvares i en god kommunikasjonsplan. Har dere laget en slik tidlig i prosessen, vil sjansen være stor for at dere hele tiden ligger i forkant av den interne utviklingen.

Erfaringer viser at det er lettere å få aksept og forståelse for arbeidet og prosessen når kommunikasjonen er god. Her er det viktig å huske på å informere UE også, selv om det er en stund til man skal i gang med dem. Små informasjonsdrypp underveis fra prosessen på hovedkontoret og ut til UE kan være bra som et forberedende tiltak. Når det skal rulles ut på UE er det mange mennesker som skal involveres, og da er det en fordel å ikke begynne på bar bakke. Sender man ut informasjon underveis, så har UE allerede fått et innblikk i hva det er de skal være med på og kanskje virker det litt avskrekkende og motiverende på UE til når de skal i gang. En viktig informasjon som bør komme ut tidlig til UE er hvem som er deres interne kontaktpunkt for prosessen – hvem som er organisasjonens miljøfyrtårnansvarlig.

I fase 1 skal det sendes inn i en sjekklister ved oppstart til Stiftelsen Miljøfyrtårn. Denne sjekklister skal gi en oversikt over hvilke enheter som skal sertifiseres, og når de etter planen skal sertifiseres. Stiftelsen Miljøfyrtårn går gjennom oppstartslista, og går ved behov i dialog med hovedkonsulent/hovedkontor for å bli enige i omfanget av antallet enheter som skal sertifiseres. Stort sett er det rett fram og selvforklarende hvilke enheter som skal sertifiseres eller ikke. Det er også viktig å avklare hvilke enheter som skal sertifiseres når hvis det er mange enheter, f.eks. i årsgrupper eller i henhold til bransjekriterier.

Allerede nå kan man se på sertifiseringsmiksen og gjøre seg tanker om hvilke enheter som skal sertifiseres etter hvilken metode, og det blir da klarere hva kostnadsbildet blir. Sertifiseringsmiksen finnes som et vedlegg til beskrivelsen av hovedkontormodellen.

OBS! Spesielt hos kommuner kan det være egne enheter som ivaretar sentralt ansvar for kriterier, som byggeieransvaret og renholdsansvaret på vegne av hele kommunen. Disse enhetene, f.eks. kommunalt eiendomsforetak og byggtjenester (drift), trenger ikke være samlokaliserte med resten av sentraladministrasjonen. Beste praksis viser at disse enhetene med sentralt ansvar legges inn i portalen som UE allerede fra starten av. På den måten får man synliggjort gjennom ansvarsfordelingen hvilke kriterier det er de tar helt eller delvis ansvar for på vegne av hele



kommunen. Kriteriene oppfylles og godkjennes ved sertifiseringen av hovedkontoret, og man får begynt å jobbe med miljøaspektene de ivaretar fra dag 1.

En av erfaringene som er gjort etter lansering av den justerte modellen er at det å lage en forpliktende prosjektplan, med tidsfrister, er viktig. Hvilke enheter skal sertifiseres og når. I tilknytning til prosjektplanen er det naturlig at man ser på bruk av ressurser. Ressurser som må tas med i regnestykket er tidsbruk, involverte personer og økonomi. Det snakkes om forankring i toppledelsen, og ellers internt i organisasjonen/kommunen, og det å ha en enighet ovenfra og ut i organisasjonen om at prosessen skal gjennomføres i henhold til oppsatt plan er en viktig pådriver. Det er viktigere at toppledelsen stiller krav til at prosessen holder fart og oppsatte tidsfrister holdes enn at de kjenner til hver detalj og hvert kriterium i Miljøfyrtårn. *Forankring: forståelse av hva man er med på, hvorfor man gjør det, hva man gjør og at noen ser det man gjør. Det må i tillegg til en forståelse også være aksept for det man er med på. Hvorfor det er smart.*

En annen erfaring som er gjort er at det bør fastsettes i lederavtalene at Miljøfyrtårn og miljøarbeidet skal følges opp av enhetslederne. Når en organisasjon ønsker å sertifisere seg, så vet de hva de vil oppnå med det. Det er viktig at det tidlig settes opp mål for prosessen (hva ønsker man å oppnå med Miljøfyrtårn?), og så må det være noen som er pådrivere for at de målene nås. Da må det være sånn at de som har satt målene, øverste ledelsen, også følger opp og etterspør resultater og måloppnåelse.

Hvordan jobbe med systemkriteriene og intensjonen med å innføre Miljøfyrtårn etter hovedkontormodellen?

Intensjonen med å innføre Miljøfyrtårn er å etablere miljøledelse gjennom hele organisasjonen, og det er en forutsetning at man etablerer rutiner og systemer som sikrer dette. Hovedkontormodellen er et godt verktøy for større organisasjoner for å få på plass et helhetlig miljøledelsessystem. Kriteriene som omhandler dette er ID 6, 7, 1952, 1948, 1947 og 1946. Sammen gir disse kriteriene føringer for hvordan ledelsessystemet skal etableres på hovedkontoret, og de vil være sentrale i hovedsertifisørs vurdering.

