

Miljöledningsguide

FÖR STATLIGA MYNDIGHETER

Miljöledningsguide

FÖR STATLIGA MYNDIGHETER

Miljöledningsguiden är utarbetad av miljöenheten vid Göteborgs universitet på uppdrag av Naturvårdsverket. En referensgrupp bestående av representanter från Banverket, Länsstyrelsen i Gävleborg, Naturvårdsverket, Räddningsverket, Statens fastighetsverk, Sveriges lantbruksuniversitet och Verket för högskoleservice har gett värdefulla synpunkter under arbetets gång. Miljöstyrningsrådet har gett synpunkter på texten om upphandling och inköp. Naturvårdsverket har gjort en slutlig bearbetning av hela guiden.



Titel: Miljöledningsguide för statliga myndigheter

Utgiven av Naturvårdsverket

Fler exemplar av broschyren kan beställas eller laddas ner på:

Naturvårdsverket

ISBN: 978-91-620-8309-0

www.naturvardsverket.se/bokhandeln

Ordertel: 08-505 933 40

Orderfax: 08-505 933 99

E-post: natur@cm.se

Grafisk form: AB Typoform

Innehåll

Vad är ett miljöledningssystem?	5
Att lyckas med miljöledningsarbetet	7
1. Organisation och ansvar	9
Ledningens roll och ledningens representant	9
Miljösamordnare	10
Ansvarsfördelning	11
Resurser	13
2. Miljöutredning	14
Miljöutredningens innehåll	14
Att identifiera miljöaspekterna	15
Miljölagstiftning och andra krav	24
3. Miljöpolicy	27
4. Miljömål och handlingsplan	29
Miljömål	30
Handlingsplan	35
5. Rutiner, riktlinjer och instruktioner	38
6. Kommunikation	41
Intern kommunikation	41
Extern kommunikation	43
7. Utbildning	45
Grundläggande miljöutbildning	45
Utbildning av nyckelpersoner	47
8. Uppföljning	49
Uppföljning av mål och miljöaspekter	49
Utvärdering av lagefterlevnad	49
Redovisning	50
Ledningens genomgång	51

9. Miljörevision 53

Intern och extern miljörevision 53

Extern revision och certifiering 54

10. Ständig förbättring 56

Inköp och upphandling – ett tillämpat kapitel 58

Organisation och ansvar 59

Miljöutredning 59

Miljömål och handlingsplan 61

Genomförande 62

Rutiner 66

Utbildning 67

Uppföljning 67

Miljörevision 68

Ständig förbättring 69

Rekommenderad nivå för miljöledning i statliga myndigheter 70

Ordlista 73

Litteraturtips 76

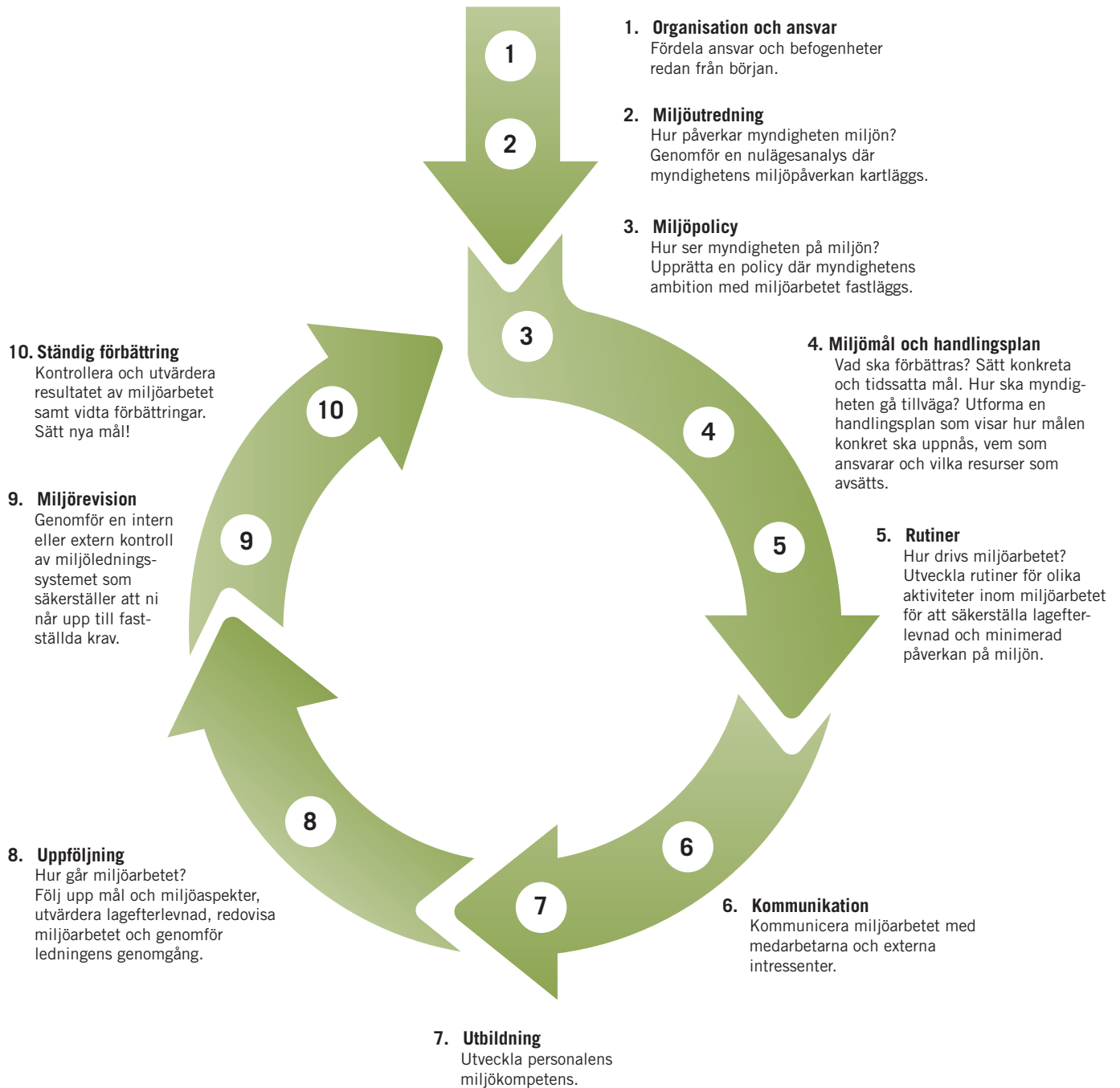
Vad är ett miljöledningssystem?

