MILJÖLEDNING

redskap för ett tydligare miljöarbete

Mats Lönngren

mikom
miljö · kommunikation

lonngren@mikom.se
www.mikom.se
0142-581 45

Detta kompendium ger en orientering kring vad miljöledning är och hur det skulle kunna användas i en organisation. Jag vill med en gång säga att det viktigaste är inte att göra exakt som olika standarder anger – det viktiga är att efter eget tycke och smak välja ut de redskap som gör att miljöarbetet blir så effektivt som möjligt.

Varför miljöledning?

Det viktigaste skälet till att införa ett miljöledningssystem i organisationen är förstås att minska miljöbelastningen från verksamheten. Men det finns också andra vinster.

Bättre miljö och mindre utsläpp kan i många fall leda till bättre hälsa för medarbetare i organisationen. Dels minskar risken för oönskade lokala miljöeffekter som har en direkt hälsoeffekt, dels kan miljöåtgärder som syftar till att minska transportarbetet leda till mer motion och ökat välmående för medarbetarna.

Ett miljöledningssystem ger – rätt skött – ordning och reda. Organisationen får grepp om vilken miljöpåverkan man har och kan lättare sätta in krafterna där de verkligen gör nytta. Effektiviteten ökar.

Ordning och reda, med en siffermässig koll på flöden av resurser, utsläpp mm, ger också möjlighet till kontinuerlig feedback. Man får kvitton på om man är på rätt eller fel väg och kan lättare korrigera kursen för att uppnå de mål man satt upp.

Med ett ambitiöst miljöledningsarbete har man möjlighet att skapa bättre framförhållning gentemot externa krav. Man ligger så att säga före lagstiftning och regleringar.

Minskad miljöpåverkan beror ofta på minskad resursförbrukning, vilket i sin tur leder till minskade kostnader. Det finns otaliga exempel på energibesparingsprogram och insparade drivmedel som lett till stora vinster i organisationer och företag.

Ett aktivt miljöarbete som är väl förankrat kan skapa engagemang och stolthet hos organisationens medarbetare. Delaktighet i miljöarbetet kan dessutom ge positiva effekter i ökad delaktighet på andra områden.

Ett seriöst miljöledningsarbete skapar gott renommé i omvärlden. Organisationen blir mer attraktiv och för ett konkurrensutsatt företag kan det betyda ökade marknadsandelar.

Olika system för miljöledning

Det finns två huvudsakliga system för miljöledning. ISO14001 och EMAS.

ISO14001 är en internationell standard och EMAS (Eco Management and Audit Scheme) är en EU förordning. EMAS har något fler delar än ISO14001. EMAS kräver en miljöutredning och en offentlig miljöredovisning. På så vis måste verksamheter som följer EMAS kommunicera sitt miljöarbete till omvärlden. Idag är ISO klart mest utbrett.

Registrerad eller certifierad

De som uppfyller EMAS krav kan bli registrerade och de som följer ISO kan bli certifierade. Detta är emellertid kostsamt och därför väljer många organisationer att låta bli detta. För de flesta är miljöledningsarbetet i sig en tillräcklig vinst. Om man bedriver verksamhet som är utsatt för konkurrens kan det dock löna sig att vara certifierade eller registrerade.

Att vara registrerad enligt EMAS eller certifierad enligt ISO innebär att man utsätts för kontroll av utomstående revisorer, ungefär som en bilbesiktning. Om man får en anmärkning har man 90 dagar på sig att rätta till avvikelsen.

MILJÖUTREDNING

Hur vi påverkar miljön!

När beslutet att införa ett miljöledningssystem är fattat, ska vi kartlägga de olika områden där vår verksamhet påverkar miljön. Det handlar om att hitta ”**betydande miljöaspekter**”. Miljöaspekter är allt inom en organisations verksamhet som orsakar miljöpåverkan. Betydande miljöaspekt är de aktiviteter, verksamheter och företeelser som ger störst miljöpåverkan från organisationen.