I henhold til kriterium ID 1946 skal det være en miljøfyrtårnansvarlig ved virksomheten. Miljøfyrtårnansvarlig innehar rollen som ansvarlig for organisasjonens miljøledelsessystem. I henhold til kriterium ID 1947 skal det utarbeides en instruks for denne rollen.

Instruksen til rollen Miljøfyrtårnansvarlig skal henge sammen med oppgaver definert i hovedkontorets årshjul (kriterium ID 1948) for oppfølging av etablert miljøledelse.

Ett av punktene i hovedkontorets årshjulet vil, slik dette fremkommer av kriterium ID 6, være gjennomføring av ledelsens årlige gjennomgang av HMS- og miljøfyrtårnssystemet. I veiledningen til ID 6 står det at det skal gjennomføres en årlig system- og intern revisjon for å påse at HMS systemet fungerer etter hensikten. Ytre miljørutiner er en integrert del av HMS-/kvalitetssystemet og blir således en naturlig del av årlig intern revisjon. Årlig intern revisjon skal dokumenteres og rapporten legger grunnlaget for deler av ledelsens årlige gjennomgang. Det anbefales å laste opp dokumentene i Miljøfyrtårnportalen, eller på annet velegnet sted da dette er en vesentlig del av hovedsertifisørs grunnlag.

Et annet punkt på årshjulet er utarbeidelse av årlig klima- og miljørapport. Denne rapporten skal være tilgjengelig for allmenheten, kunder og leverandører og samarbeidspartnere, i henhold til

kriterium ID 7. Basert på innrapporterte data i den årlige klima- og miljørapporten utarbeides det av systemet et enkelt klimaregnskap i en egen rapport. Det anbefales at både den årlige klima- og miljørapporten og klimaregnskapet publiseres på nettsiden til hovedkontoret og eventuelt også i organisasjonens årsberetning. Disse rapportene er en naturlig del av årlig gjennomgang (kriterium ID 6), og resultatene skal i tillegg presenteres for de ansatte, i henhold til kriterium ID 1952. I organisasjoner der ikke alle enheter er sertifisert, kan man kjøpe muligheten til å benytte klima- og miljørapport og dermed involvere hele organisasjonen.

I hovedkontormodellen er det beskrevet at det skal årlig gjennomføres et møte mellom organisasjonens hovedkontor og hovedsertifisør. Dette ansees som en viktig århjuloppgave fordi man får en ekstern vurdering av hvordan miljøledelse er implementert på hovedkontoret og i organisasjonen forøvrig.

Fase 2: implementering ved hovedkontoret – prosess

Hovedkontormodellens kjerne er at man oppfyller så mange kriterier som mulig sentralt i organisasjonen. På den måten får man en mer strømlinjeformet organisasjon, ved at alle har de samme rutine, målene og handlingene, samt at det forenkler kommunikasjonen i organisasjonen ved at man har en sentral ressursperson som har overordnet oversikt over miljøstyringssystemet og kriteriene organisasjonen skal oppfylle.

Erfaringer viser at det er smart å jobbe parallelt med hovedkontoret og minst en UE når man skal plassere ansvaret for kriteriene og sertifisere hovedkontoret. Er det flere typer UE (forskjellige bransjekriterier), så anbefales det at man har med en UE fra hver type når man plassere ansvaret for kriteriene. Grunnen til at det anbefales å arbeide parallelt er at erfaringer har vist at det ikke alltid er samsvar mellom det man tror/mener på hovedkontoret og det som er realiteten ute hos UE. Ved flere tilfeller har man måtte gå tilbake til hovedkontoret etter at det er sertifisert og endre på hvor ansvaret skal ligge for ett eller flere kriterier.

I utgangspunktet er det bra med en stor arbeidsgruppe med dyktige og engasjerte folk, men da er det viktig at man har en plan for når hvem skal trekkes inn og til hvilken tid. Alle trenger ikke delta på alt, og erfaringer viser at det kan være lurt å dele arbeidsmøtene inn i tema sånn at f.eks. personer fra innkjøp ikke trenger å delta når man arbeider med avfallstiltak. I motsatt ende kan arbeidsgruppen bare bestå av f.eks. en-to personer fra organisasjonen, i tillegg til hovedkonsulenten. Disse får da ansvaret for å delegere kriterier ut til riktige personer i organisasjonen, og sørge for at vedkommende følger opp med tiltak eller rutiner. Stiftelsen Miljøfyrtårn ønsker en engasjert og delaktig ledelse, men det betyr ikke nødvendigvis at det må sitte en representant i arbeidsgruppa. Man kan løse det behovet ved at man orienterer styringsgruppa gjennom referater etter arbeidsmøter, og ellers trekker inn når det er større, gjerne økonomiske, beslutninger som skal tas. Det er ikke et poeng i seg selv at en representant fra ledelse skal engasjere seg alle detaljer.