Alla verksamheter påverkar miljön på något sätt och det är därför nödvändigt att bedriva ett aktivt miljöarbete. För staten, som utformar och genomför miljöpolitiken, är det särskilt viktigt att arbeta aktivt för att minska miljöpåverkan från den egna verksamheten. Miljöledningssystem har identifierats som ett bra verktyg för att få till stånd detta arbete.

Ett miljöledningssystem är en arbetsmetod som syftar till att systematisera och effektivisera en organisations miljöarbete. Metoden innebär ett målinriktat miljöarbete som följer en struktur där verksamheten betraktas i ett helhetsperspektiv. Ett miljöledningssystem styr miljöarbetet så att åtgärder genomförs där de bäst behövs.

Denna miljöledningsguide ger grundläggande information och konkreta tips inom miljöledningens alla områden. Den ger även tips på andra källor där mer detaljerad information kan hämtas. Guiden innehåller också exempel från olika myndigheter som visar att ett bra miljöledningssystem kan byggas på många olika sätt. Den modell som beskrivs i guiden kan alltså bearbetas och anpassas så att den passar myndighetens specifika verksamhet.

På nästa sida följer en modell med de delar som bör ingå i ett väl fungerande miljöledningssystem. Miljöledningsguiden är strukturerad enligt denna modell där kapitlen följer de olika delarnas numrering i figuren. Därefter kommer ett kapitel, om miljöanpassad upphandling, där de olika delarna tillämpas för att åskådliggöra hur man kan arbeta enligt modellen med en specifik miljöfråga. Guiden avslutas med en rekommenderad nivå för miljöledningssystemet. Om myndigheten uppfyller denna nivå kan man anse sig ha ett väl fungerande miljöledningssystem.



ATT LYCKAS MED MILJÖLEDNINGSPÅRBEIET

Integrera systemet i den ordinarie verksamheten

För att lyckas med miljöarbetet är det bra att redan från början tänka på att miljöledningssystemet ska integreras i den ordinarie verksamheten och att därför bygga upp systemet inifrån verksamheten. För att uppnå detta bör man utreda hur verksamheten styrs och vilka dokument som är styrande. Om myndigheten till exempel har en strategisk plan som löper över tre år, kan det vara lämpligt att myndighetens miljömål löper över samma tidsperiod. Detta underlättar vid budgetering och finansiering av miljöarbetet eftersom de nödvändiga resurserna för miljöarbetet då avsätts samtidigt som resurserna för resten av verksamheten.

Engagera ledningen

Att myndighetens ledning är engagerad är en förutsättning för att miljöledningssystemet ska lyckas. Med en engagerad ledning faller det sig naturligt att miljöledningssystemet genomsyrar hela verksamheten. För att få ledningen att sätta sig in i arbetet och förstå omfattningen och syftet med miljöledningssystemet är det bra att börja med att ge ledningen en grundläggande utbildning i miljö och miljöledning.

Det är viktigt att ledningen förstår att miljöledningssystemet även omfattar själva kärnverksamheten. Därför bör en styrgrupp bildas med representation från myndighetens högsta ledning. Styrgruppen ska ges information och följa och styra arbetet efter hand.

För att miljöledningssystemet ska få legitimitet och stöd i resten av myndigheten är det också bra om ledningen är de som informerar medarbetarna om arbetet och vad det kommer att innebära för myndigheten.

Visa miljöarbetets positiva effekter

Ett lyckat miljöledningssystem kan ge positiva resultat för både miljö och ekonomi. Här är några exempel.

- Genom att sortera avfall i fler fraktioner sparade Högskolan i Gävle cirka 100 000 kr under ett år i minskade kostnader för avfallshantering.

- Fortifikationsverket har sedan 2002 minskat sina koldioxidutsläpp med 23 procent genom att genomföra energibesparingar och miljöanpassa värmekällor.
- Göteborgs universitet har minskat användningen av kopieringspapper med 50 procent sedan år 2001 genom dubbelsidig kopiering och betal-system i datasalar.
- TeliaSoneras fastnätsverksamhet med 3 000 anställda halverade på två år antalet flygresor och minskade sina resekostnader med tio miljoner kr genom att öka användningen av tele- och webbmöten.

1. Organisation och ansvar

Det är viktigt att ha en tydlig ansvarsfördelning för olika uppgifter inom miljöledningsarbetet. Ett vanligt misstag är att enbart arbetsuppgifter inom miljöledningssystemet diskuteras och att den formella ansvarsfördelningen (vilken ska framgå av ordinarie delegationsordningar) glöms bort. Det är inte bara miljösamordnaren som har ett ansvar, ett miljöledningssystem medför tvärtom att arbetet blir mer oberoende av en person genom att ansvaret sprids och dokumenteras. För att miljöledningsarbetet ska bli framgångsrikt krävs helt enkelt att alla anställda är engagerade. Högsta ledningens engagemang har stor betydelse, men det är viktigt att andra nyckelpersoner, och deras ansvarsområden, är definierade och kommunicerade. I princip är hela personalen pusselbitar i ett framgångsrikt miljöledningsarbete.

