



MILJØVERNDEPARTEMENTET

Veileder

Miljøledelse i staten

Prosjekt Grønn stat



innkjøp



avfall



transport



energi



Grønn stat handler om å ta miljøhensyn i driften av statlige virksomheter – gjennom innkjøp, avfallshåndtering, transport og energibruk m.m.



Målet med veilederen er å gi statlige virksomheter et godt grunnlag for å integrere miljøhensyn i egen virksomhet.

Dette gjøres både med tanke på å integrere samfunnsansvaret for miljø i eksisterende styringssystemer, i ledelse og organisasjon, men også ved å gi eksempler og forslag til tiltak, samt å styrke nødvendig kompetanse på miljø i forhold til eksisterende regelverk og de mest sentrale miljøproblemene.

Veilederen er delt i 3 deler

- 1** ··· Første del gir bakgrunn og mål for statlige virksomheters arbeid med miljøledelse.
- 2** ··· Andre del tar for seg de enkelte elementene/fasene i miljøledelse og gir veiledning om gjennomføring.
- 3** ··· Tredje del gir idéer og eksempler på tiltak. Her er en presentasjon av de fire satsningsområdene i Grønn stat: innkjøp, avfall, transport og energi.

Veilederen er utviklet i samarbeid med Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD), Statens forvaltningstjeneste (Ft), Statskonsult, Statsbygg, Statens forurensningstilsyn (SFT) og GRIP – stiftelsen for bærekraftig produksjon og forbruk.



1

Grønn stat

handler om å ta miljøhensyn i driften av statlige virksomheter. Gjennom *innkjøp, avfallshåndtering, transport og energibruk m.m.* påvirker staten miljøet som forbruker, produsent, byggherre og eiendomsforvalter. Ved å endre driften i en miljøvennlig retning kan statlige virksomheter bli en viktig drivkraft i utviklingen av et samfunn som ikke forringer miljø- og naturgrunnlaget for fremtidige generasjoner. Statlige virksomheter bør være et forbilde for privat sektor i så måte.

Å ta miljøhensyn i driften kan også gi betydelige økonomiske gevinster, se eksempler på side 6 under avsnittet "Miljøtiltak lønner seg!". Integrering av miljøhensyn i statlig virksomhet er videre et viktig ledd i arbeidet med å modernisere og effektivisere staten.

Erfaring tilsier at å integrere miljøhensyn i driften krever systematisk og langsiktig innsats for å skape en varig effekt. Det må settes mål for arbeidet, tiltak må prioriteres og resultatene synliggjøres. Et slikt systematisk arbeid går ofte under betegnelsen miljøledelse. Økt kunnskap, endrede rutiner, holdningsskapende arbeid og innkjøp/anskaffelse av mer miljøvennlige produkter og teknologi, er ofte veien til en mer miljøvennlig drift. Det finnes et mangfold av statlige virksomheter både med hensyn til størrelse og til type virksomhet. Ved innføring av miljøledelse iverksetter hver virksomhet tiltak ut fra sin egenart og sine ressurser.

Alle statlige etater og virksomheter skal innen utgangen av 2005 ha innført miljøledelse som en integrert del av organisasjonenes styringssystem (St.prp. nr. 1 (2001–2002) fra henholdsvis Miljøverndepartementet og Arbeids- og administrasjonsdepartementet).

Dette innebærer at statlige virksomheter skal:

- ▶ foreta en kartlegging av virksomhetens påvirkning på det ytre miljø. Kartleggingen skal som et minimum omfatte innkjøp, avfall, transport og energi,
- ▶ utarbeide en miljøpolicy og sette mål for miljøvernarbeidet,
- ▶ finne frem til miljøforbedrende tiltak og sette opp en handlingsplan for gjennomføring av disse,
- ▶ innarbeide hensynet til det ytre miljø i rutiner og prosedyrer,
- ▶ integrere miljøledelse i organisasjonens eksisterende styringssystemer,
- ▶ gjennomføre en årlig intern revisjon av miljøvernarbeidet slik at avvik oppdages og korrigeres, og stadig forbedring oppnås,
- ▶ rapportere om fremdriften av miljøvernarbeidet til sitt fagdepartement.

Dette er et forenklet miljøledelsessystem tilpasset statlige virksomheter, som er basert på prinsippene til ISO 14001 og EMAS. Virksomhetene kan etter hvert utvikle systemet til ISO 14001 eller EMAS, som er mer omfattende og er tredjepartssertifiserte miljøledelsessystemer.

For at arbeidet skulle sikres tilstrekkelig forankring gikk departementene foran og startet opp arbeidet med innføring av miljøledelse i 2002.

I privat næringsliv brukes miljøledelsessystemer som et viktig verktøy for å begrense negative miljøvirkninger av egen virksomhet. Ved å innføre miljøledelse vil virksomhetene både kunne redusere sine kostnader gjennom mer miljøeffektiv drift, og få økt markedsverdi gjennom en styrket miljøprofil. Stadig flere bedrifter innfører de internasjonale og offisielle systemene for miljøledelse (EMAS¹ eller ISO 14001), eller den norske ordningen for små og mellomstore bedrifter (Miljøfyrtårn²).

Staten skal feie for egen dør. Innføring av miljøledelse vil bidra til at statlige virksomheter får kunnskap om egen påvirkning av ytre miljø, og ut fra dette iverksetter aktuelle tiltak. Miljøledelse vil være et godt redskap for statlige virksomheter for å sikre at nødvendig miljøinformasjon etter den nye miljøinformasjonsloven er tilgjengelig.

Innføring av miljøledelse i statlige virksomheter er også en internasjonal trend. OECD vedtok i 1996 en anbefaling til medlemslandene om å integrere miljøhensyn i offentlig sektor. I flere OECD-land satses det på innføring av ulike former for miljøledelse i statlig forvaltning for å bidra til dette.

Det er mange gode grunner til at statlige virksomheter nå skal innføre miljøledelse i sin drift:

- ▶ Det er et viktig bidrag i utviklingen av et samfunn som ikke forringer miljø- og naturgrunnlaget for fremtidige generasjoner.
- ▶ Miljøtiltak kan gi betydelige økonomiske gevinster, og er et viktig ledd i arbeidet med å effektivisere og modernisere staten.
- ▶ En systematisk og langsiktig innsats er nødvendig for å skape varig effekt.
- ▶ Det gir godt grunnlag for å synliggjøre både eksternt og internt at virksomheten behandler miljøvernutfordringene på en seriøs og troverdig måte.
- ▶ Privat næringsliv er i gang, og staten vil feie for egen dør.

Hvorfor miljøledelse?

1) EUs frivillige miljøledelses- og revisjonssystem.