Fase 3: implementering av miljøledelse hos underliggende enheter – prosess

Det er i denne fasen at det er oftest at organisasjoner mister framdrift og fart. Tydelige oppgaver/handlingsplaner med bestemte tidsfrister er en av nøklene til å holde prosessen oppe. Videre er det viktig at det er et kontaktpunkt som UE kan henvende seg til. Da vet de alltid hvem de



skal kontakte ved spørsmål. Dette kontaktpunktet kan gjerne være den eksterne konsulenten eller en intern ressursperson ved hovedkontoret.

Det kan være mange underliggende enheter som skal innføre Miljøfyrtårn samtidig og derfor kan det være hensiktsmessig å starte opp med prosessene parallelt. Da anbefales det å legge opp til felles orienteringer og samlinger, gjerne via web for å ikke bidra til økt reiseaktivitet. En-til-en-oppfølging mellom hovedkonsulent og UE i perioden mellom fellesmøtene sikrer den individuelle framdriften.

Hver UE skal ha en egen miljøfyrtårnansvarlig og hos de UE hvor det er hensiktsmessig etableres det lokale miljøgrupper. I mange tilfeller er det naturlig, og beste løsning, at det er leder ved enheten som får rollen som miljøfyrtårnansvarlig. Dette for å sikre at Miljøfyrtårn blir godt forankret og er noe som blir fulgt opp og gjort på lik linje med andre ledelsesoppgaver. I tillegg kan det være lurt å få med en miljøengasjert ansatt som 'vara'. Det er ikke alltid behov for en egen miljøgruppe hos UE hvis det bare er noen få ansatte der, typisk under seks ansatte. Da er det ofte så oversiktlig i enheten at alle ansatte holdes informert og involvert gjennom enhetens vanlige kanaler.

For å spare tid kan miljøfyrtårnansvarlige ved den lokale enheten legge inn kommentarer for oppfyllelse av kriterier i miljøkartleggingen, som så kvalitetssikres av hovedkonsulenten/internkonsulenten. Når alle kriteriene er oppfylt, og kvalitetssikringen er gjennomført, leveres miljøkartleggingen til sertifisør.

I utgangspunktet skjer innføringen av Miljøfyrtårn hos en underliggende enhet på samme måte som for en enkeltvirksomhet som ikke er i en hovedkontorløsning. De største forskjellene er at i hovedkontorløsningen er det færre kriterier å forholde seg til, da noen av kriteriene er ivaretatt andre steder i organisasjonen, og at sertifiseringen skjer ved hjelp av en av tre sertifiseringsmetoder i henhold til sertifiseringsmiks.

Særlig for kommuner med mange enheter i forskjellige sektorer/bransjer kan det i noen tilfeller være hensiktsmessig med bransjevis/sectorvis innføring av enheter over år. Samler man f.eks. skoler og barnehager ett år, så kan man ta for seg sykehjem, beboerinstitusjoner og hjemmebaserte tjenester året etter, og de siste enhetene året etter det igjen. På den måten får organisasjonen ro til å konsentrere seg om noen typer enheter av gangen og prosessen vil oppleves mer ryddig for enhetene i kommunen. Hvordan dette gjøres i portalen står beskrevet under fase 4.

Fase 4: Årlig oppfølging av miljøledelse – prosess

Som nevnt over vil *virksomhetsspesifikke sjekkpunkter* være et godt hjelpemiddel for å sikre at UE utfører sine oppgaver i henhold til kriteriene og miljøstyringen besluttet i organisasjonen. Videre vil et årshjul/aktivitetskalender være et godt hjelpemiddel for å holde oversikt over når og hvilke oppgaver skal utføres. Her er det viktig at organisasjonen benytter det samme årshjulet til forskjellige oppgaver, uavhengig om oppgavene er knyttet til ytre miljø, kvalitet-, HMS- eller miljøledelse. Typiske punkter som kan legges inn er vernerunde, medarbeidersamtaler, innlevering av årlig klima- og miljørapport, ledelsens gjennomgang osv.

Aggregert klima- og miljørapporter og aggregert klimaregnskap for organisasjonene finnes i portalen for de som har tilgang til organisasjonens toppnivå (markert med *). Det er etter hvert mange

organisasjoner som benytter de aggregerte rapportene til å se om tiltak i organisasjonen har hatt en virkning, og ikke bare på virksomhetsnivå. Brukt på denne måten blir de aggregerte rapportene en del av virksomhetsstyringen, og ikke bare nok en rapport som legges i skuffa.

Erfaring tilsier at lokalt eierskap til egne miljøprestasjoner gir best effekt. Det betyr at der hvor den lokale miljøfyrtårnansvarlige følger opp de lokale miljøprestasjonene gjennom den årlige klima- og miljørapporten ser vi at miljøarbeidet oftere er bedre forankret og at flere tiltak gjennomføres. Jo flere egne data UE legger inn i den årlige klima- og miljørapporten, jo større stolthet og eierskap får de til tallene og resultatene. Dette, sammen med at man har en øvre ledelse i organisasjonen som etterspør resultater, gjør at man får en lokal driv og en god lokal handlingsplan med tiltak for kontinuerlig forbedring av miljøarbeidet.