LEDNINGENS ROLL OCH LEDNINGENS REPRESENTANT

Miljöarbetet är en strategisk fråga som måste beaktas av myndighetens högsta ledning. Inom större myndigheter kan det finnas ledningsgrupper på olika nivåer som beslutar om miljöledningssystemet. Ledningen utser ledningens representant som har till uppgift att se till att miljöfrågor beaktas och diskuteras av myndighetens ledning. Ledningens representant ska – ur ett strategiskt perspektiv – sätta sig in i frågeställningar om miljöfrågor och redovisa dem för ledningen. Ledningens representant kan också lägga fram beslutsförslag till ledningen om åtgärder som kan genomföras inom miljöledningssystemet. Avsikten är dock inte att ledningens representant ska ”äga” miljöledningssystemet.

Ledningens roll är viktig för miljöarbetet och chefer på olika nivåer har nyckeluppgifter på miljöområdet, till exempel:

- *Prioritering.* Verka för att miljöledningsarbetet hamnar bland de prioriterade områdena inom myndigheten och får nödvändig uppmärksamhet samt säkerställa att det finns resurser för att sköta miljöarbetet.
- *Målstyrning.* Införa och följa upp myndighetens miljömål.

- *Medverkan.* Delta i arbetet med att identifiera viktiga miljöaspekter. Analysera gällande miljölagstiftning och andra krav som myndigheten berörs av.
- *Intern information.* Säkerställa att de anställda är tillräckligt informerade om sina skyldigheter och sitt ansvar för skyddet av miljön.
- *Extern kommunikation.* Kommuniera med externa intressenter om myndighetens egna ambitioner, samt försöka påverka andra att förbättra och utveckla sitt eget miljöarbete.
- *Utvärdering.* Säkerställa att myndighetens miljöprestanda följs upp och utvärderas, samt utvärdera hur insatserna i miljöledningssystemet ska leda till ständiga förbättringar.

MILJÖSAMORDNARE

Då miljöfrågor kan vara kunskapskrävande måste någon eller några i organisationen utses för att skaffa sig dessa kunskaper. En sådan person blir miljösamordnare. Miljösamordnaren är alltså den ansvarige handläggaren för frågor som rör miljöledningssystemet. Miljösamordnaren tilldelas uppgifter från ledningen i samband med utvecklingen och upprätthållandet av miljöledningssystemet. Dessutom blir miljösamordnaren en resursperson som kan ge råd och anvisningar till befattningshavare inom myndigheten i miljöfrågor. För att myndigheten ska dra full nytta av miljösamordnaren är det viktigt att hans/hennes arbetsuppgifter och befogenheter är specificerade i en befattningsbeskrivning samt är tydliga, accepterade och väl kommunicerade inom organisationen.

Miljösamordnarens arbetsuppgifter omfattar viktiga moment i uppbyggnaden och upprätthållandet av miljöledningssystemet. Miljösamordnaren ansvarar dock normalt inte för enskilda verksamhetsrutiner och deras utförande. Inom stora myndigheter räcker det kanske inte med en miljösamordnare. Miljörepresentanter eller miljöombud kan då utses på varje avdelning inom myndigheten. Dessa har inte samma övergripande ansvar som miljösamordnaren, men har ansvaret för att driva på det konkreta miljöarbetet vid avdelningen.

ANSVARSFÖRDELNING

Miljöarbetet i en organisation bör ingå i den vanliga verksamheten som vilken annan viktig verksamhet som helst. Miljöarbetsuppgifter bör ingå i befattningsbeskrivningar om sådana finns eller anges i ett separat dokument för miljöarbetsuppgifter. Beskriv dem på samma sätt som andra arbetsuppgifter. En persons arbetsuppgifter och befogenheter kan beskrivas i en delegeringshandling som skrivs under av chef och medarbetare.

Ledningen bör säkerställa att varje medarbetare känner till sina uppgifter och sitt ansvar i systemet, samt vilka befogenheter detta för med sig. Ett enkelt organisationsschema eller tydliga instruktioner kan räcka för att klargöra ansvaret.

Tabellen på nästa sida visar exempel på arbetsuppgifter och ansvarsområden. Förteckningen kan både bli längre och kortare beroende på myndighetens storlek och miljöpåverkan. I en liten myndighet sköts flertalet av uppgifterna av några få personer.

Arbetsuppgift	Ansvarig
Upprätta övergripande riktlinjer för miljöarbetet.	Myndighetschef och styrelse.
Fastställa och underhålla miljöpolicy. Följa upp hur miljöledningssystemet fungerar.	Myndighetschef och ledningsgrupp.
Upprätta och bevaka miljömålen. Följa upp handlingsplaner.	Myndighetschef och berörda chefer. Miljösamordnaren förbereder underlag.
Bevaka och se till att miljölagstiftningen efterlevs.	Myndighetschef har normalt det övergripande ansvaret. Olika ansvarsområden kan delegeras inom organisationen. Miljösamordnaren har en viktig roll.
Säkerställa resurser för miljöledningsarbetet och miljöinsatser.	Myndighetschef och ledningsgrupp.
Se till att mätning och övervakning genomförs enligt kontrollprogram.	Miljösamordnare
Hålla kontakt med miljömyndigheterna. Sköta den rapportering som krävs, utarbeta miljörapport/miljöredovisning.	Miljösamordnare
Samordning av aktiviteter inom miljöledningssystemet. Återrapportering till ledningsgruppen.	Ledningens representant
Dokumentation av miljöledningssystemet.	Miljösamordnare
Bevaka miljökrav i samband med upphandling av varor och tjänster.	Upphandlingsansvarig, inköpare
Planera utbildningar och registrera genomförda utbildningar.	Personalansvarig
Planera och genomföra interna miljörevisioner.	Kvalitetsansvarig och miljösamordnare.
Avfallshantering samt dokumentation av avfallsmängder och omhändertagande.	Fastighetsansvarig
Drift och underhåll av anläggningar, kylanläggningar och energieffektivisering.	Fastighetsansvarig

RESURSER

Förutom att tydliggöra organisation och ansvar är det viktigt att miljöledningsarbetet ges resurser som möjliggör utveckling och drift av systemet samt de mål, satsningar och planer som ryms inom detta. Personella resurser med rätt kompetens och engagemang är nödvändigt, men lika viktigt är att det avsätts en budget för att driva miljöledningsarbetet. I början måste framförallt resurser avsättas för uppbyggnad av systemet, vilket kan göras till exempel i projektform under en begränsad tid. När systemet är uppbyggt och i drift kan resurserna komma att spridas inom organisationens olika avdelningar beroende på vilka miljömål och satsningar man väljer att fokusera på och hur dessa bäst drivs praktiskt inom organisationen.