2) Mer informasjon om Miljøfyrtårn er å finne på www.miljofyrtarn.no

Pilotprosjektet Grønn stat

I Norge hadde vi et treårig pilotprosjekt Grønn stat (1998–2001). Prosjektet ble gjennomført for å frembringe praktiske erfaringer med hvordan staten kan integrere miljøhensyn i sin drift. Ti statlige virksomheter deltok i pilotprosjektet. Erfaringer og eksempler fra pilotprosjektet er oppsummert i flere rapporter som er å finne på www.gronnstat.no³. Også andre statlige virksomheter, bl.a. Forsvaret, har flere års erfaring med å jobbe med miljøledelse. Enkelte statlige virksomheter har startet opp arbeidet med å innføre miljøledelsessystemene ISO 14001 eller EMAS, bl.a. Norges landbrukshøgskole. Fylkesmannen i Sør-Trøndelag ble ISO 14001-sertifisert våren 2002.

Integrasjon

Arbeidet med å integrere miljøhensyn i driften av statlige virksomheter, gjennom innføring av miljøledelse, vil supplere det arbeidet som pågår i hver enkelt sektor for å integrere miljøhensyn i utforming av politikk og virkemidler. Arbeidet med å integrere miljøhensyn i politikk- og virkemiddelutforming blir ivaretatt ved at hvert departement utformer sektorvise miljøhandlingsplaner. Innføring av miljøledelse i driften av statlig virksomhet, gjennom prosjekt Grønn stat, fokuserer på statens rolle som forbruker, produsent, byggherre og eiendomsforvalter, og ikke på statens myndighetsutøvelse.

Målet med veilederen er å gi statlige virksomheter et godt grunnlag for å integrere miljøhensyn i egen virksomhet. Dette gjøres både med tanke på å integrere samfunnsansvaret for miljø i eksisterende styringssystemer, i ledelse og organisasjon, men også å gi eksempler og forslag til tiltak, samt å styrke nødvendig kompetanse på miljø i forhold til eksisterende regelverk og de mest sentrale miljøproblemene. Det vil ikke være en fullstendig innføring i de offisielle miljøledelsessystemene som EMAS og ISO. Innenfor dette området finnes det mye litteratur⁴. Mange av de viktigste prinsippene i disse miljøledelsessystemene er reflektert i veilederen, slik at virksomheter som etter hvert ønsker å gå videre til en sertifisering, allerede vil ha kommet et godt stykke på vei ved å følge opplegget i denne veilederen.

Miljøtiltak lønner seg!

Noen eksempler fra pilotprosjektet Grønn stat (1998–2001) og annen statlig virksomhet:

Norges landbrukshøgskole (NLH)

...har redusert både papirforbruk og arbeidsinnsats ved å rasjonalisere fakturarutinene sine. Enda mer er spart ved redusert forbruk av energi pga. energioppfølging av tekniske anlegg og bygg. NLH stiller krav til sine leverandører om medlemskap i Materialretur og derigjennom sørger for at mest mulig emballasje går til gjenvinning. NLH anslår innsparingene fra miljøtiltak til 5–6 millioner kroner i 2002, og ser muligheter til at besparelsene kan nå opp i 12 millioner kroner årlig. NLH er nå i ferd med å miljøsertifisere seg etter den internasjonale miljøstandarden ISO 14001.

Eksempel 1

Videokonferanser

Å bruke videokonferanser som et alternativ eller supplement til tradisjonelle møter og tjenestereiser har mange fordeler. Møtedeltakerne sparer egen tid, arbeidsgiveren sparer penger, og det sparer ikke minst miljøet for utslipp av skadelige klimagasser, luftforurensning og støy. Oljedirektoratet og Forsvaret er to statlige virksomheter hvor økt bruk av videokonferanser, i tillegg til miljøgevinstene, har gitt store økonomiske besparelser.

Oljedirektoratet

...har vært bevisst på å ta i bruk videokonferanser. Fra 1998 til 2001 økte tallet på videokonferanser fra 68 i 1998 til 425 i 2001, mens det for 2002 antas å stabilisere seg på ca. 300. Det er ikke mulig å vite i hvilken grad videokonferanser faktisk erstatter ordinære møter med fysisk reising. Dersom hver videokonferanse erstatter 1,5 tjenestereise, innebærer det at direktoratet årlig vil spare over 2 millioner kroner.

Forsvaret

...har satset bredt på bruk av videokonferanser som en del av sin interne og eksterne møtevirksomhet. Økt bruk av videokonferanser var også et krav fra Forsvarssjefen da han tiltrådte i 1999. I løpet av to år (2000/2001) ble reisebudsjettene redusert med 100 millioner kroner, samtidig som det ble investert 25 millioner kroner på videokonferanseutstyr. Erfaringene med den nye møteformen er positiv, den er svært effektiv og egner seg spesielt godt til oppfølgingsmøter.

Eksempel 2




Papirforbruk

Staten er en storforbruker av papir. Statens forurensningstilsyn har grovt anslått at papirforbruket i staten vil kunne reduseres med 10–20 % med enkle midler. Dette vil utgjøre mellom 120–240 millioner ark, dvs. mellom 600–1200 tonn papir. I tillegg til miljøgevinsten vil den økonomiske besparelsen ved dette ligge på mellom 6 og 11 millioner kroner.

For å redusere papirforbruket i etaten har Statens forvaltningstjeneste i større grad formidlet informasjon til andre statsetater elektronisk gjennom hjemmesiden. På denne måten har de redusert det årlige papirforbruket med 9 tonn, en reduksjon på 73 %.

Eksempel 3

3) Spesielt vil vi nevne: Eksempelsamlingen "En grønnere stat. Erfaring fra pilotvirksomhetene" / "Grønn stat og offentlige rammebetingelser. Hindrer de gjennomføring av miljøtiltak?" / "Grønn stat. Evalueringsrapport". Rapportene og nærmere informasjon om de enkelte pilotvirksomhetenes arbeid er å finne på www.gronnstat.no.
4) Bl.a. GRIP veileder og boken "ISO 14000 og EMAS - for miljøbevisst ledelse" av Viddal, Hermansen og Nordberg, Tano Aschehoug forlag 1997.