Hovedsertifisørs årlige møte med hovedkontoret skal brukes som et aktivt kontaktpunkt der hovedsertifisør sammen med hovedkontoret/organisasjonen peker ut den videre veien for kontinuerlig forbedring av miljøledelsen. Det er anbefalt at møteplanen inneholder minimum følgende punkter:

- Evaluering av forrige års positive/negative forhold knyttet til sertifiseringsmiks, -metode og eventuelle avvik som går igjen flere steder
- Oppfølging av overordnede mål og handlingsplan for miljøarbeidet videre
- Legge plan for årets resertifiseringer i henhold til sertifiseringsmiks
- Eventuelle nye kriterier som er kommet til i ansvarsfordelingen og ivaretas av hovedkontoret må godkjennes

Fase 5: Resertifisering

Når det har gått ca. 2,5 år vil miljøfyrtårnansvarlig på hovedkontoret få en automatisk påminnelse om resertifisering ved hovedkontoret. Resertifiseringen må være gjort innen sertifikatet utløper. En resertifisering er i utgangspunktet like omfattende som en førstegangssertifisering, og det er derfor veldig lurt å ikke undervurdere forberedelser til denne. Før resertifiseringen skal gjennomføres bør det holdes et møte med øverste ledelse og ressurspersoner ved hovedkontoret, slik at alle er informert om tidspunkt og gjennomføring av møtet. Det må også tas stilling til om man skal engasjere hovedkonsulenten på nytt hvis denne er koplet av i løpet av prosessen. Erfaringene viser at det er en fordel at hovedkonsulent er aktiv i forbindelse med resertifiseringen av hovedkontoret. Det er mange oppgaver som skal gjøres og bl.a. skal ansvarsfordelingen gjennomgås på nytt, og ny miljøkartlegging skal godkjennes av hovedsertifisør.

På samme måte som ved sertifisering, anbefales det å etablere en prosjektplan for arbeidsgruppen frem til sertifisering. Dette sikrer at alle forstår hva som skal gjøres, og at de riktige ressursene er involvert i prosessen.

Når hovedkontoret så er resertifisert for tre nye år skal UE resertifiseres. I enighet med hovedsertifisør rulleres sertifiseringsmiksen for UE, og hovedsertifisør resertifiserer i henhold til oppsatt miks og tidsplan i den påfølgende treårsperioden. Sertifiseringsgrunnlaget er det samme som ved førstegangssertifisering; innleverte årlige klima- og miljørapporter sammen med ny miljøkartlegging. Det betyr altså at alle UE skal besvare hver sin miljøkartlegging også ved resertifisering, og hvert eneste kriterium besvares selv om det ikke er noen endringer siden forrige (re)sertifisering. Dette skal gjøres fordi det kan være endringer i enkelte kriterium og i fordelingen av kriteriene. En virksomhet skal alltid sertifiseres etter de til enhver tids gjeldende kriterier.

Det tekniske systemet er lagt opp sånn at det er miljøfyrtårnansvarlig ved hovedkontoret som får tilsendt alle eposter med varslinger om at UE skal resertifiseres, og disse varslene sendes i henhold til de enkelte UEs sertifiseringsdatoer. Det betyr at UE ikke mottar epostvarslinger selv, og at ansvaret for gjennomføring av resertifisering innen frist er lagt til hovedkontoret og styringen derfra.

I mange tilfeller har man satt opp en felles resertifiseringsfrist for alle UE som skal resertifiseres gjeldende år. Det er oversiktlig for deltakende parter, og det sikrer framdrift og felles mål for prosessen. Datoen settes som regel noen måneder etter innleveringsfristen for den årlige klima- og miljørapporten. På den måten vet man at i første halvdel av året ligger det noen oppgaver knyttet til oppfølgingen av miljøledelsessystemet.

Portalen

Fase 1: Organisering og forankring – portalen

Etter at sjekklister ved oppstart er returnert til hovedkonsulent/organisasjon oppretter Stiftelsen Miljøfyrtårn konsernstruktur i portalen. Det betyr i praksis at det opprettes en oppføring i portalen av typen *organisasjons toppnivå*. Oppføringer av denne typen markeres med * for at de skal skilles fra virkelige virksomheter. Videre opprettes og knyttes hovedkontoret til konsernstrukturen sånn at de underliggende enhetene kan koples til hovedkontoret etter hvert som de opprettes. Som hovedregel bes hovedkonsulenten tidlig i prosessen opprette alle underliggende enheter (UE) som skal sertifiseres i portalen, men det må som et minimum legges til minst én UE for å kunne ta i bruk verktøyet for ansvarsfordeling. Der hvor det er flere typer UE, altså forskjellige aktiviteter som betyr at de forskjellige UE sertifiseres etter forskjellige bransjekriterier, anbefales det at man legger inn minst én av hver type UE. Dette fordi verktøyet for ansvarsfordeling henter grunnlaget sitt fra bransjekriteriene de forskjellige tilknyttende UE benytter. På den måten får man full oversikt over alle kriterier som skal oppfylles i organisasjonen, og kan fra et tidlig tidspunkt begynne arbeide med å oppfylle kriterier som eventuelt skal sertifiseres ved et senere tidspunkt.