SAMMANFATTNING

- Engagera ledningen
- Utse ledningens representant som ser till att miljöfrågor beaktas av ledningen.
- Miljösamordnaren ansvarar för driften av miljöledningssystemet
- Identifiera nyckelpersoner och definiera deras ansvar och arbetsuppgifter inom miljöarbetet.
- Klargör varje medarbetares ansvar genom ett organisationsschema.

Se bilaga 2–4 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningguide för exempel på dokument med anknytning till organisation och ansvar.

2. Miljöutredning

När myndigheten har engagerat och involverat ledningen, andra nyckelpersoner och klargjort organisation och ansvar är det dags att påbörja miljöutredningen. Miljöutredningen är i första hand en nulägesanalys, en kartläggning av sambanden mellan myndighetens verksamhet och dess miljöpåverkan, men syftet är också att kartlägga vilken miljölagstiftning som berör verksamheten. Resultatet av utredningen blir ett beslutsunderlag för det fortsatta miljöarbetet, och det lägger grunden för miljöpolicy, miljömål och handlingsplan.

Miljöutredningen är den mest omfattande delen i arbetet med att införa ett miljöledningssystem och det är viktigt att avsätta ordentligt med tid för genomförandet, men det är också viktigt att avgränsa utredningen. Annars är det lätt att miljöutredningen blir alltför utförlig vilket ger högre kostnader, ökad arbetsinsats och ökad komplexitet. Tänk på att det är en nulägesanalys som ska ligga till grund för det kommande miljöarbetet.

Miljöutredningen måste uppdateras med jämna mellanrum. Vid uppdateringarna undersöks om de identifierade miljöaspekterna och värderingen av dem fortfarande är aktuella. Det är lämpligt att uppdatera miljöutredningen var tredje år, helst i samband med att nya miljömål ska fastställas.

MILJÖUTREDNINGENS INNEHÅLL

När miljöutredningen påbörjas bör man först av allt definiera omfattningen av miljöledningssystemet. Man måste således klargöra vilka delar av verksamheten som ska ingå i systemet, och därmed vilka lokaler och vilken personal som omfattas. I vissa fall är det enkelt att avgöra, men i de flesta fall kräver det mer arbete än vad man tror från början.

I princip allt som myndigheten kan påverka ska omfattas av miljöutredningen. Utöver självklarheter som pappersförbrukning och tjänsteresor ska även effekter av myndighetens beslut och kärnverksamhet finnas med. Lägg dock inte ner tid på aktiviteter som uppenbart påverkar miljön endast i liten omfattning. Avgränsningen av miljöutredningen är, som nämndes ovan, viktig.

Miljöutredningen ska även innehålla en lagsammanställning som visar vilken miljölagstiftning som berör myndigheten.

ATT IDENTIFIERA MILJÖASPEKTERNA

Att kartlägga myndighetens miljöaspekter är den viktigaste och mest omfattande delen i miljöutredningen. Miljöaspekterna kan delas in i två huvudkategorier:

• Direkta miljöaspekter

Resor, energianvändning, pappersförbrukning, laboratorier och anläggningar för produktion etc.

• Indirekta miljöaspekter

Effekter av myndighetens beslut, regler, bidrag, rådgivning och information samt aktiviteter som upphandling och inköp etc.

VAD ÄR EN MILJÖASPEKT?

Begreppet miljöaspekt används ofta när man diskuterar miljöledning. Miljöaspekt betyder orsak till miljöpåverkan.

Låt oss ta ett exempel: *Tjänsteresor medför utsläpp till luften.*

Miljöaspekten leder till en miljöpåverkan. I exemplet ovan medför tjänsteresorna utsläpp till luften. Dessa utsläpp påverkar växthuseffekten på jorden, de bidrar till försurningen och övergödningen av mark och vatten. Det uppstår alltså en miljöpåverkan.

Miljöaspekten är alltså tjänsteresor och miljöpåverkan är utsläpp till luft.

Det kan vara svårt att hålla isär begreppen, men det underlättar att tänka i termer av orsak och verkan. Miljöaspekten är orsaken och miljöpåverkan är verkan.

Med betydande miljöaspekt menas en miljöaspekt som påverkar miljön i högre grad än andra miljöaspekter gör.

Det kan vara bra att först utreda sin direkt miljöpåverkande verksamhet, eftersom den delen oftast är enklare att utreda. Det ger dessutom kunskap inför arbetet med den indirekt påverkande verksamheten. Det är dock oftast den indirekta miljöpåverkan som har störst betydelse varför det kan vara bra att denna kommer först i själva dokumentet. Själva identifieringen och värderingen av miljöaspekterna görs förslagsvis i fyra steg:

Steg 1. Dela in verksamheten i aktiviteter

I de flesta fall kan myndighetens befintliga indelning av verksamheten användas: dela in i avdelningar och avdelningarnas uppdrag. Det underlättar dessutom när miljöorganisationen ska byggas upp. Var uppmärksam så att antalet aktiviteter inte blir alltför många. Detta är särskilt viktigt när det gäller den del av miljöutredningen som omfattar myndighetens kärnverksamhet, det vill säga er indirekt miljöpåverkande verksamhet.