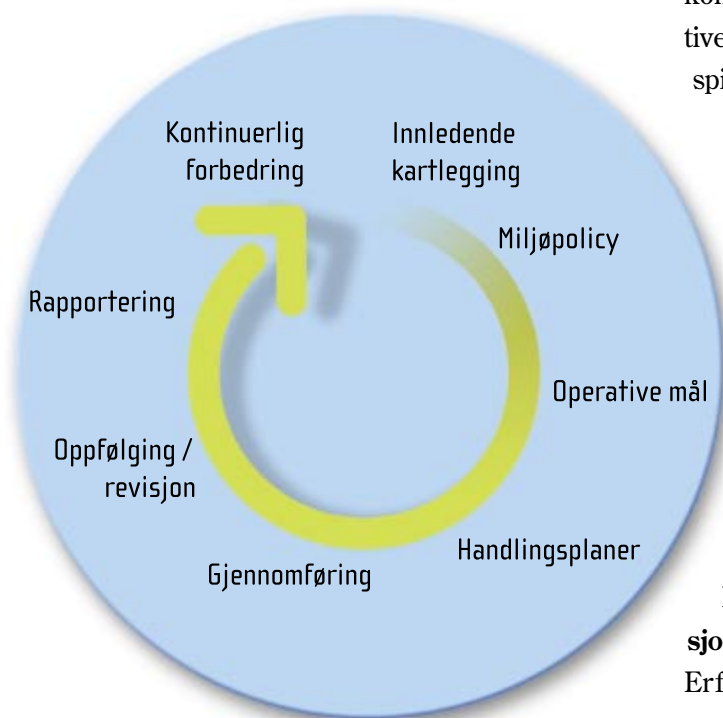
**Ledere som selv går foran
med et godt eksempel,
og som viser at miljø er et
prioritert satsningsområde,
bidrar til engasjement
og forståelse i resten av
organisasjonen**

2 Miljøledelse i statlige virksomheter

De enkelte fasene i miljøledelsessystemet

Miljøledelsessystemet som statlige virksomheter skal innføre, består av ulike elementer som samlet sett kan sies å danne en syklus. Dette er de samme hovedelementer og den samme syklus som de offisielle

Systemet består av kartlegging, utarbeidelse av miljøpolicy og operative miljømål, utforming av handlingsplan for hvordan målene kan nås, gjennomføring og til slutt rapportering av resultater. Et viktig moment ved innføring av miljøledelse er at det skal gjennomføres en årlig revisjon av miljøvernarbeidet hvor det legges til rette for kontinuerlige forbedringer. I dette perspektivet kan ringen sees som en fremtidsrettet spiral med stadig nye muligheter til miljømessige forbedringer. Det innebærer at det etableres indikatorer som gjør det mulig å måle forbedring («You can't manage what you don't measure»). Måling og vurdering av resultater gir mulighet for å justere eller legge til mål og tiltak og på den måten gjenta styringsløyfen med stadig forbedret miljøresultat.



miljøledelsessystemene ISO 14001 og EMAS er bygd opp etter. Syklusen for miljøledelse er vist i figuren over.

Organisering av arbeidet

Det handler om å sette organisasjonen i stand til en vellykket satsning! Erfaringene fra pilotprosjektet og fra lignende arbeid i kommuner og næringsliv, viser at noen viktige grep i startfasen og i organiseringen av arbeidet er helt sentrale for at innføring av miljøledelse skal bli en vellykket prosess.



Hvordan oppnå en vellykket prosess?

- ▶ Sikre ledelsesengasjement og forankring.
- ▶ Organisere som prosjekt i startåret.
- ▶ Sette av tid og ressurser.
- ▶ Sikre involvering av medarbeidere.
- ▶ Legge til rette for kompetanseutvikling.
- ▶ Jobbe i nettverk med lignende organisasjoner.

Ledelsesengasjement og forankring

Miljøledelse er en dynamisk utfordring som krever tilpasning og nytenkning i organisasjonen. Det skal fastsettes miljøpolicy, mål, handlingsplan og rapporteringsrutiner. Dette må forankres i øverste ledelse i virksomheten og i avdelingsledelsen.

Miljøvernarbeidet vil innebære å endre rutiner og vaner, og å iverksette tiltak som berører deler av eller hele organisasjonen. Ledelsen har ansvar for å spre engasjement og signalisere verdien av å ta miljøhensyn i driften, samt å sikre at miljøsatsningen blir vellykket.

Ledere som selv går foran med et godt eksempel og som viser at miljø er et prioritert satsningsområde, bidrar til engasjement og forståelse i resten av organisasjonen.

Organisere som prosjekt i startåret

Erfaringer tilsier at arbeidet bør organiseres som et prosjekt, og at det er en ekstra satsning når arbeidet starter opp. Deretter skal miljøledelse bli en integrert del av statlige virksomheters styringssystem. Det er viktig at det utpekes en prosjektansvarlig som kjenner organisasjonen godt, og at sentrale medarbeidere involveres i arbeidet. Valg av prosjektleder og involvering av sentrale medarbeidere er svært avgjørende for prosjektets suksess. Det må

også settes av tilstrekkelig med tid og ressurser til arbeidet. Når miljøledelse blir en integrert del av virksomhetens styringssystemer, vil det kreve en mindre ressursinnsats.

Arbeidet med å integrere miljøhensyn fokuserer på virksomhetens drift. Det vil derfor oftest være naturlig å legge dette arbeidet til drifts- og organisasjonsavdelingen eller tilsvarende.

Sikre involvering av medarbeidere

Gjennom tiltak, endrede rutiner og arbeidsmåter vil miljøvernarbeidet berøre hele virksomheten. Det har mye til felles med tradisjonelt kvalitetsarbeid, som krever god forankring i ledelsen og deltakelse og forankring blant medarbeidere. Positive holdninger må prege hele organisasjonen og avspeiles i kulturen. Hele organisasjonen bør derfor gjøres kjent med prosjektet fra starten av, og medarbeidere bør involveres ved utforming av handlingsplan.

Legge til rette for kompetanseutvikling

For å lykkes med innføring av miljøledelse kreves kunnskap om miljøvernarbeid. Medarbeidere som jobber med relevante aktiviteter innen innkjøp, avfall, transport og energi, bør ha noe miljøvernkompetanse. Økt kompetanse om miljøvernarbeid generelt i organisasjonen vil også være viktig, og noe som kan tilbys øvrig personale gjennom tilpassede kurs og eventuelt ved introduksjonskurs.

Grønne idéer fra Statsministerens kontor

Statsministerens kontor var deltaker i pilotprosjektet Grønn stat. Som et ledd i motiveringen av de ansatte kom prosjektgruppen ved Statsministerens kontor med følgende forslag: Inviter til grønn frokost! Servér rykende fersk kaffe, varmt brød og fristende pålegg på et av avdelingens møterom. Presentér prosjektet med morgenmyk rytme, og med rom for spørsmål og kommentarer. La entusiasmen få spillerom og legg til rette for en arena for idéskaping, motivasjon og erfaringsutveksling.