NB! Det er ikke nok å bare knytte en UE til organisasjonens toppnivå, man må også velge hvilken virksomhet som er hovedkontoret. Kun virksomheter som har lagt til bransjekriteriet *hovedkontor – for konsern og kommuner* innenfor det valgte toppnivået vil dukke opp i valg-vinduet.

I de tilfeller hvor det er tenkt at man innfører virksomheter sektorvis, basert på bransjekriterier, så kan man med fordel **kun** legge til de UE som skal sertifiseres inneværende kalenderår. Legger man inn de andre samtidig, så kommer kriteriene med i ansvarsfordelingen. Det er dessverre ikke noen muligheter i skjemaet for å behandle bare et utvalg kriterier, og ikke alle, så da må man ta et standpunkt til hvor ansvaret for de aktuelle kriteriene ligger før man hadde tenkt. Ansvarsfordelingen blir låst etter at hovedkontorets miljøkartlegging er levert og godkjent, men det er bygget inn en funksjon som tillater at man kan gjøre en ansvarsfordeling av nye tillagte kriterier. Det betyr at hvis man f.eks. legger til en ny sektor året etter at man sist gjorde en ansvarsfordeling, så trenger man bare å forholde seg til de nye kriteriene, og ikke de som allerede er fordelt og godkjent.

Det kan med fordel ligge inne som en del av møteplanen på det årlige møtet mellom hovedsertifisør og hovedkontoret at man går gjennom og godkjenner oppfyllelse av nye fordelte kriterier. På den

måten har man et naturlig møtetidspunkt hvor man tar det opp, og man slipper å arrangere et ekstra møte med logistikk og alt det måtte innebære.

Ansvarsfordeling

Mange av kriteriene er felles for hele organisasjonen, og det er en fordel å få oversikt over alle kriteriene med en gang. Dette henger sammen med at ansvarsfordelingen blir låst når miljøkartleggingen oversendes hovedsertifisør. Erfaringer viser at når man først er i gang med ansvarsfordelingen, så kan man like godt legge til alle typer UE med en gang og gjøre ansvarsfordelingen for alle kriterier i hele organisasjonen.

NB! At man plasserer et kriterium på HK betyr ikke nødvendigvis at kriteriet oppfylles der på lokasjonen til HK, men det betyr at kriteriet er oppfylt et sted i organisasjonen på vegne av alle. Ofte er det sånn i større organisasjoner at forskjellige hovedfunksjoner som byggeier, innkjøp, HR eller drift har andre lokasjoner selv om de har et felles ansvar innen sitt område for alle enheter i organisasjonen. Man plasserer ansvaret for oppfyllelse av kriteriet på HK, og så godkjennes det av hovedsertifisør i forbindelse med (re)sertifisering av hovedkontoret.

Det er litt forskjellig bruk av ansvars plasseringen «Begge». En måte å bruk den på er når HK har laget rutiner, maler eller retningslinjer som UE skal følge opp. HK har ansvaret for å følge opp og vedlikeholde rutinene, malene og retningslinjene, og UE for å faktisk følge dem. Dette gjelder de aller fleste av kriteriene som plasseres på «Begge». Dersom HK har overordnede rutiner som i tillegg sikrer at UE gjør det de skal, så kan kriteriet plasseres på HK.

Helt til slutt: Stiftelsen Miljøfyrtårn har mange hjelpeverktøy og andre tips og triks som man finner på nettsida eller i portalen.

Fase 2: implementering ved hovedkontoret – portalen

Et av de viktigste poengene med hovedkontormodellen er at kriteriene løses sentralt på vegne av alle og at det dermed blir færre kriterier å oppfylle ved hver enhet i organisasjonen. Kriteriene som er ivaretatt sentralt er fortsatt en del av sertifiseringsgrunnlaget til UE, men ved (re)sertifisering av UE er de allerede godkjent ved hovedkontoret og trenger dermed ikke godkjennes på nytt. Av dette følger det at det blir færre kriterier for UE å oppfylle lokalt. Det er ikke et poeng i seg selv at hovedkontoret skal oppfylle så mange kriterier som mulig for UE, men heller at man treffer med den fordelingen som gir et riktigst bilde av systemet i organisasjonen og at miljøstyringen blir best mulig. Bruk derfor litt ekstra tid på å fordele ansvaret av kriteriene sånn at det speiler virkeligheten mest mulig der og da, og så kan man heller arbeide for at det settes rutiner og prosedyrer som sikrer sentral ivaretagelse av flere kriterier etter hvert.