Steg 2. Kartlägg miljöaspekterna och koppla till miljöpåverkan

För varje aktivitet ska följande fråga ställas: Medför aktiviteten en miljöpåverkan? Fundera över om det uppstår:

- utsläpp till luft
- utsläpp till vatten
- avfall
- resursförbrukning
- kemikaliehantering
- markföroreningar
- påverkan av andra miljöfrågor (till exempel buller och biologisk mångfald)

När detta är genomfört, kan ni konstatera att vissa aktiviteter medför miljöpåverkan. Dessa aktiviteter är era miljöaspekter.

I miljöutredningen bör ni i text beskriva på vilket sätt miljöpåverkan uppstår. Tänk på att begränsa detta arbete eftersom vissa miljöaspekter kan ha en mycket omfattande miljöpåverkan om många led inkluderas. Koncentrera beskrivningen till huvudorsaken till denna miljöpåverkan och använd sunt förnuft.

EN MILJÖASPEKT OCH DESS MILJÖPÅVERKAN

Miljöaspekt: Tjänsteresor med flyg, bil och tåg

Miljöpåverkan: Utsläpp till luft
Resursförbrukning
Markföroreningar

Myndighetens verksamhet kan påverka miljön både negativt och positivt. Med negativ påverkan menas att miljöaspekten medför att miljön försämras lokalt, regionalt eller globalt. En positiv miljöpåverkan innebär att miljösituationen förbättras på grund av myndighetens verksamhet. Det kan också betyda att den indirekta miljöpåverkan reduceras för en kund eller en tillståndshavare – på grund av myndighetens produkter, tjänster eller beslut. Glöm inte bort den positiva miljöpåverkan! Det är viktigt för alla inom myndigheten att efter miljöutredningen veta om att myndigheten inte bara har negativ påverkan, utan att verksamheten faktiskt också innebär en positiv miljöpåverkan som är viktig att ta om hand och utveckla.

Ett bra sätt att beskriva miljöpåverkan är att miljöaspekterna kopplas samman med ett eller flera av de 16 nationella miljö kvalitetsmålen som riksdagen har antagit. Försök dock begränsa antalet miljö kvalitetsmål genom att välja de som påverkas mest. Målen beskriver de egenskaper som vår natur- och kulturmiljö måste ha för att samhällsutvecklingen ska vara ekologiskt hållbar. Myndigheterna har en central roll i arbetet med dessa, vissa myndigheter är dessutom ansvariga för något eller några av målen. Det finns mycket och bra miljöinformation på Internet om vad respektive miljö kvalitetsmål innebär.

Ovan nämndes som exempel att myndighetens resor i tjänst medför bland annat utsläpp till luft. Dessa utsläpp kan kopplas till miljömål 1, 2, 3 och 7.

DE 16 MILJÖKVALITETSMÅLEN

1. Begränsad klimatpåverkan
2. Frisk luft
3. Bara naturlig försurning
4. Giftfri miljö
5. Skyddande ozonskikt
6. Säker strålmiljö
7. Ingen övergödning
8. Levande sjöar och vattendrag
9. Grundvatten av god kvalitet
10. Hav i balans, levande kust och skärgård
11. Myllrande våtmarker
12. Levande skogar
13. Ett rikt odlingslandskap
14. Storslagen fjällmiljö
15. God bebyggd miljö
16. Ett rikt växt- och djurliv

www.miljomal.nu

Steg 3. Kvantifiera miljöaspekterna

Miljöaspekterna bör kvantifieras, dels för att ni ska kunna skilja stort från smått i värderingen, dels för att de miljömål som ni ska fastställa, med miljöutredningen som grund, i möjligaste mån bör vara mätbara. Nedan finns ett exempel på hur miljöaspekten ”tjänsteresor” kan kvantifieras. Man kan vanligtvis få data över antal kilometer med egen bil i tjänsten från myndighetens ekonomisystem, och reseleverantörerna kan oftast bidra med underlag för övriga tjänsteresor.

I bilaga 5 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide finns omräkningstal för att beräkna vilka utsläpp era tjänsteresor genererar.

ATT KVANTIFIERA EN MILJÖASPEKT

Miljöaspekt: Myndighetens tjänsteresor med flyg, bil och tåg

Antal mil år 2006: 277 700 mil

Utsläpp till luft av koldioxid: 370 ton

Utsläpp till luft av kväveoxider: 1 310 kg

I många fall är det svårt att kvantifiera miljöaspekterna. Det gäller inte minst myndighetsutövande verksamhet, det vill säga den indirekt miljöpåverkande verksamheten. I dessa fall kan ni beskriva er miljöpåverkan utan att använda kvantitativa mått. Medför myndighetens beslut att energiförbrukningen ökar eller minskar, att resandet ökar eller minskar eller att mängden avfall ökar eller minskar? Några exempel kan underlätta:

Miljöaspekt 1: Livsmedelsverket ger kost- och näringsrekommendationer. Rekommendationer om ökat C-vitaminintag innebär import av citrusfrukter och juice vilket innebär ökad miljöpåverkan genom transporter.

Miljöaspekt 2: Länsstyrelsen ger företagsstöd.

Företagsstödens miljöpåverkan utgörs av den utökade verksamhet stödet medför. Stöd till företag som bedriver miljöskadlig verksamhet medför därför att miljöpåverkan ökar.

Miljöaspekt 3: Statens geotekniska institut (SGI) utför riskbedömning av förorenad mark.

SGI kartlägger om ett område är förorenat, om det behöver åtgärdas och i så fall till vilken nivå. Detta leder till en positiv miljöeffekt under förutsättning att förorening finns och att åtgärd vidtas för sanering.

Miljöaspekt 4: Universitet och högskolor utbildar studenter och bedriver forskning.

Integrering av hållbar utveckling i utbildningen av studenter ger ökat medvetande och ökad kunskap i samhället. Forskning inom miljö och hållbar utveckling förser samhället med kunskap och möjliggör positiv samhällsutveckling inom området. Detta leder på sikt till en minskad miljöpåverkan.