Jobbe i nettverk med lignende organisasjoner

En viktig erfaring fra pilotprosjektet var nytten av å jobbe i nettverk med de andre pilotvirksomhetene. Vi anbefaler derfor at det knyttes kontakter og nettverk med lignende statlige virksomheter.

- ▶ klargjøre ansvarsfordeling/ plassere ansvar,
- ▶ gi svar på hvilken kompetanse det er behov for,
- ▶ gi grunnlag for å sette mål.

Innledende kartlegging

Hvordan påvirker din virksomhet det ytre miljø?

Første trinn i innføring av miljøledelse vil være en innledende gjennomgang av hvordan virksomheten påvirker miljøet. Hensikten med kartleggingen er å:

- ▶ gi samlet oversikt over hvilke produkter og aktiviteter som påvirker det ytre miljø,
- ▶ gi en samlet oversikt over relevant regelverk,
- ▶ gi svar på hvilke rutiner/ prosedyrer som eksisterer og hvilke som mangler for å ta hensyn til miljøet,
- ▶ skape et grunnlag for å få idéer om og prioritere tiltak,

For alle statlige virksomheter vil de fire områdene innkjøp, avfall, transport og energi være relevante og danne et utgangspunkt for kartleggingen. Disse områdene er utpekt som satsningsområder for Grønn stat.

Del 3, som gir idéer og forslag til tiltak og oversikt over relevant regelverk innenfor de fire områdene, vil være et viktig grunnlag for den innledende kartleggingen. Det er likevel viktig å sikre at alle aktiviteter som påvirker det ytre miljø, blir tatt med i kartleggingen. Statlige virksomheter som for eksempel driver med anleggsvirksomhet eller har laboratorium, vil antakelig også måtte fokusere på en rekke andre aktiviteter enn dem som er nevnt i del 3.

Den innledende kartleggingen skal danne grunnlag for målsetting og rapportering. Ved kartleggingen anbefaler vi at statlige virksomheter tar hensyn til de anbefalte

indikatorerne i avsnittet om Måling og rapportering, og kartlegger status for disse.

Miljøpolicy og miljømål

En miljøpolicy skal stake ut kursen og uttrykke virksomhetens vilje til å ta miljøhensyn i sin drift. Ofte vil miljøpolicyen i en virksomhet være gyldig fra 5 til 10 år, men kan selvsagt endres underveis ved behov. Miljøpolicyen er et sentralt dokument i ethvert system for miljøledelse og er grunnlaget for å formulere konkrete miljømål.

I de offisielle miljøledelsessystemene EMAS og ISO 14001 er det laget retningslinjer for en virksomhets miljøpolicy. Hovedpunktene er at en miljøpolicy skal:

- ▶ fastsettes av øverste ledelse i organisasjonen,
- ▶ omfatte en forpliktelse til løpende forbedring og forebygging av forurensning,
- ▶ være skriftlig nedtegnet og meddelt alle medarbeiderne,
- ▶ være tilgjengelig for allmennheten.

Statlige virksomheter bør utvikle miljøpolicy i tråd med dette.

Neste steg er å fastsette mer detaljerte og operative miljømål. Miljømålene skal være basert på kartlegging av driften i dag og potensialet for forbedring i den enkelte virksomhet. Miljømålene bør tallfestes og tidfestes så langt det er praktisk mulig. Gode, forankrede og realistiske miljømål krever kjennskap til tiltakene, hva det koster og hvilke ressurser som må brukes. I praksis vil det derfor være hensiktsmessig å arbeide med utvikling av miljømål og handlingsplanen parallelt.

Vi viser også til avsnittet om Måling og rapportering, hvor det gis forslag til indikatorer for å måle resultatene. Indikatorerne kan være et godt utgangspunkt for fastsettelse av mål.

Handlingsplan og gjennomføring

Neste steg er å utarbeide en handlingsplan for tiltak som viser hvordan målene skal nås. Miljøtiltakene som gjennomføres, vil være av større og mindre omfang, og av forskjellig karakter. Handlingsplanen skal gi en samlet oversikt over tiltakene og sikre at ansvaret for å gjennomføre tiltakene blir klart fordelt. Ved evaluering av pilotprosjektet var *klar ansvarsfordeling* ett av suksesskriteriene.

Det er viktig å tenke at alle monner drar. I del 3 er det gitt en rekke forslag til tiltak på områdene innkjøp, avfall, transport og energi.

Måling og rapportering

Resultatene av miljøinnsatsen må måles for å kunne vurdere om utviklingen går i riktig retning. Dette gir også grunnlag for å synliggjøre



resultater for allmennheten og internt i organisasjonen, og vil være en motivasjonsfaktor for arbeidet. Rapportering i forhold til noen indikatorer vil også være viktig for å gjøre det mulig å sammenligne statlige virksomheters innsats/fremgang i arbeidet.

Internt måle- og rapporteringssystem

Virksomhetene må legge opp et internt måle- og rapporteringssystem som viser utviklingen i virksomhetens miljøvernarbeid. Vi oppfordrer til at innholdet i miljøledelsessystemet og resultatene av miljøvernarbeidet formidles til allmennheten på en egnet måte, for eksempel via Internett. Dette vil være en god måte å synliggjøre den "kunnskap om forhold ved virksomheten som kan medføre en ikke ubetydelig påvirkning på miljøet" og som offentlige virksomheter har plikt til å ha, jf. ny lov om miljøinformasjon.

Rapportering til overordnet fagdepartement

I tillegg skal alle statlige etater årlig rapportere om fremdriften av miljøvernarbeidet til sitt fagdepartement. På neste side er det utarbeidet en oversikt over hvilke forhold som anbefales tatt med i rapporteringen. Det er antagelig hensiktsmessig at denne "miljørapporten" inngår som en del av den ordinære årsrapporten til virksomheten. Resultatene av de enkelte sektorer arbeid skal omtales i de ulike departementenes budsjettproposisjoner. I tillegg vil en mer samlet oversikt over oppnådde resultater av arbeidet Grønn stat bli presentert i Miljøverndepartementets budsjettproposisjon og i senere stortingsmeldinger om Regjeringens miljøvernpolitikk og rikets miljøtilstand (RM). Nærmere retningslinjer for hva som skal omtales i departementenes budsjettproposisjoner og hva som Miljøverndepartementet eventuelt trenger

av tilleggsinformasjon, vil bli gitt i det årlige hovedbudsjettskrivet til departementene.

Hvordan fremskaffe tall til indikatorene?