Skjemaet for ansvarsfordeling benyttes, i hovedsak, til nettopp det navnet sier; man fordeler ansvar. Det er IKKE i det skjemaet man legger besvarelsen for oppfyllelsen av kriteriene. Besvarelsen av kriteriene skjer i miljøkartleggingen.

Når man besvarer kriteriene i miljøkartleggingen til hovedkontoret må man være bevisst på hvilken sortering det enkelte kriterium har. Sorteringen er markert ved en boks som enten sier «HK» eller «Begge» i dialogboksen hvor kriterieteksten står. Er det ikke markert en sortering, så er det et kriterium som skal løses lokalt for virksomheten på lokasjonen. For kriterier hvor det er en sortering er det viktig at man lager en besvarelse som sier noe om hvordan kriteriet er ivaretatt helt eller delvis for organisasjonen, men også hvordan hovedkontoret oppfyller kriteriet for seg selv.

Eksempel er idebank for energi (kriterium ID 24) sortert som «Begge» i ansvarsfordelings skjemaet. Hovedkontoret har tilrettelagt en plass på intranettet hvor UE finner idebanken, men må selv vise til at de har gjennomgått idebanken. I tilfeller som dette er det smart å benytte kommentarfeltet, *Kommentar til underliggende enhet*, i ansvarsfordelings skjemaet.

Instruksjon fra HK til UE: *Hent idebanksjekklisten på energi (ikke bestem hvor de skal hente det). Hver enkelt UE må skrive noen stikkord og korte setninger i idebanksjekklisten for energi. Det er ikke noe krav om at tiltakene skal gjennomføres, men kun forslag som dere skal vurdere. Er det noen av forslagene til tiltak som gjøres i dag, eller som er aktuelle?*

- *Last opp utfylt idebanksjekkliste på energi i miljøkartleggingen.*
- *Legg inn følgende tekst i kommentarfeltet i miljøkartleggingen: «Se vedlagt idebanksjekkliste på energi».*
- *Trykk deretter på blå «tommel opp».*
- *NB! Husk å skrive aktuelle tiltak inn i handlingsplanen i den årlige klima- og miljørapporten under tema energi.*

Noen organisasjoner har benyttet *Kommentar til underliggende enhet* for å gi målrettet informasjon til sine forskjellige bransjer der hvor de har delt ansvar for oppfyllelse av kriterier, men forskjellige rutiner for hvordan det skal utføres for de forskjellige bransjene. Eksempel på det er en kommune som har flere typer enheter inkludert barnehager og sykehjem. Her vil det være forskjell på hvordan de to bransjene oppfyller noen av felleskriteriene, f.eks. kan det være en høyere frekvens for vernerunder ved sykehjemmet enn ved barnehagene. Da kan hovedkontoret benytte *Kommentar til underliggende enhet* og forklare at «For barnehagene oppfylles dette kriteriet ved at man hvert første kvartal gjennomfører en vernerunde, mens for sykehjemmene sier rutinen at det skal gjennomføres annen hver uke. Vernerundeskjema for barnehager finnes her-og-her, mens vernerundeskjema for sykehjem finnes her-og-her.»

På samme vis som beskrevet over kan hovedsertifisør skrive beskjeder til lokal sertifisør i kolonnen for *Sertifisørs instruks*.

Bruk av kolonnen *Hvem har ansvar* i ansvarsfordelings skjemaet har med hell blitt brukt på to måter. Den ene måten er som informasjon til underliggende enheter om hvem som kan kontaktes angående kriterier som er helt ivaretatt av hovedkontoret på vegne av hele organisasjonen. Under *Avklaringer* på virksomhetenes side i portalen finner man en oversikt over hvilke kriterier som er løftet helt opp til HK. I den oversikten kommer det med hvem som har ansvaret, hvis det er lagt inn noe om det i ansvarsfordelings skjemaet. Den samme oversikten finner man igjen øverst i miljøkartleggingen til UE. Virksomhetene kan på denne måten finne informasjon om hvem som har ansvaret for de kriteriene som er løftet bort fra dem. Den andre måten å bruke kolonnen på er i forbindelse med oppfyllelsen av kriteriene. Da setter man inn hvem som har ansvaret for det enkelte kriterium, og så tar man ut ansvarsfordelingen i Excel (ved hjelp av knappen *Eksporter*). I Excel har man muligheten til å legge inn sortering og så kan man sortere på hvem som har ansvar og dermed benytte arket som en handlingsplan for oppfyllelse av kriteriene. Kommentaren for oppfyllelsen av kriteriene skal fortsatt legges i miljøkartleggingen i portalen.

TIPS! Noen kriterier er mer tidkrevende å få oppfylt enn andre. Det kan derfor være lurt å begynne med oppfyllelsen av disse kriteriene tidlig i prosessen. Dette gjelder kanskje spesielt om man er byggeier. For byggeiere er det noen forskrifter som man må være spesielt oppmerksom på. Det

gjelder energimerking av bygg og teknisk anlegg og radonmåling. I tillegg er det et kriterium som sier at alle bygg skal ha mulighet for sortering av minimum fem avfallstyper. Med mange bygg kan det fort bli en bremsekloss å få på plass i alle bygg. Det er altså viktig at hovedkonsulenten tidlig tar en gjennomgang med en fra organisasjonen og finner ut av status på disse kriteriene sånn at man unngår at man må utsette sertifiseringsmøtet på hovedkontoret pga. at noen kriterier «henger».

