



Hovedkontormodellen modellbeskrivelse 3.0

- sertifiseringsløsning for større organisasjoner

Hovedkontormodellen er en sertifiseringsløsning for organisasjoner som har flere underliggende enheter og som ønsker rasjonell innføring av miljøledelse.

Fase 1: organisering og forankring.

For å sikre en god forankring av miljøledelse i organisasjonen er det viktig at arbeidet og prosessen organiseres riktig. Bred forankring, med involvert og engasjert ledelse er et suksesskriterium. Der ledelsen deltar aktivt, implementeres Miljøfyrtårn på en bedre måte og blir en naturlig del av organisasjonens styringssystem enn dersom ansvaret blir lagt til en nøkkelperson alene.

Med bred forankring er det ikke bare miljøfyrtårnansvarlig ved hovedkontoret som har oppgaver og ansvar for implementering av kriterier – dette er fordelt på ulike funksjoner/stillinger i organisasjonen. Videre er det viktig at de underliggende enhetene i likhet med hovedkontoret blir involvert i organisasjonens miljøledelse. Det betyr at det ved hver enhet skal pekes ut en lokal miljøfyrtårnansvarlig, i tillegg til at de øvrige ansatte skal informeres og involveres i det lokale miljøarbeidet, for eksempel gjennom en miljøgruppe.

Forankring og planlegging av prosessen er helt avgjørende. Toppledelsen (i kommune: rådmann med ledergruppe og eventuelt sentrale politikere) må være informert om hovedelementer i prosessen som påbegynnes. Dette kan gjerne gjøres i form av **et innledende møte**.

Før oppstart bør prosjektplan for innføring av Miljøfyrtårn utarbeides. Dette kan gjøres i forbindelse med utfylling av oppstartsliste. Listen danner grunnlag for avtalen som skal inngås mellom organisasjonen og Stiftelsen Miljøfyrtårn.

- Oppstartsliste sendes Stiftelsen Miljøfyrtårn, gjøres tilgjengelig for hovedsertifisør og lagres i Miljøfyrtårnportalen.
Informasjon gitt her danner grunnlag for avtale mellom organisasjonen og Stiftelsen Miljøfyrtårn. Sammen med oppstartslisten sendes et organisasjonskart som skal inneholde en oversikt over alle underliggende enheter i organisasjonen. Her må oppgis eierskapsstruktur for enheter (egeneid/franchise osv.), hvor mange ansatte det er hvor, i hvilken kommune underenheter ligger. Enhetene skal kategoriseres etter hvilke bransjekriterier som er tenkt benyttet, om de har samme HMS-system og er byggeier eller leietaker. Se *vedlegg 1.3 oppstartsliste*.
- Som hovedregel er alle underliggende enheter i organisasjonen egne sertifiseringsobjekt. Det utstedes eget sertifikat for hver.
- I kommune: Viktig at den enheten som forvalter bygningsmassen for kommunen, blir sertifisert.
- Skriftlig avtale inngås mellom hovedkontoret og Stiftelsen Miljøfyrtårn.
- I kommune utenfor Oslo: viktig å lyse ut anbud for hovedsertifisør.



- Hovedsertifisør bør inngå avtale for minst en sertifiseringsperiode (tre år), med mulighet for å forlenge med maks tre år til.
- Konsernstruktur (organisasjon toppnivå) opprettes i Miljøfyrtårnportalen av Stiftelsen Miljøfyrtårn ved beslutning om oppstart. Minst en underliggende enhet av hver kategori (ut ifra kriteriesett) legges til i portalen med status **potensiell**. Kunden forplikter seg til å gjennomføre sertifiseringen av hele konsernet/kommunen i løpet av maksimum tre år.
- *Enkel miljøoppfølging* kan kun benyttes av enheter som ikke kan sertifiseres, eller av enheter sertifisert i annen ordning. I særskilte tilfeller kan det inngås avtaler for kommuner om bruk av produktet som et første trinn i prosessen med innføring av miljøledelse. Dette må søkes om spesielt til Stiftelsen Miljøfyrtårn.) Se vedlegg 2.3 *Enkel miljøoppfølging*.

Fase 2: implementering og oppfylling av kriterier ved hovedkontoret

Hovedkonsulent sammen med representant(er) fra hovedkontoret gjennomgår og fordeler kriteriene i «*verktøy for ansvarsfordeling*».