- ▶ Statsbygg har statistikk over energibruk i flere statlige virksomheter (se avsnittet om energi i del 3).
- ▶ Oversikt over svanemerkede produkter finnes på hjemmesiden til Stiftelsen Miljømerking i Norge: www.ecolabel.no under Produktgrupper/Oversikt.
- ▶ Oversikt over ISO 14001- og EMAS-sertifiserte virksomheter i Norge finnes på hjemmesiden til Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO): www.nho.no under Miljø og energi/Miljøledelse og informasjon.
- ▶ Oversikt over Miljøfyrtårn-sertifiserte virksomheter finnes på hjemmesiden www.miljofyrtarn.no under Sertifiserte bedrifter.

Fra prosjekt til normal drift

Ved innføringen av miljøledelsessystemer bør den enkelte virksomhet velge en måte å gjøre dette på som er hensiktsmessig i forhold til virksomhetens miljøutfordringer og størrelse. For å se miljøvernarbeidet i sammenheng med virksomhetens øvrige aktiviteter, og for å gjøre dette på en enkel og ukomplisert måte, er det viktig at miljøledelse integreres i den ordinære etatsstyringen og i virksomhetens interne styringssystemer. Når det gjelder etatsstyringen, innebærer dette at kravene på miljøområdet nedfelles i tildelingsbrevet, det bør inngå som tema på etatsstyringsmøter (styringsdialog), og miljørapportering bør inngå i den ordinære årsrapporten. Når det gjelder styring internt i virksomheten, vil





Forhold som anbefales rapportert:

- 1** Har virksomheten kartlagt sin påvirkning på det ytre miljø, satt mål for miljøvernarbeidet og utarbeidet handlingsplan?
 - ▶ Hvis Ja – beskriv virksomhetens viktigste miljømål, hvilke tiltak som er iverksatt for å oppfylle disse målene og grad av måloppnåelse.
 - ▶ Hvis nei – hvilke deler gjenstår?
- 2** Er miljøledelse innarbeidet i virksomhetens eksisterende styringssystemer? Hvilke tiltak er iverksatt for å forankre, integrere og utvikle miljøledelsessystemet?
- 3** Foretas en årlig revisjon av miljøvernarbeidet? På hvilken måte er miljøvernarbeidet forsterket siden siste revisjon?
- 4** Hva er status og utviklingen av følgende miljøindikatorer?
 - ▶ Innkjøp: Andel leverandører som er miljøsertifisert (%) og andel miljømerkede produkter (%)
 - ▶ Avfall: Andel restavfall (%)
 - ▶ Transport: Antall flyreiser per videokonferanse
 - ▶ Energi: Spesifikk energibruk i bygg (kWh/m²)
- 5** Hva er de økonomiske effektene av å gjennomføre miljøtiltakene?

dette for de fleste virksomheter innebære å synliggjøre miljøsatsningene i interne styringsdokumenter som for eksempel virksomhetsplanen.

De formelle kravene til helse, miljø og sikkerhet etter internkontrollforskriften (HMS-arbeid) tilsvarer langt på vei kravene til et miljøledelsessystem. De virksomhetene som har kommet langt i sitt HMS-arbeid i forhold til ytre miljø, har allerede gjort mye av jobben med å innføre et miljøledelsessystem.

Enkelte statlige virksomheter har tatt i bruk nye styringsverktøy som for eksempel Balansert målstyring (BMS). Denne formen for virksomhetsstyring kalles balansert fordi den ikke bare fokuserer på økonomisk resultat, men også på andre områder som har avgjørende betydning for at virksomheten skal nå sine mål. Vanlige områder å styre etter er økonomi, interne prosesser, brukerhensyn og læring. Miljøledelse vil enkelt kunne integreres innenfor rammen av BMS.

Ulike typer av kvalitetsmodeller benyttes også i enkelte statlige virksomheter. CAF (Common Assessment Framework) og EFQM-modellen (European Foundation for Quality Management) er verktøy som kan brukes til egenevaluering av virksomheten, eller som basis for det interne styringssystemet. I både CAF og EFQM-modellen er det indikatorer som gjelder vurdering av hvilke tiltak virksomheten iverksetter på miljøområdet. Miljøledelse vil således passe godt inn for de virksomhetene som allerede benytter denne typen verktøy i sin interne styring.



Felles for de menneskeskapte miljøproblemene er at de stammer fra aktiviteten i samfunnet og fra produksjon og forbruk av varer og tjenester

innkjøp



avfall



transport



energi



3 Idéer og eksempler på tiltak



Innkjøp

Felles for de menneskeskapte miljøproblemene er at de stammer fra aktiviteten i samfunnet og fra produksjon og forbruk av varer og tjenester.

Staten kjøper varer og tjenester for om lag 75 milliarder kroner årlig⁵ og er således en betydelig kunde for næringslivet. Staten vil gjennom miljøkrav til leverandører og produkter ha en betydelig påvirkningskraft i retning av et mer bærekraftig samfunn, og rimeligere og bedre utvalg av "miljøvennlige produkter".

I den nye loven om offentlige anskaffelser som trådte i kraft 1. juli 2001, slås det fast at man ved planlegging av den enkelte anskaffelse skal ta hensyn til livssyklus-kostnader og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen⁶. Et viktig ledd i Grønn stat er å utnytte rommet som regelverket gir til å ta miljøhensyn, se side 19 "Hva sier regelverket om miljøhensyn ved innkjøp?". Et stort antall statsansatte, på ulike nivåer, er på en eller annen måte involvert i innkjøpsprosesser. Det ligger store utfordringer i å informere og motivere disse til å ta miljøhensyn ved innkjøp. Beskrivelsen på neste side: "Hvordan ta miljøhensyn ved innkjøp?", beskriver viktige hensyn

Idéer til tiltak i statlige virksomheter



I en vanlig kontorbedrift omfatter innkjøp i første rekke anskaffelse av edb-utstyr, kontorrekvisita, kontorinventar og trykkeritjenester. Statlige virksomheter som driver anleggsvirksomhet eller har laboratorium, vil i tillegg måtte fokusere på andre produkttyper. Statlige virksomheter er selv direkte ansvarlig for egne innkjøp og må påse at miljøhensyn blir tatt ved den enkelte anskaffelse.

- ▶ Stille miljøkrav til leverandører og produkter.
- ▶ Gi ansatte nødvendige kunnskaper for å ta miljøhensyn ved innkjøp.
- ▶ Innføre rutiner og prosedyrer som gjør det enklere for ansatte å ta miljøhensyn ved innkjøp.
- ▶ Innhente råd og informasjon fra tilgjengelige kilder.
- ▶ Ved kjøp av nytt utstyr benytte eventuelle returordninger som er etablert for det utstyret som skal byttes ut.

5) Tallet er fra år 2001.