Alla miljöaspekter sammanställs förslagsvis i en tabell där all information finns samlad. På nästa sida finner du ett exempel på hur en sådan tabell kan utformas.

Miljöaspekt	Miljöpåverkan						Precisering av miljöaspekt	Kommentarer och kvantifiering
	Utsläpp till luft	Utsläpp till vatten	Avfallsproduktion	Resursförbrukning	Markförorening	Lokal miljöfråga		
Tjänsteresor	x			x			Utsläpp av koldioxid, kolväten och kväveoxider från flyg och personbilar.	Resor i tjänsten sker i huvudsak med tjänstebilar. Antalet körda mil: 17 000 mil. Utsläpp av CO ₂ : 26,8 ton.
Varu- och service-transporter	x			x			Som ovan	Antal körda mil: 10 000 mil. Utsläpp av CO ₂ : 10,8 ton.
Elförbrukning	x		x			x	Kärnkraft ger upphov till radioaktivt avfall, vattenkraft påverkar den lokala miljön och kolkraft ger upphov till utsläpp av växthusgaser.	Myndigheten köper standarddel som består av el från flera olika produktionsslag. Antal använda kWh: 7 miljoner.
Uppvärmning								

Steg 4. Värdera miljöaspekterna

Miljöutredningen ska ge en helhetsbild av myndighetens miljöpåverkan och fungera som beslutsunderlag för det fortsatta miljöarbetet. Därför ska resultatet av miljöutredningens tre första steg värderas. Syftet med värderingen är att ringa in de mest betydande miljöaspekterna, det vill säga de aktiviteter som påverkar miljön mest. För ett antal av myndighetens miljöaspekter ska miljömål sättas.

De betydande miljöaspekterna tas fram utifrån miljömässiga kriterier och kvantiteter. Observera att samtliga miljöaspekter, både de från direkt och indirekt miljöpåverkande verksamhet, ska värderas och jämföras på

samma sätt – och miljöaspekterna ska ställas mot varandra. Följande faktorer är lämpliga att beakta:

- *Miljömässiga kriterier*

Dessa bedöms endast utifrån hur miljöfarlig en viss miljöaspekt är.

Nedan följer några faktorer som bör beaktas.

- Farlighet: hur farlig är aktiviteten för miljön?
- Risk: hur stor risk för miljöpåverkan medför aktiviteten?
- Förbrukning: medför aktiviteten större användning av knappa eller ej förnyelsebara resurser?
- Känslighet: berör aktiviteten känsliga närområden eller människor som bor i närheten?
- Om aktiviteten i huvudsak har lokal eller regional miljöpåverkan bör ni ta hänsyn till den egna regionens dominerande miljöproblem. Kontakta Länsstyrelsen eller kommunens miljöförvaltning för information.

- *Kvantiteter*

Hur stor omfattning har aktiviteten? Hur stor del av verksamheten utgörs av aktiviteten? Observera att ni endast ska göra en intern jämförelse.

Värderingsmetoder

Värderingen av miljöaspekterna kan göras på två sätt, antingen kvalitativt genom diskussioner eller kvantitativt genom siffermodeller. Oavsett vilken metod myndigheten väljer så är det viktigt att tillvägagångssättet finns dokumenterat så att man i efterhand kan följa tankegångarna, till exempel vid revision.

Kvalitativ värdering

Vid kvalitativ värdering är det bra att bilda en arbetsgrupp som tillsammans representerar myndighetens alla verksamhetsområden. Försök att begränsa arbetsgruppen till fem till sex personer. De betydande miljöaspekterna väljs ut genom diskussioner och resonemang där miljöaspekternas miljöpåverkan ställs mot annan påverkan i samhället samt nationella och lokala miljömål. Vid kvalitativ bedömning är det diskussionerna, tillvägagångssättet och resonemanget som är det viktiga. Dokumentera därför noga vad ni diskuterar, vad ni kommer fram till och varför.

Kvantitativ värdering

Om myndigheten använder en kvantitativ metod poängsätts varje aktivitet utifrån miljömässiga kriterier och kvantitet. De miljöaspekter som får högst poäng i värderingen är de betydande miljöaspekterna, det vill säga de aktiviteter som orsakar störst miljöpåverkan. Nedan ges exempel på hur ni kan jämföra och kvantifiera olika miljöaspekters miljöpåverkan med en siffermodell.

Kvantitativ värdering av miljöaspekter			
	3 poäng	2 poäng	1 poäng
Miljömässiga kriterier	Aktiviteten innebär stor positiv eller negativ miljöpåverkan.	Aktiviteten innebär begränsad positiv eller negativ miljöpåverkan.	Miljöaspekten innebär liten eller ingen positiv eller negativ miljöpåverkan.
Kvantiteter	Betydande	Medelstora	Små

Poängen för ”Miljömässiga kriterier” och ”Kvantiteter” adderas till en summa i kolumnen ”Summa miljöpåverkan” i miljöaspektregistret nedan.

Varje miljöaspekt kan få mellan två och sex poäng. De betydande miljöaspekterna är de som får högst poäng, till exempel fem eller sex poäng. På nästa sida visas ett förslag på hur arbetet med miljöaspekterna och värderingen kan sammanfattas i ett miljöaspektregister.