Exempel på vanliga områden för påverkan på den yttre miljön är:

- **Energianvändning**
- **Resor i tjänsten**
- **Varutransporter**
- **Vattenanvändning**
- **Kemikalier**
- **Mediciner, läkemedel**
- **Avfall och avfallshantering**
- **Inköp av varor**
- **Kaffedrickande**
- **Medarbetares agerande**

På varje område försöker vi identifiera alla de olika sätt på vilka just vår verksamhet har eller kan ha en miljöpåverkan. Denna del av kartläggningen bör göras i samarbete med de medarbetare som har god kännedom om och störst erfarenhet från respektive område. Kartläggningen bör tillåta att idéer och uppfattningar om både stora och små miljöproblem kommer fram. Låt processen bli till en brainstorming som ger en så omfattande "bruttolista" på varje område som möjligt. Det är först senare som vi ska begränsa listorna och försöka komma fram till vad som i första hand ska åtgärdas.

När vi sedan prioriterar är det viktigt att kunna sätta siffror på olika miljöaspekter; hur mycket bensin vi förbrukar, hur mycket koldioxid vi släpper ut, hur mycket osorterat avfall vi genererar varje år. Det handlar om att finna relevanta nyckeltal för de olika miljöaspekterna. När aspekterna är kvantifierade på basis av t.ex. ett år är det lättare att skilja myggor från kameler – vi kan rangordna våra miljöaspekter. Dessa nyckeltal används sedan även när man sätter mål och framförallt vid revision av målen. De blir då indikatorer på hur det gått – om vi nått målen eller inte.

Inköp är ett område som kan innebära indirekt miljöpåverkan, eftersom val av leverantörer/entreprenörer, varor och tjänster kan ha stor betydelse för hela verksamhetens miljöarbete och miljöpåverkan.

Vi måste följa **externa krav**. Om vi under miljöutredningen finner att vi på något område inte uppfyller lagar, förordningar eller andra föreskrifter ska detta alltid bedömas som ett prioriterat område. Dessa saker måste åtgärdas snabbt, eftersom det är ett minimikrav i ett miljöledningsarbete att följa lagen. Men ett seriöst miljöarbete gör att vi måste ställa **interna krav** inom organisationen som är tuffare än att nå upp till lagens råmärken. Vi har för avsikt att minska miljöpåverkan från flera av våra betydande miljöaspekter. Vi kanske formulerar en långsiktig vision och i ett miljöledningsarbete har vi att formulera en miljöpolicy.

Det betonas i ISO 14001, att det är de betydande miljöaspekterna - de som åstadkommer störst miljöpåverkan - som främst skall ges miljömål och handlingsprogram och som följaktligen i första hand ska åtgärdas. Det finns emellertid nästan alltid också miljöaspekter som är mindre viktiga, men som kan åtgärdas enkelt, snabbt och utan att kosta särskilt mycket i tid, pengar och personliga insatser. Sådana miljöaspekter ska vi naturligtvis försöka klara av så snart som möjligt.

MILJÖPOLICY

Så här vill vi arbeta!

Efter utredningsarbetet är det dags att formulera en miljöpolicy. En miljöpolicy ska ge oss riktlinjer efter vilka vi ska arbeta i fortsättningen. Om vår kärnverksamhet är baserad på transporter så är det miljöproblem relaterade till dessa som ska betonas i miljöpolicyn.

En policy anger inte exakta mål, och anger inte konkreta åtgärder. Man kan säga att en vision är ett förstadium, eller möjligen en del av en policy. Visionen anger vart vi vill nå, oklart när. En vision kan vara sådan att den aldrig nås helt och hållet, men den anger vart vi strävar på sikt och fungerar som kompass och ger drivkraft åt miljöarbetet. Policyn utgår från visionen och anger organisationens förhållningssätt till miljöfrågorna.