6) Offentlige innkjøp er regulert gjennom lov av 16. juli 1999 nr. 69 om offentlige anskaffelser, ajourført med endring ved lov 13. desember 2000 og forskrift av 15. juni 2001 om offentlige anskaffelser. Loven og forskriften trådte i kraft 1. juli 2001.

Hvordan ta miljøhensyn ved innkjøp?

Å ta miljøhensyn ved innkjøp innebærer at det utover kriterier som blant annet pris, kvalitet og funksjon, legges avgjørende vekt på produktets (varer og tjenester) påvirkning på det ytre miljø.⁷

Ethvert produkt som blir produsert og brukt, kan gi opphav til ulike miljøproblemer i de ulike fasene av produktets livsløp, fra uttak av råvaren, under produksjon, transport, bruk, og til det ender som avfall. Følgende viktige sider ved produktet bør vurderes:

- ▶ At produktet under råvareutvinning, fremstilling, transport, distribusjon og forbruk, gir minst mulig forurensning eller tap av materialer, og minst mulig forbruk av energi.
- ▶ Produktet har minimalt innhold av helse- og miljøfarlige kjemikalier.
- ▶ Produktet ikke er laget av materiale fra truede arter eller er en trussel mot biologisk mangfold.
- ▶ Produktet har lang levetid.
- ▶ Produktet lar seg reparere og har reservedelsgaranti.
- ▶ Produktet er laget av materiale som kan gjenbrukes eller gjenvinnes.
- ▶ Når det ender som avfall, gir produktet minst mulig forurensning eller annen form for miljøbelastning.

Dette vil i korthet si at man skal ta hensyn til miljøkonsekvenser gjennom hele livsløpet til produktet – fra råvareutvinning til uttrangering.

Å gjennomføre slike vurderinger er komplisert og det krever ofte kompetanse utover den rene innkjøpskompetansen. Det er opprettet offisielle miljømerkeordninger som skal gjøre arbeidet og valget enklere for innkjøperne og de vanlige forbrukerne. Svanemerket og EUs miljøblomst er eksempler på slike miljømerker. Miljømerket forteller at produktet er vurdert fra en samlet livsløpsvurdering, i tillegg til at det tilfredsstillende grunnleggende kvalitets- og funksjonskrav, se side 20 “Offisielle miljømerkeordninger”.

Ved offentlige anskaffelser kan det stilles krav om at produktene oppfyller kriteriene for miljømerking, men det kan ikke stilles krav om at produktet skal være miljømerket. Dette fremgår av EU-kommisjonens tolkning av eget innkjøpsregelverk⁸.

GRIP har utarbeidet “14 råd om innkjøp” som er spesielt beregnet på dem som gjør de daglige innkjøpene i virksomheten. Sjekklisten kan også benyttes av innkjøpsansvarlig i arbeidet med bevisstgjøring. Se: www.grip.no/innkjop.

I regi av “Nettverksgruppen for grønne innkjøp” under Nordisk Ministerråd er det publisert en oversikt over verktøy for miljøeffektive innkjøp i Norden. Se: www.norden.org under Emneområder/Miljø/Arbeidsgrupper/Produkt og avfallsgruppen/Miljøeffektive innkjøp i Norden.

7) Det er særlig i fasen hvor oppdragsgiver bestemmer seg for hva som skal anskaffes, at påvirkningen på ytre miljø kan ivaretas på en enklest mulig måte. Senere i anskaffelsen, for eksempel i kontrakt-tildelingsfasen, vil regelverket for offentlige anskaffelser gi mer komplekse vurderinger for hvordan dette hensyn kan ivaretas.

8) “Kommisjonens Fortolkningsmeddelelse - om Fællesskabets bestemmelser om offentlige kontrakter og mulighetene for at integrere miljøhensyn i offentlige kontrakter”, Brüssel, 4. juli 2001, KOM (2001) 274 endelig.



som kan tas for å gjøre innkjøpet mer miljøvennlig.

Innkjøpsvirksomheten i staten er en desentral funksjon, hvor siktemålet er innkjøp med grønn profil, effektiv bruk av samfunnets ressurser og fremme av sunne konkurranseforhold i markedet. Desentraliseringen av innkjøpsfunksjonen innebærer for øvrig at systemet med sentrale,

statlige rammeavtaler ikke videreføres, og de eksisterende avtalene vil derfor i hovedsak bli avvirket i løpet av 2003. Den enkelte virksomhet/etat oppfordres i stedet til etter behov å søke samarbeidspartnere for innkjøpsvirksomheten på lokalt eller regionalt nivå.

Hva sier regelverket om miljøhensyn ved innkjøp?



Ny lov om offentlige anskaffelser trådte i kraft 1. juli 2001. Den sier at det skal tas miljøhensyn ved offentlige innkjøp:

- ▶ ”Statlige, kommunale og fylkeskommunale organer (...) skal under planlegging av den enkelte anskaffelse ta hensyn til livssyklus kostnader og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen” (lovens § 6).
- ▶ ”Ved utforming av kravene skal det legges vekt på livssyklus kostnader og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen. Det skal så langt som mulig stilles konkrete miljøkrav til produktets ytelse eller funksjon” (forskriftens § 5-1 og § 12-1).
- ▶ *Nærings- og handelsdepartementet* (NHD) utarbeider nå en *veileder* for hvordan det kan tas miljøhensyn ved offentlige anskaffelser. Veilederen vil foreligge sommeren 2003.
- ▶ I rapporten ”Grønn Stat og offentlige rammebetingelser”⁹⁾ gis en nærmere oversikt over, og en diskusjon omkring, det offentlige innkjøpsregelverket relatert til miljøhensyn. Rapporten finnes på www.gronnstat.no.

9) Referanse: SFT TA 1849/2001

Kjøp av trykkeritjenester

Det finnes et stort antall trykkerier som kan levere svanemerkede trykkeritjenester på det norske marked. En svanemerket trykksak er en garanti for at trykkeriet tar miljøhensyn fra valg av skogbruk, papirmasseproduksjon, via trykkeprosessen og helt frem til det ferdige produktet. Det oppfordres til trykking på resirkulert papir der dette er mulig.



Offisielle miljømerkeordninger



Svanemerket – Nordens offisielle miljømerke

Svanemerket er en felles miljømerkeordning for Norge, Finland, Sverige, Island og Danmark. Formålet med ordningen er å veilede forbrukerne til å velge de minst miljøbelastende produktene på markedet. Kriteriedokumenter er utarbeidet for over 50 produktgrupper, både varer og tjenester. Kriteriene er basert på produktenes miljøpåvirkning i et livssyklusperspektiv. Kriteriene kan lastes ned fra hjemmesiden til Stiftelsen Miljømerking i Norge.