Hovedkonsulent hjelper organisasjonen i arbeidet med å oppfylle kriterier som skal oppfylles helt eller delvis på vegne av organisasjonen. I tillegg skal enkelte kriterier oppfylles av hovedkontoret som lokasjon. Dette dokumenteres i miljøkartlegging for hovedkontor.

Klima- og miljørapport skal fylles ut. Fokus bør være på rapporten som verktøy for å legge planer, kartlegge og vektlegge hva som er viktig.

- Formøte hovedsertifisør, og hovedkonsulent/hovedkontor kan avholdes, dersom ønskelig. Hensikten er å avklare eventuelle uklarheter. Det behøver ikke være et fysisk møte. Mulig agenda formøte/informasjonsutveksling:
 - Ansvarsfordeling kan gjennomgås av hovedsertifisør, virksomhet og konsulent på formøtet, og/eller i sertifiseringsmøtet for hovedkontoret. Se under.
 - Organisering av arbeidet, rollefordeling, ressurser, implementeringstakt, utarbeidelse av prosjektplan osv.
 - Valg av bransjekriterier
 - Bruk av interne ressurser (hvor mye hovedkonsulent skal benyttes i prosessen, behov for kursing av internt personell)
 - Virksomhetsspesifikke sjekkpunkter (bestillingstjeneste som kan tas inn i den årlige klima- og miljørapporten).
 - Planlegge eventuell bruk av lokal sertifisør.

Når hovedkonsulent og organisasjon anser hovedkontoret klart for sertifisering, avtales sertifiseringsmøte med hovedsertifisør.



I sertifiseringsmøtet sjekkes oppfylging av kriterier både for hovedkontoret som lokasjon og på vegne helt eller delvis for underliggende enheter.

Dersom den ikke er blitt behandlet i et formøte, blir ansvarsfordelingen nå gjennomgått av hovedsertifisør, virksomhet og konsulent i sertifiseringsmøtet for hovedkontoret.

Dersom det mot formodning ikke lar seg gjøre å komme til enighet om ansvarsfordelingen av kriterier gjennom informert og begrunnet diskusjon mellom virksomhet, hovedkonsulent og hovedsertifisør, kontakt Stiftelsen Miljøfyrtårn.

- Bransjekriteriet for hovedkontor skal kun legges til som del av sertifiseringsgrunnlaget på hovedkontoret.
- Hovedsertifisør sertifiserer minst en underliggende enhet. Ved en bransje hovedsertifisør kjenner godt, kan dette ses bort ifra. Dialog med miljøgruppe i virksomhetene, er da viktig.
- Hovedsertifisør skriver kommentarer til lokal sertifisør for underliggende enhet i «*verktøy for ansvarsfordeling*».
- Når hovedkontor samt en underliggende enhet er godkjent, kan underliggende enheter (minst en i hver kategori) opprette miljøkartlegging.
- Underliggende enheter skal ikke sertifiseres før hovedkontoret er sertifisert.

Fase 3: implementering av miljøledelse hos underliggende enheter

Det kan være mange underliggende enheter som skal innføre Miljøfyrtårn samtidig. Derfor kan det være hensiktsmessig å legge opp til felles orienteringer og samlinger, gjerne på nett for å begrense reiseaktivitet.

Oppgavene som skal utføres i denne fasen, vil være de samme enten de utføres av ekstern eller intern konsulent. Implementering av miljøledelse gjennom Miljøfyrtårn hos underliggende enhet ligner prosess i enkeltvirksomhet som ikke benytter hovedkontormodellen. Ulikheten består i at det i hovedkontormodellen er færre kriterier å forholde seg til. Dette fordi mange blir ivaretatt på andre nivå i organisasjonen, og at det ligger føringer for oppfyllelse av noen kriterier fra hovedkontoret. Det er enkelt for underliggende enhet å se hvilke kriterier som er løftet bort, gjennom egen funksjon i Miljøkartleggingen («*Vis kriterier hovedkontoret oppfyller på vegne av virksomheten*»).