Några exempel:
- Vi ska begränsa, samordna och utveckla våra transporter på ett optimalt sätt.
- Vi ska inte slösa med material i någon form och vi ska hushålla med användningen av värme, (varm) vatten och el.
- Vi ska så långt möjligt använda material och andra resurser som är förnybara; vi ska använda på nytt eller återvinna "förbrukat" material, när så är möjligt.
- Vi ska särskilt uppmärksamma hanteringen av kemikalier, farligt avfall/ riskavfall.
- Vi ska tänka på vad som händer med miljön, innan vi bestämmer oss för att införa en ny process eller genomföra ett nytt projekt.
- Vi ska vara ett gott exempel på bra miljöarbete.

Detta är exempel. Varje organisation måste utgå från sin egen verksamhet och formulera en egen policy som känns äkta och trovärdig. Det är därför viktigt att så många medarbetare som möjligt görs delaktiga vid framtagningen av miljöpolicyn. Alla ska kunna acceptera och stå för innehållet i policyn. Finns tid och resurser rekommenderas att

skapa särskilda mötesformer för att ta fram policy. Det är särskilt viktigt att miljöpolicyn är väl förankrad och formellt antagen av ledningsgruppen i organisationen.

Eftersom inköp kan ha stor betydelse för verksamhetens miljöpåverkan, bör existerande inköpspolicy kompletteras med miljörelaterade kriterier. Inköpspolicyn ska utöver varuinköp även reglera köp av olika tjänster som hotellboende, resor, konferenser och leasing av bilar.

ISO 14001 ställer ett antal krav på miljöpolicyn av vilka de viktigaste är att en organisation ska följa tillämplig miljölagstiftning, arbeta för att förebygga föroreningar och ständigt förbättra sitt miljöarbete, det vill säga minska organisationens miljöpåverkan.

ÖVERGRIPANDE MILJÖMÅL

Detta vill vi åstadkomma!

Verksamheten formulerar sina miljömål utifrån de egna förutsättningarna - prioriterade miljöområden, ekonomiska och personella resurser samt ansvarsområden. Först formuleras övergripande miljömål, därefter detaljerade. Övergripande miljömål utgår från policyn och anger den generella kursen. Varje policyområde ska ge avtryck i någon form av miljömål.

Exempel – övergripande miljömål

1. Miljöhänsyn ska tas vid planering, upphandling och inför beslut.
2. Miljöledningssystem ska införas i alla verksamheter.
3. Miljöbelastningen från våra transporter ska minska.
4. Energin ska användas effektivare.
5. Avfallsmängden ska minska och återvinningen öka.
6. Kemikalieutsläppen ska minska.

DETALJERADE MILJÖMÅL

Detta ska vi uppnå till år 20XX!

Detaljerade miljömål är mer konkreta än de övergripande och ska kunna revideras, d.v.s. att man ska kunna svara på om de nåtts eller inte. De ska så långt som möjligt vara kvantifierade så att de kan mätas/kontrolleras. Detaljerade mål ska ha ett slutdatum då de ska vara uppnådda och för varje mål ska någon ha ett uttalat ansvar för att det uppnås vid denna tidpunkt.

Detaljerade mål kan dessutom delas upp i delmål – det kan vara bra att ha anhalter på vägen mot ett konkret mål.

Utbildningsmål kan sättas med avseende på hur många medarbetare som under en viss tidsperiod ska ha genomgått miljöutbildning. Utbildningen kan också ha specifika kunskapsmål, där deltagarnas kunskaper mäts genom prov.

Från policy till delmål, exempel

Miljöpolicy	Vi ska minska vår påverkan på naturen
Övergripande miljömål	Vi ska minska våra luftutsläpp
Detaljerat miljömål	Koldioxidutsläppen ska minska med 20 % till år 2020, jämfört med oförändrad verksamhet.
Delmål	År 2015 ska koldioxidutsläppen ha minskat med 10 %, jämfört med oförändrad verksamhet.