Produsenter som søker Svanemerket, må dokumentere at produktet tilfredsstillter kriteriene. Miljøkravene skjerpes jevnlig. For nærmere informasjon ta kontakt med Stiftelsen Miljømerking i Norge via hjemmesiden: www.ecolabel.no



EU's offisielle miljømerke

er EU-statenes felles miljømerke. Merkeordningen skal fremme forbrukerinformasjon og design, produksjon, markedsføring og bruk av produkter med redusert miljøbelastning. Kriteriene som utvikles av EU-kommisjonen, skal være presise, klare og objektive og være basert på vurderinger ut ifra et livssyklusperspektiv. Kriteriene kan lastes ned fra hjemmesiden til Stiftelsen Miljømerking i Norge. Ordningen er implementert i EØS-avtalen, og i Norge administreres ordningen av Stiftelsen Miljømerking i Norge. Mer informasjon finnes på: www.europa.eu.int/comm/environment/ecolabel/



Debios Ø-merke for økologisk mat

Debios er kontroll- og godkjenningssinstans for økologisk produksjon i Norge. Dette betyr at Debios kontrollerer hele produksjonsprosessen "fra jord (og fjord) til bord". Debios Ø-merke skal gi forbrukere trygghet for at varen er produsert i henhold til det norske regelverket for økologisk produksjon. Ø-merket brukes både på norske og importerte produkter som er fremstilt etter samme krav og med tilsvarende sertifiseringsordninger som i Norge.

Debios gjennomfører årlige kontroller på alle gårdsbruk, i alle akvakulturanlegg og i alle bedrifter som vil produsere, foredle og omsette varer med Ø-merket. For denne virksomheten er Debios akkreditert av Norsk Akkreditering etter kvalitetssikringssystemet ISO 65. I tillegg reviderer Statens landbruksstilsyn og Statens næringsmiddelstilsyn Debios kontrollvirksomhet i forhold til økologisk landbruksproduksjon og foredling.

Mer informasjon finnes på: www.debios.no



Avfall

Avfall er årsak til flere miljøproblemer. Deponering og forbrenning av avfall medfører utslipp av forurensende stoffer til luft,

jord og vann. Det er beregnet at om lag 7 % av de samlede norske klimagassutslippene stammer fra metanutslipp fra avfallsdeponier. Å redusere den totale avfallsmengden og å øke gjenbruk

eller gjenvinning, er viktige tiltak for å redusere miljøproblemene avfall forårsaker. I tillegg vil det ofte være en økonomisk gevinst for virksomhetene å satse på kildesortering og gjenvinning av avfall.

I Norge er det etablert returordninger for både *emballasje (plast, metall, glass, papir og papp)*, *miljøskadelige batterier, elektriske- og elektroniske (EE) produkter og dekk*. EE-avfall, batterier og kasserte dekk kan leveres til enhver forhandler som selger lignende produkter. EE-avfall kan også leveres inn til kommunen. Importørene og produsentene av slike produkter er i tillegg pålagt en plikt til å sørge for henting og forsvarlig behandling av dette avfallet. For glass, plast, metall og papir og papp varierer innsamlingsordningene avhengig av hvilken kommune en tilhører. Farlig avfall må leveres inn til godkjente mottaksstasjoner og anlegg.

Papir utgjør ofte en vesentlig del av avfallet i en kontorvirksomhet. Tall fra pilotprosjektet viser at de statlige virksomhetene hadde et årlig forbruk på om lag 10 000 papirark per ansatt. Utover papir består avfallet i en kontorbedrift i stor grad av datautstyr og telefonapparater, kontormøbler og kontorrekvista, samt matavfall.

Idéer til tiltak i statlige virksomheter



- ▶ Benytte de etablerte ordningene for kildesortering.
- ▶ Innlevering av farlig avfall til godkjente mottaksstasjoner og anlegg.
- ▶ Redusere papirforbruket ved tosidig kopiering, tosidig utskrift (*Tips! standardinnstilling på kopimaskiner og skrivere bør være tosidig*), e-post og publisering via Internett.
- ▶ Redusere bruk av engangsprodukter.
- ▶ Etterspørre varer som er laget av gjenvunnet materiale (se side 18).
- ▶ Benytte leverandører som deltar i returordninger for sine produkter, der dette er etablert.
- ▶ Ved større leveranser bør en gjøre avtale med leverandøren om at denne pakker ut varene og tar emballasjen med seg.

For å bidra til å redusere mengden avfall som oppstår, kan det også gjøres noe for å øke gjenbruk og reparasjon. Eksempelvis kan brukte PC-er og møbler gis til organisasjoner og institusjoner som ønsker å ta dem i bruk.



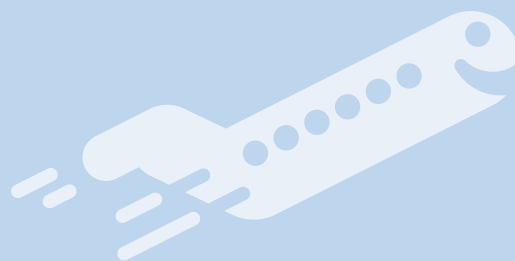
Videokonferanser – spar tid, penger og miljøet!

Video- og telekonferanser kan brukes som supplement og erstatning for tradisjonelle møter og tjenestereiser.

Ved bruk av videokonferanser kan tid og penger spares, og ikke minst reduseres miljøbelastningen. Dersom 20 % av tjenestereisene i hele staten erstattes med videokonferanser (dette tilsvarer en reduksjon på 5 % av den totale persontransporten), vil det ifølge beregninger fra SFT bety en årlig reduksjon på 1 500 millioner kjøretøykilometer. En slik reduksjon vil ha en betydelig innvirkning på de lokale, regionale og globale forurensningsproblemene. Forutsettes den samme prosentvise reduksjonen fra alle transportmidlene, vil de nasjonale CO₂-utslippene kunne reduseres med 416 000 tonn. Det kan komme godt med når vi vet at de forventede norske utslippene i



2010 er om lag 12 millioner tonn høyere enn hva som kreves for å oppfylle kravene i Kyoto-protokollen, se side 7 om videokonferanser (Oljedirektoratet og Forsvaret).