Diverse avklaringer som gjøres mellom hovedkonsulent/hovedkontor og Stiftelsen Miljøfyrtårn i forbindelse med oppfyllelse av kriterier som er helt eller delvis ivaretatt av HK legges i avklaringsloggen på hovedkontorets oppføring i portalen. I noen tilfeller gjøres det mange avklaringer, og da samles de avklaringene heller i et eget dokument og det lastes opp i portalen under dokumenter. Disse avklaringene er det viktig at også hovedsertifisør blir gjort oppmerksom på i forkant av (re)sertifiseringsmøte. NB! Det er kun ansatte ved Stiftelsen Miljøfyrtårn som har mulighet til å legge inn avklaringer i portalen.

Franchise og to hovedkontor

Noen organisasjoner har egneide og franchisedrevne virksomheter, og de to gruppene følges forskjellig opp ved hovedkontoret. De egneide virksomhetene har som regel samme styrings- og HMS-system som hovedkontoret, mens virksomhetene som drives gjennom franchise har mer individuelle systemer. I mange tilfeller er det bare innkjøpsavtaler som er felles og resten av styringssystemene er individuelle.

I tilfeller som dette har vi, med suksess, testet ut om vi kan opprette et fiktivt hovedkontor med en egen ansvarsfordeling gjeldende for de enhetene som drives gjennom franchise. Det betyr at man da har det reelle hovedkontoret som blir sertifisert, og man har et fiktivt hovedkontor som ikke blir det. Begge to har sin tilhørende ansvarsfordeling og miljøkartlegging, og begge miljøkartleggingene må godkjennes av hovedsertifisør. På denne måten vil de to gruppene med UE få tilpassede miljøkartlegginger med forskjellige kriterier som er løftet opp.

Fase 3: implementering av miljøledelse hos underliggende enheter – portalen

Siden skjemaet for ansvarsfordeling blir låst for 2,5 år når hovedkontorets miljøkartlegging leveres til sertifisør, så er det en fordel at de organisasjonene som har flere grupper/typer enheter har lagt til minst en av hver type før hovedkontorets sertifisering sånn at UEs kriterier er kommet med i ansvarsfordelingen. Hvis det er gjort, trenger ikke hovedkontoret ta en runde hvert år for å se om det er nye kriterier som er kommet til og som hovedkontoret kan/skal ta ansvar for. Det er selvfølgelig mulig å legge til UE fra nye bransjer, nye bransjekriterier, etter at ansvarsfordelingen er låst, men hovedkontoret må da gjøre en fordeling av de kriteriene som er kommet til før de nye UE får mulighet til å åpne sin miljøkartlegging.

Virksomhetsspesifikke sjekkpunkter

Hver UE har sin lokasjonsspesifikke miljøkartlegging og årlig klima- og miljørapport. De to skjemaene danner sertifiseringsgrunnlaget som sertifisør baserer sin godkjenning på. Som et supplement har Stiftelsen Miljøfyrtårn utviklet et betalingsprodukt som kalles *virksomhetsspesifikke sjekkpunkter*. For å få tilgang til produktet må Stiftelsen Miljøfyrtårn kontaktes.

Virksomhetsspesifikke sjekkpunkter er egne indikatorer/spørsmål som virksomheten selv ønsker å ha med i den *årlige klima- og miljørapporten*. Disse kommer i tillegg til standardindikatorene som ligger i årlig klima- og miljørapport. Det betyr at organisasjoner har mulighet til å skreddersy hva de ønsker at alle enheter i organisasjonen skal svare på i forbindelse med den årlige klima- og miljørapporten.



Det ligger også funksjonalitet i skjemaet som muliggjør å laste opp dokumenter i den årlige klima- og miljørapporten.

I teorien betyr dette at alle kriteriene en UE skal oppfylle lokalt (kriteriene som ligger i UEs lokale miljøkartlegging) kan «flyttes over» til den årlige klima- og miljørapporten som *virksomhetsspesifikke sjekkpunkter*, og at dokumentasjonen som eventuelt kreves også kan legges inn der. På den måten vil organisasjonen få en årlig sjekk på at alle UE arbeider i henhold til kriteriene.

NB! Viktig at sjekkpunktet har med en henvisning til relevant kriterium. For å kunne gjøre det på den måten som beskrevet over må hovedsertifisør gå gjennom de *virksomhetsspesifikke sjekkpunktene* og sikre at alle de lokale kriteriene ved UE er ivaretatt som sjekkpunkt før UE får lov til å ta produktet i bruk. Når det er sikret, oppfyller UE sine kriterier i den årlige klima- og miljørapporten.