HANDLINGSPLAN

Vad vi ska göra!

Målen konkretiseras i en handlingsplan. Av denna ska framgå vilka åtgärder som ska leda till målen, vem som är ansvarig för respektive åtgärd och när åtgärden ska vara genomförd.

Detaljerat miljömål	Åtgärd	Ansvarig	Tid	Uppföljning
utsläpp av CO2 ska minska med 20 %.....	Kurs i ecodriving för alla med bil i tjänsten	Kalle	Under 2011	varje år, koll på bränsleförbrukning
	Upphandling av tjänstebilar med alternativt bränsle (biogas, RME, etanol)	Eva	Med start under 2011	efterhand, alla nyköp ska ersättas av alt. bilar
	Sänkt temp i tomma lokaler	Pelle	Nu	varje år, koll på oljeanvändning
	Översyn av isolering, ventilation och fläkt	Pelle	Under 2012	varje år, koll på oljeanvändning

Av handlingsplanen ska framgå vad åtgärden består av – åtgärder behöver ofta vara mer exakt formulerade på annat dokument än de ovan beskrivna. Detta sker i form av skrivna rutiner/instruktioner som beskriver hur en åtgärd ska genomföras eller hur en fortlöpande aktivitet ska hanteras. Särskilt viktigt kan detta vara vid t.ex. hantering av farliga kemikalier och riskavfall. Tolkningsutrymmet ska vara obefintligt.

En (eller flera) personer bör ha ett tydligt ansvar för att åtgärden genomförs – någon ska kunna rapportera hur det går och vilka problem som ev. kvarstår när det är dags för uppföljning.

Varje handlingsplan och varje enskild tillämplig del av miljöarbetet ska alltså ha ett - helst mätbart/kontrollerbart - mål, en tidpunkt när målet ska vara uppnått och någon som har ett uttalat ansvar för att målet nås. I ISO 14001 finns under flertalet rubriker krav på (dokumenterade) rutiner, det vill säga beskrivningar av hur olika delar av miljöarbetet ska genomföras.

Alla handlingsplaner läggs samman i ett **miljöledningsprogram**. I detta program ska det finnas en tydlig röd tråd från policy via mål till åtgärder. Varje del av policyn ska visa sig i någon form av konkretion i miljöledningsprogrammet, annars blir inte miljöledningsarbetet trovärdigt.

Miljöledningsprogram, princip för uppställning

Miljöpolicy				
Övergripande miljömål			Övergripande miljömål	
Detaljerat miljömål	Detaljerat miljömål		Detaljerat miljömål	Detaljerat miljömål
Delmål	Delmål		Delmål	Delmål
Åtgärd	Åtgärd	Åtgärd	Åtgärd	Åtgärd
Ansvarig	Ansvarig	Ansvarig	Ansvarig	Ansvarig
Tidsplan	Tidsplan	Tidsplan	Tidsplan	Tidsplan
Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning
Resurskrav -tid, pengar	Resurskrav -tid, pengar	Resurskrav -tid, pengar	Resurskrav -tid, pengar	Resurskrav -tid, pengar
Vinster -miljö -ekonomi	Vinster -miljö -ekonomi	Vinster -miljö -ekonomi	Vinster -miljö -ekonomi	Vinster -miljö -ekonomi

GENOMFÖRANDE

Just do it!

Nu är det ”bara” att sätta igång! Enkelt uttryckt kan man säga att allt vi avser att göra, gör och har gjort ska dokumenteras. Det vill säga att planering, rutiner/instruktioner och faktiska åtgärder/aktiviteter samt så långt som möjligt resultaten av dessa ska vara dokumenterade och finnas tillgängliga. Själva miljöledningsprogrammet ska finnas beskrivet på ett kortfattat och lättförståeligt sätt och beskrivningen ska omfatta hänvisningar till aktuella dokument - rutiner och instruktioner.