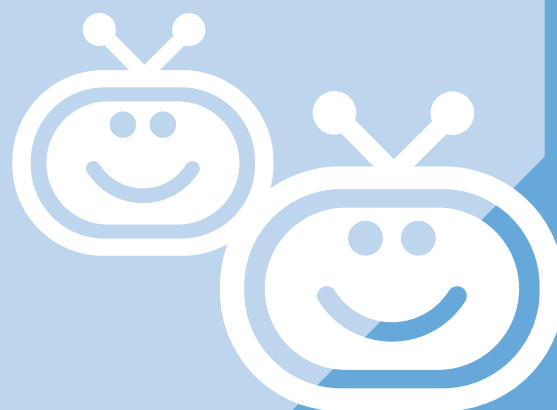
REISE sjekkliste

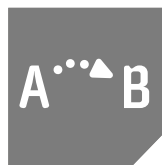
- Varighet minst en dag
- Første møte for å bli kjent
- Tema krever fysisk nærvær
- Andre hensyn



VIDEOMØTE sjekkliste

- Varighet opptil en halv dag
- Mange deltakere kan delta
- Lavt budsjett
- Miljøhensyn





Transport

Transport er en betydelig kilde til utslipp av klimagasser, luftforurensning og støy. I statlige virksomheter kan transport blant annet omfatte transport av varer og tjenester, tjenestereiser, arbeidsreiser (til og fra jobb), budtjenester og bruk av egne biler.

Transport bør også knyttes til bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), som for eksempel bruk av video- og telekonferanser, se side 22. IKT vil, i tillegg til å redusere fysisk transport av mennesker og varer, også være et nyttig hjelpemiddel for å redusere papirbasert informasjon, samt transport og distribusjonskostnader for slik informasjon. Potensialet for økt bruk av IKT i staten er stort.

Idéer til tiltak i statlige virksomheter

- ▶ Øke bruken av tele- og videokonferanser som supplement og erstatning for tjenestereiser.
- ▶ Øke bruken av miljøvennlige transportmidler både til tjenestereiser, til og fra jobb, og ved varetransport og budtjeneste.
- ▶ Redusere papirbasert informasjon gjennom bruk av e-post og Internett.

Hva sier regelverket?

Statens personalhåndbok gir retningslinjer for reiser på statens regning. Ifølge håndboken skal reisen etter en totalvurdering foretas på den hurtigste og billigste måten. Det oppfordres til bruk av rutegående transportmiddel. Innenfor de formelle rammene har den enkelte virksomhet stort handlingsrom og mulighet til å sette sine egne miljømål og dermed ta miljöhensyn ved tjenestereiser¹⁰.



Energi

Energibruk påvirker miljøet, først og fremst gjennom naturinngrep og utslipp av klimagasser.

Staten er en betydelig forbruker av energi. Statsbygg forvaltet i år 2001 en eiendomsmasse med et samlet energibruk på om lag 300 GWh eller 300 000 000 kWh. Dette tilsvarer energibruken for om lag 12 000 eneboliger,¹¹ eller en middels stor norsk by. Statsbygg og Forsvarsbygg (tidligere Forsvarets bygningstjeneste) forvalter til sammen bygg med et samlet årlig energiforbruk på over 1000 GWh.

Gjennomsnittlig energibruk i kontorbygg forvaltet av Statsbygg var i 2001 210 kWh per m² (klimakorrigert energiforbruk per m²).

Erfaringer viser at det er mange muligheter til å spare energi. Flere ulike tiltak er beskrevet i Grønn stat-rapporten "Tiltak for å redusere energibruk i Statens bygninger" som er å finne på www.statsbygg.no/miljo. Tiltakene spenner fra omfattende tiltak hvor byggeiere og -forvaltere må stå for gjennomføringen, til enkle energisparende tiltak som ansatte kan gjennomføre i sin egen arbeidsdag.

Statsbyggs rolle

Statsbyggs virksomhet har, både som statlig byggherre og eiendomsforvalter, en effekt direkte og indirekte på oppnåelse av nasjonale energimiljømål. Statsbygg er gitt en overordnet energimålsetting ved AADs årlige tildelingsbrev. AAD har satt 220 kWh/m² (klimakorrigert energiforbruk per m²) som resultatkrav for Statsbygg. Energimålsettingen er forankret i Statsbyggs hovedstrategi.

Flere statlige virksomheter er kunder/leietakere hos Statsbygg. Overfor egne kunder kan Statsbygg bistå med kunnskap, råd og veiledning i forbindelse med planlegging og gjennomføring av tiltak innen energibruk. Dette kan være bistand

10) Se: SFT TA 1849/2001, "Grønn Stat og offentlige rammebetingelser", under punkt 4.4 "Reiser og transport".

11) En gjennomsnittlig enebolig benytter om lag 25 000 kWh/år.

ved kartlegging av energibrukstall, informasjon og rettledning overfor bruker, råd ved prioritering av tiltak, osv.

Utfordringer med hensyn til energibruk løses best i fellesskap mellom leietaker og utleier. Statlige virksomheter som er leietakere hos Forsvarsbygg, Entra Eiendom, private eiendomsforvaltere og lignende bør inngå en dialog med egen utleier om energibruk, tiltak mv.

Hva sier regelverket?



► Plan- og bygningsloven (PBL) med tilhørende forskrifter om byggverk og produkter til byggverk, inneholder en rekke bestemmelser som bidrar til å fremme bruk av miljøvennlige byggevarer og til redusert energiforbruk i forbindelse med nybygging og rehabilitering. PBL legger blant annet forholdene til rette for effektiv energibruk ved krav knyttet til energibruk, innemiljø og drift og vedlikehold.

Idéer til tiltak i statlige virksomheter



► Etablere et felles "Miljø- eller energinettverk". Flere statlige virksomheter har felles bygningsmasse, for eksempel Statens hus i de ulike fylker. Samarbeid i et slik nettverk vil gi en faglig ramme omkring miljø- og energiarbeid, der formålet er å øke miljø- og energieffektiviteten i bygningsmassen. Samarbeidet består i erfaringsutveksling, kompetanseoppbygging, samkjøring av aktiviteter, energiledelse, entusiasme og motivasjon. Nettverket vil kunne være en felles ramme for gjennomføring av aktiviteter som innføring av energiledelse, kartlegging av energibruken tilknyttet virksomheten, utarbeidelse av Enøk-plan for bygningene, nettverkssamlinger, opplæringstiltak, rapportering, osv.

► Andre enkle tiltak som de ansatte kan gjøre, er å slå av lys, PC og annet elektrisk utstyr når de ikke er til stede.





A series of horizontal dotted lines for writing, arranged in a column on the right side of the page.





Utgitt av: Miljøverndepartementet

Flere eksemplarer kan bestilles fra Statens forurensningstilsyn (SFT)

Postboks 8100 Dep, 0032 Oslo

Telefon: 22 57 34 00

Telefaks: 22 67 67 06

Bestillingsskjema: www.sft.no/skjema.cfm

E-post: bestilling@sft.no

Grafisk design og illustrasjon: www.designcompagniet.no

Grønn stat logo: Gazette

Publikasjonskode: T-1426

ISBN 82-457-0378-8