Miljöaspektsregister		Värdering Betydande miljöaspekter (markerade med fet stil).		
Miljö- aspekt	Resultat från analys av miljöaspekt De viktigaste orsakerna till miljöpåverkan har angivits	Miljö- mässiga kriterier	Kvanti- teter	Summa miljöpå- verkan
Avdelning 1 Ger rese- bidrag	Bidrag som medför ökat resande. Inga miljö- krav ställs vid val av färdstätt. Bidrag ges till 500 bidragstagare varje år. Antalet resor är cirka 700 st per år.	3	2	5
Avdelning 2 Utrednings- verksamhet	Utredningarna är beslutsunderlag som i flera fall, direkt eller indirekt, leder till positiv miljöpåverkan. När utredningar genomförs ska miljöaspekten beaktas. Totalt genomförs cirka 70 utredningar per år.	3	3	6
Avdelning 3 Utbildnings- verksamhet	Avdelningen bedriver intern kompetens- utveckling. I introduktionsutbildningen för nyanställda tas verksamhetens miljöpåverkan upp och hur man kan begränsa den. Totalt genomförs två introduktionsutbildningar per år.	2	2	4
Avdelning 4 Upphandling	Avdelningen upphandlar årligen för 200 mil- joner kronor. Inga miljökrav ställs i dagsläget vid upphandling.	3	2	5
Resor i tjänst	Antal mil: 300 000 mil CO ₂ : 390 ton NO _x : 1 400 kg	3	2	5
Kontorets elförbrukning	Kontoret förbrukar totalt 300 MWh/år. CO ₂ : 6,5 ton NO _x : 7,2 kg S: 1,8 kg	2	1	3
Kontorets pappersför- brukning	Kontoret förbrukar 2,2 miljoner A4-ark per år. Pappersförbrukningen motsvarar 11 ton papper.	2	1	3
Avfall och källsortering	Avfallet sorteras i fyra fraktioner. Delar av det kontorsavfall som uppstår går till återvinning. Det finns dock goda förutsättningar till ökad återvinning av avfallet.	2	1	3

MILJÖLAGSTIFTNING OCH ANDRA KRAV

Miljöutredningen ska också innehålla en lagsammanställning som visar vilken miljölagstiftning som berör myndigheten och på vilket sätt den gör det. För varje miljöaspekt kontrolleras vilken miljölagstiftning som berör myndigheten och huruvida denna lagstiftning efterlevs. Miljösamordnaren eller en jurist på myndigheten bör få en grundutbildning i miljölagstiftning.

Att skriva en laglista i tabellform ger översikt, listan är därtill lätt att uppdatera. I första hand är det miljöbalken och tillhörande förordningar som berör myndigheternas verksamhet, men vissa specialkrav kan finnas på verksamheten från kommun eller länsstyrelse. På nästa sida visas ett exempel på en laglista.

Tabellens kolumn ”Hur uppfylls kravet?” är mycket användbar. Här finns utrymme för hänvisningar till andra delar av miljöledningssystemet. I tabellen nedan hänvisas till ”miljöutbildningsplan”, ”rutin för kemikaliehantering”, ”miljöriskanalis”. På detta sätt säkras att det finns en röd tråd från kravet i lagstiftningen till dokumenten i systemet. Om något lagkrav saknar hänvisning i denna kolumn kan det vara ett tecken på att man missat något.

Tabellens sista kolumn, ”Kontroll av lagefterlevnad”, används lämpligen i samband med uppföljningen då myndigheten ska kontrollera om de identifierade lagarna efterlevs.

Krav enligt lag	Vad säger kravet?	Hur berörs myndigheten?	Ansvarig	Hur uppfylls kravet?	Kontroll av lagefterlevnad, datum
Miljöbalken 2 kap. 2§	Man ska ha den kunskap som behövs med hänsyn till verksamhetens art för att skydda människors hälsa och miljön.	Vi har ett ansvar för att anställda och leverantörer har tillräcklig kunskap inom verksamheten för att bemöta kravet.	Myndighetschef	Vi har en utbildningsplan för de anställda. Vi informerar gästande om vårt miljöarbete.	xx-xx-xx
Miljöbalken 9 kap. 1§-2§	Miljöfarlig verksamhet avser bl a utsläpp av avloppsvatten, fasta ämnen eller gas från mark eller byggnader till luft, mark eller vatten.	Vi har ett ansvar för att minimera utsläppen från vår verksamhet.	Miljösamordnare	Vi är anslutna till kommunalt VA. Vår rutin för kemikaliehantering säkerställer att utsläpp av kemikalier och risken för olyckor minimeras.	xx-xx-xx
Förordning (1998:901) om Verksamhetsutövares egenkontroll 6§	Verksamhetsutövaren ska fortlöpande och systematiskt bedöma riskerna med verksamheten ur hälso- och miljösynpunkt. Resultatet ska dokumenteras. Om störning inträffar ska verksamhetsutövaren underrätta tillsynsmyndighet.	Vi måste ha rutiner för att kontrollera att vår verksamhet inte innebär någon risk vare sig för människa eller miljö.	Myndighetschef	Vår rutin för uppföljning säkerställer att vi varje år följer upp hur verksamheten utvecklas.	xx-xx-xx

Efter den inledande identifieringen av lagstiftningen är det viktigt att med jämna mellanrum uppdatera laglistan genom att undersöka om några lagändringar har ägt rum, eller om nya krav som påverkar verksamheten har tillkommit. Det är också viktigt att försäkra sig om att inga förändringar i verksamheten skett som innebär att myndigheten berörs av nya lagkrav.

SAMMANFATTNING

- Engagera ledningen
- Definiera verksamhetens omfattning.
- Dela in verksamheten i aktiviteter.
- Identifiera miljöaspekter och koppla till miljöpåverkan.
- Kvantifiera miljöaspekterna.
- Välj ut de betydande miljöaspekterna.
- Sammanställ relevant miljölagstiftning.
- Avgränsa miljöutredningen så att den ej blir för omfattande!

Se bilaga 6–12 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide för exempel på dokument från olika myndigheter med anknytning till miljöutredningen.

3. Miljöpolicy

Miljöpolicyen ska uttrycka myndighetens vilja och ambition att förbättra sin miljösituation. Skriv miljöpolicyen så att den enligt er bedömning är giltig för fem eller tio år framåt. Högsta ledningen kan naturligtvis revidera policyen när som helst om goda skäl talar för det.