Sertifisering av underliggende enhet: *Sertifiseringen av underliggende enhet utføres i henhold til sertifiseringsmiks. Noen underliggende enheter blir sertifisert ved fysisk besøk av sertifisør, noen ved fjernsertifisering og noen ved dokumentkontroll. Mer om sertifiseringsmiks, se vedlegg 3.3 Sertifiseringsmiks. For fjernsertifisering se vedlegg 4.3 Fjernsertifisering og for dokumentkontroll se vedlegg 5.3 Dokumentkontroll.*

- Hver underliggende enhet skal ha en lokal miljøfyrtårnansvarlig og det bør opprettes lokale miljøgrupper, alt ettersom størrelsen på virksomheten.
- Hovedkonsulent eller internkonsulent er prosessleder og sørger, sammen med underliggende enhet, for at kriterier implementeres og oppfylles.
- Miljøkartleggingen for underliggende enhet skal fylles ut og leveres.



- Årlig klima- og miljørapport skal fylles ut og leveres. I tillegg til annen dokumentasjon påkrevd til hvert kriterium, utgjør dette sertifiseringsgrunnlaget.
- Hovedsertifisør avgjør eventuell bruk av lokale sertifisører i samråd med virksomhetn/hovedkonsulent. Velges lokale sertifisører bort, skal det ikke generere uforholdsmessig reiseaktivitet for hovedsertifisør. Ved reise skal hovedsertifisør søke minst mulig miljøbelastende, men hensiktsmessig reisemåte.
- Hovedsertifisør har instruksjonsmyndighet overfor lokal sertifisør. Både ut ifra pris og hensiktsmessighet kan det være fordelaktig å benytte lokale sertifisører
- Dersom hovedsertifisør skal ha ansvar for tildeling av sertifiseringer til lokal sertifisør og/eller avtale om/koordinering av sertifiseringstidspunkt, skal dette tas med i avtale mellom konsern/kommune og hovedsertifisør.
- Stiftelsen Miljøfyrtårn har retningslinjer for hovedsertifisør, se *Veileder for hovedsertifisør*.

Fase 4: Årlig oppfølging av miljøledelse

Denne viktige fasen handler om kontinuerlig forbedring i henhold til PUKK-hjulet (planlegg, utfør, kontroller, korriger). Hvert år skal nye tiltak beskrives i handlingsplanen i årlig Klima- og miljørapport, sett i sammenheng med og fastsatt ut ifra oppnådde resultater og historiske trender, samt kortsiktige og langsiktige mål for organisasjonen. Dette skal gjøres hos den enkelte underliggende enhet, men føringene legges av hovedkontoret på vegne av hele organisasjonen.

Vær oppmerksom på revisjoner og justeringer i bransjekriterier underveis i den treårige perioden mellom sertifiseringer av hovedkontoret.

Erfaringsmessig må miljøledelse implementeres grundig i hele virksomheten for å sikre kontinuitet og best mulig utbytte. Følgende verktøy sikrer kontinuerlig fokus på miljøarbeidet, som blir en integrert del av den daglige/årlige drift:

- Årshjul er etablert og årlige oppgaver tilknyttet miljøledelse er integrert i styringssystemet. Oppgaver som bør føres opp i årshjul er: internrevisjon/årlig gjennomgang, ledelsens gjennomgang, vernerunder, utfylling og innlevering av årlig Klima- og miljørapport, presentasjon av resultatene fra denne og klimaregnskap, medarbeidersamtaler o.l.
- Organisasjonen skal rapportere sine miljøindikatorer i den årlige klima- og miljørapporten. Organisasjonen bestemmer selv hvordan tallene legges inn i lokal årlig klima- og miljørapport, men underliggende enhet må, som et minimum, legge inn egne mål og egen handlingsplan. I særskilte tilfeller kan private og statlige organisasjoner søke om fritak for rapportering. For kriterier og søknadsprosess, se *vedlegg 6.3 Kriterier for fritak*.