Beroende på verksamhetens och miljöarbetets omfattning ska chefen/avdelningschefen - eller den som han/hon delegerar det operativa miljöansvaret till - gå igenom miljöledningssystemet, syfte och funktion, med medarbetarna, klargöra medarbetarnas roller i miljöarbetet och tillsammans med dem ta fram fungerande rutiner och instruktioner.

Verksamhetens chef har alltid det yttersta ansvaret för att miljöledningsarbetet sker på ett bra sätt (därav namnet miljöledning). Chefen kan (och bör) tidigt under införandet delegera mycket av praktiskt ansvar till miljösamordnare, miljöombud och andra

medarbetare. Ju fler som är engagerade, desto större genomslag får miljöledningsarbetet. Men utan en aktiv och tydlig chef kommer inte miljöledningsarbetet att bli effektivt!

MILJÖREVISION

Hur det har gått!

En miljörevision innebär att vi jämför de resultat vi faktiskt uppnått på olika områden av miljöarbetet med de mål vi ställt upp och de förväntningar vi haft. Vi vill också fastställa om vi har arbetat på ett effektivt sätt eller om det finns utrymme för förbättringar. Ett rimligt krav är att genomföra en revision minst en gång per år.

Revisionen är ett verktyg för såväl verksamhetsledning som medarbetare, främst för att den visar på områden som kan förbättras, men också för att den talar om där vi är på rätt väg.

En revision genomförs antingen av egna internt utbildade eller av externa, oberoende miljörevisorer. En oberoende miljörevision, utförd av ett ackrediterat certifieringsföretag, är ett krav, om man har för avsikt att certifiera sitt miljöledningssystem enligt t.ex. ISO 14001.

MILJÖREDOVISNING

Extern rapport

En redovisning av miljöarbetet gör vi för att visa att vi tar ansvar för miljön och för att skapa förtroende för vår verksamhet hos allmänhet, medarbetare, politiker, kunder/klienter, leverantörer, massmedia med flera.

Det finns också en annan anledning att visa upp att vi bedriver ett aktivt och bra miljöarbete: vi utgör ett gott exempel för andra! Det är också troligt att en verksamhet, oavsett inriktning, upplevs som mer attraktiv av potentiella medarbetare, om den dokumenterat bedriver en miljöanpassad verksamhet.

En årsbaserad miljöredovisning bör beskriva...
...verksamhetens inriktning och omfattning
...miljöpolicy
...områden för (betydande) miljöpåverkan
...övergripande och detaljerade miljömål
...miljöinsatser för att nå målen
...graden av måluppfyllelse
...miljömål för det kommande året.
ISO 14001 innehåller, i motsats till EU:s förordning EMAS, inget krav på offentlig miljöredovisning. Få organisationer med ett (certifierat) miljöledningssystem enligt ISO 14001 torde dock avstå från att publicera en sådan.

UTVÄRDERING

Hur vi går vidare!

Resultatet vi uppnått ska naturligtvis i första hand ställas mot de mål vi haft, men några enkla frågor kan också ge en del svar på hur pass duktiga vi varit:

- Vad har fungerat bra?
- Vad har fungerat mindre bra, dåligt eller inte alls?
- Vad har vi inte hunnit med som det var tänkt?
- Har vi satt vissa mål för lågt eller för högt?
- Har brist på pengar, kunskap eller annan resurs försämrat/förhindrat någon åtgärd?
- Är personalen nöjd med arbetet?
- Vad har vi lärt, som vi ska använda oss av under nästa år/period?
- Vilka förändringar ska vi göra i miljöledningsarbetet för att bli effektivare?

Steget utvärdering sluter cirkeln, men eftersom miljöarbetet är en ständigt pågående process påbörjar vi i samma ögonblick ett nytt varv – nya utmaningar, nya idéer och nya åtgärder i vår strävan mot ständig förbättring!