Hovedsertifisør benytter denne som (re)sertifiseringsgrunnlag og laster opp sertifisørrapport og/eller godkjenningbrev under dokumenter på UEs virksomhetskort. Deretter opprettes nytt sertifikat som normalt.

For nærmere beskrivelse av virksomhetsspesifikke sjekkpunkter, se vedlegg 7 til hovedkontormodellen.

Eksempel på virksomhetsspesifikt sjekkpunkt:

Vernerunde skal gjennomføres og henges på miljøtavla hvert år. Er vernerunden utført siste år? i

Ja Nei

Dato for når siste vernerunde ble utført:

01.12.2016

Last opp siste gjennomførte vernerunde ved å klikke på knappen under:

Filnavn : PiD Drift.pdf



+ Velg fil

Avvikene fra siste vernerunde er fulgt opp

Ja Nei Ingen avvik

Virksomhetsspesifikke sjekkpunkter kommer opp som eget tema i årlig klima- og miljørapport:

Finn frem i rapporten

Systemkriterier Arbeidsmiljø Innkjøp Energi

Transport Avfall Klimaregnskap

Virksomhetsspesifikke sjekkpunkter

Gjennomførte tiltak Handlingsplan med mål

Se statistikk Lås opp rapport

Fase 4: Årlig oppfølging av miljøledelse – portalen



For en organisasjon som har alle sine enheter sertifisert, er det ikke så mye som skjer i portalen i denne fasen. I denne fasen handler det i hovedsak bare om å levere tall i den årlige klima- og miljørapporten, samt ta ut tilhørende statistikk og rapporter. Den viktigste jobben gjøres i prosessdelen, se over, hvor man sørger for at man innfører nye, eller korrigerer gamle, tiltak for en kontinuerlig forbedring. Husk at det er mulig å hente ut aggregert statistikk og klimaregnskap for hele organisasjonen i portalen, ikke bare på virksomhetsnivå.

Som beskrevet i fase 3 er det noen organisasjoner som har enheter fordelt over mange forskjellige bransjer, og der kan det noen ganger være mest praktisk å innføre Miljøfyrtårn sektorvis/bransjevis over forskjellige år for å spre arbeidet. Den samme problemstillingen dukker opp hvis en organisasjon ekspanderer eller fusjonerer slik at det kommer til nye bransjekriterier som ikke er tatt høyde for i ansvarsfordelingen da hovedkontoret ble sertifisert. Det som skjer i slike situasjoner er at enheter fra den nye bransjen opprettes i portalen og legges til hovedkontorstrukturen. Når det nye bransjekriteriet er lagt til hos den underliggende enheten vil det medføre at kriteriene fra det nye bransjekriteriet dukker opp i ansvarsfordelingen til hovedkontoret. Det ligger en sperre i systemet sånn at den nye underliggende enheten ikke får mulighet til å opprette sin miljøkartlegging før ansvarsfordelingen av de nye kriteriene er bekreftet ved hovedkontoret. De kriteriene som løftes opp må så kommenteres i hovedkontorets miljøkartlegging. Det innebærer at deres miljøkartlegging får status åpen, men det er kun mulig å kommentere på de nye kriteriene som er kommet til. De kriteriene som er godkjent fra før er ikke redigerbare. For at den underliggende enheten skal få mulighet til å levere sin miljøkartlegging, må hovedkontorets miljøkartlegging være godkjent av hovedsertifisør. Det er derfor tidsmessig lurt å legge til rette sånn at denne gjennomgangen og godkjenningen av kriteriene på hovedkontoret kan gjøres i forbindelse med det årlige møtet mellom hovedsertifisør og hovedkontor, se beskrivelse i punktet over.

Fase 5: Resertifisering – portalen

For hovedkontorets del er resertifisering egentlig det samme som førstegangssertifisering. Ansvarsfordelingen må gjennomgås på nytt og miljøkartleggingen må godkjennes før UE får mulighet til å sette i gang med sin resertifisering.

I forbindelse med resertifisering av UE er det greit med en oversikt over når de forskjellige sertifikatene går ut. En sånn oversikt finnes på virksomhetskortet til hovedkontoret. Der får man opp en liste med status for årets klima- og miljørapport, sertifikatenes status og utløpsdato. UE resertifiseres i henhold til sertifiseringsmiks, og det er ikke noe som skal gjøres annerledes i portalen enn når man UE sertifiseres for første gang.



MILJØRAPPORT	SERTIFIKAT	UTLØPSDATO FOR SERTIFIKAT
Lever	● Sertifisert	08.03.2019
Lever	● Sertifisert	08.03.2019
Lever	● Sertifisert	13.03.2018
Lever	● Sertifisert	14.10.2017
	● Potensiell	
Lever	● Sertifisert	13.03.2018
Lever	● Sertifisert	26.09.2017
Lever	● Sertifisert	01.07.2019

Husk at Stiftelsen Miljøfyrtårn arrangerer mange kurs og webinarer som kan være til god hjelp.