- Virksomhetsspesifikke sjekkpunkter er en egen tjeneste som bestilles hos Miljøfyrtårn, som kan benyttes til å rapportere på egendefinerte nøkkelindikatorer i klima- og miljørapporten. For betingelser, se *vedlegg 7.3 Virksomhetsspesifikke sjekkpunkter*.
- Handlingsplan: hensikten er kontinuerlig forbedring. Handlingsplanen i årlig klima- og miljørapport gjelder lokale mål og tiltak, men Stiftelsen Miljøfyrtårn anbefaler hovedkontoret å utarbeide felles, overordnede mål for organisasjonen, samt peke ut et årlig miljøtema som man skal jobbe spesielt med i virksomhetene. Hovedsertifisør skal gå gjennom dette arbeidet på årlig møte med hovedkontoret.
- Miljøpolicy: et dokument som forteller omverdenen hvordan en bedrift/virksomhet jobber for å forbedre sitt miljømessige fotavtrykk. En miljøpolicy er ofte ganske overordnet formulert, og sier noe om hvilke visjoner man for sin virksomhet på lang sikt på miljøfeltet. Den sier også ofte noe om hva de konkrete målene er for enkelte nøkkelindikatorer. Dokumentet sier også ofte noe om hvorfor man engasjerer seg på miljøfeltet. Virksomheters miljøpolicy varierer mye når det kommer til lengde og detaljeringsgrad.
- Årlig møte: Det kan være hensiktsmessig at hovedsertifisør årlig oppdaterer hovedkontoret for å sikre god miljøstyring, tett oppfølging og kontinuerlig forbedring. Årlig oppdatering kan ta form av fysisk møte, rapport, e-postveksling eller møte på web. Oppdatering bør foretas etter at resultatene fra årlig Klima- og miljørapport foreligger. Hovedsertifisør initierer oppdatering, evt. møte.

Hovedtema for oppdatering:

- At det benyttes riktige bransjekriterier i forhold til organisasjonens drift og miljøpåvirkninger. Dersom noen få nye kriterier nå ivaretas av hovedkontoret kan disse kontrolleres og godkjennes i forbindelse med det årlige møtet.
- At ansvarsfordeling fungerer som den skal, eventuelt diskutere kriterier som bør flyttes
- Erfaringer fra sertifisering av underliggende enhet. Er det spesielle forhold eller trender som er synlige? Finnes det forhold hovedkontoret må ta tak i?
- Eventuell endring/oppdatering av hovedsertifisørs kommentarer til lokal sertifisør.
- Eventuelle avklaringer mellom hovedkontor og Miljøfyrtårn som HS ikke er informert om?
- Årlig Klima- og miljørapport, gjennomgang av resultat både for hovedkontoret og aggregert for organisasjonen. Hovedsertifisør skal kommentere utvikling overordnede mål og handlingsplan for miljøarbeidet, med fokus på kontinuerlig forbedring
- Er det nye miljøaspekt ved virksomhetens drift som ikke berøres av Miljøfyrtårns bransjekriterier?



Fase 5: Resertifisering

Hvert tredje år skal alle miljøfyrtårnsertifiserte virksomheter fornye sitt sertifikat. I de organisasjonene der det er veldig mange underliggende enheter kan det være lurt å dele disse inn i tre årsgrupper slik at det blir omtrent like mange enheter i hver gruppe. Slik fordeles kostnader og arbeidsinnsats jevnt i løpet av de tre årene.

Hovedsertifisør skal være tilknyttet en organisasjon i maks seks år. Dette betyr at hovedsertifisør skal byttes ut etter to sertifiseringsperioder for hovedkontoret. Kunnskapsoverføring mellom eksisterende og ny hovedsertifisør er viktig.

For organisasjoner som har sertifisert mange underliggende enheter før de tok hovedkontormodellen i bruk, kan det oppstå ujevn fordeling av resertifiseringer i treårsperioden. Ved innføring av hovedkontormodellen for disse organisasjonene, vil Stiftelsen Miljøfyrtårn i samarbeid med organisasjonen kunne lage en plan for å fordele underliggende enheter jevnt utover de tre årene.

Resertifisering er i utgangspunktet det samme som sertifisering første gang. Hovedkontor og underliggende enheter skal vise at de oppfyller kriteriene de skal sertifiseres etter.

I løpet av treårsperioden blir syklus som følger:

- Årlig levering av Klima- og miljørapport
- Sertifisering/ resertifisering av UE i henhold til plan
- Alle UE skal fylle ut og levere miljøkartlegging det året de resertifiseres.

Etter tre år resertifiseres hovedkontoret, og syklusen begynner igjen.

Det kan være en fordel at resertifisering skjer etter innlevering av årlig Klima- og miljørapport, altså etter første april hvert år, etter som rapporten utgjør en del av sertifiseringsgrunnlaget.