Policyen är relevant vid formulering av miljömål och handlingsplan och det ska finnas en röd tråd från miljöutredning via miljöpolicy till miljömål och handlingsplan. Miljöpolicyen är också central i miljöledningssystemet eftersom det är det dokument som oftast kommuniceras utåt. Ett vanligt sätt att sprida policyen inom organisationen är att skicka ut den som e-post, sätta upp den på anslagstavlor eller ha den tillgänglig på myndighetens intranät.

Nedan följer de formella kraven på en policy enligt ISO 14001. Statliga myndigheter styrs inte av dessa krav men de kan ändå vara bra att ha i åtanke när policyen formuleras.

- Miljöpolicyen ska upprättas av myndighetens högsta ledning som därmed ansvarar för policyens innehåll.
- Miljöpolicyen ska vara utformad så att den tar hänsyn till hur organisationen ser ut. Det ska med andra ord gå att känna igen myndigheten i policyen.
- I miljöpolicyen ska ett åtagande om att ständigt förbättra myndighetens eget miljöarbete och förebygga föroreningar ingå. Därmed avges ett löfte om att alltid arbeta i förebyggande syfte.
- Miljöpolicyen ska vidare innehålla ett åtagande om att miljölagstiftningen samt andra krav eller överenskommelser som finns inom det miljöområde som myndigheten berörs av ska följas.
- Miljöpolicyen ska utgöra grunden för hur miljömål fastställs och följs upp.
- Slutligen ska miljöpolicyen vara nedskrivna, godkända och välbekanta för samtliga medarbetare – och finnas tillgängliga för allmänheten.

SAMMANFATTNING

Miljöpolicy:

- Uttrycker ledningens ambitioner med miljöarbetet.
- Bör vara giltig 5–10 år framåt.
- Är det dokument som oftast kommuniceras utåt.
- Är en länk mellan miljöutredningen och miljömålen.

Se bilaga 13–15 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide för exempel på miljöpolicy från olika myndigheter.

4. Miljömål och handlingsplan

Tidigare har myndighetens aktiviteter granskats för att hitta de betydande miljöaspekterna. Därefter har miljöpolicyen formulerats. Nu är det dags att planera vilka mål som ska uppnås med miljöarbetet och att ta fram en handlingsplan som visar hur målen ska nås. Miljömålen ska bygga på de betydande miljöaspekterna som identifierats i miljöutredningen så att målen till största del baseras på det som orsakar myndighetens största miljöpåverkan. Arbetet med miljömålen är en återkommande process som dels inkluderar en regelbunden uppdatering av målen, dels hänger ihop med uppföljningen av miljöledningssystemet där miljömålen varje år ska utvärderas.

När miljömålen formuleras är det viktigt att engagera medarbetare och myndighetens ledning. Låt personalen eller nyckelpersoner med kunskap om verksamheten föreslå miljömål och utforma beslutsunderlag till ledningen om hur målen ska nås. Miljömål som är förankrade hos medarbetarna kommer att få större genomslag än mål som enbart miljösamordnaren har arbetat fram. För att åtgärderna i handlingsplanen ska bli utförda är det viktigt att de ansvariga personerna har varit med från början i arbetet med åtgärderna. Följande är viktigt att poängtera: för att sätta bra, förankrade och realistiska miljömål krävs kunskap om vilka åtgärder som behövs, vad de kostar och vilka resurser som krävs. Nedan följer en närmare beskrivning av tillvägagångssättet.

GODA EXEMPEL

Göteborgs universitet genomförde en webbenkät bland anställda och studenter där de svarande ombads bedöma miljöaspekter och ge förslag på mål och aktiviteter. Synpunkterna och förslagen som framkom användes sedan som underlag när de nya miljömålen skulle utarbetas.

MILJÖMÅL

Att ta hänsyn till innan målen sätts

För att få mål som redan från början integreras i verksamheten kan målen och handlingsplanen skrivas in i myndighetens verksamhetsplan och följa den ordinarie budgetprocessen. Det underlättar också om nödvändiga resurser för miljöarbetet avsätts samtidigt som pengarna till ordinarie verksamhet. Börja därför arbetet med att se över vad som är en lämplig tidsperiod för myndigheten. Företag använder ofta ett år, men två eller tre år kan passa myndigheter bättre. Ett tips är att välja samma tidsperiod som myndighetens verksamhetsplan eller annan strategisk plan. Fundera också över vilka andra satsningar eller projekt som myndigheten driver. Kan något miljömål sammanfogas med dessa?

Trots att målen ska baseras på de betydande miljöaspekterna behöver inte alla de betydande miljöaspekterna förses med mål. Samtidigt kan mål formuleras för miljöaspekter som både är enkla att åtgärda och som ger en intäkt, trots att de inte är betydande. Det är ingen nackdel eftersom det kan gälla symbolhandlingar, och vissa miljömål kan formuleras enbart därför att de är viktiga för medarbetarna. Det är bra att även ha miljömål som innebär att den positiva miljöpåverkan ökar, och att inte bara fokusera på den negativa påverkan. Glöm därför inte bort de positiva miljöaspekterna som oftast ryms i myndighetens kärnverksamhet.

Miljömålen ska också vara relevanta för myndighetens organisation och struktur. Det finns olika varianter för hur myndigheter löser detta. För en liten myndighet kan det vara bra att formulera mål som gäller hela verksamheten medan det för en stor organisation kan passa bättre att centralt formulera mål som varje avdelning sedan får anpassa till sin egen verksamhet, antingen genom mer detaljerade mål eller i form av egna handlingsplaner. Varje avdelning anpassar då åtgärderna i sin handlingsplan till den verksamhet som de bedriver. Vinsterna med detta är att åtgärderna för att nå miljömålen blir än mer förankrade i verksamheten, och inriktas på det väsentliga för varje avdelning. Som ett exempel kan Avdelning A, för att nå myndighetens mål att minska koldioxidutsläppen från tjänsteresor, välja att satsa på att åka tåg istället för att flyga, medan Avdelning B, som har mycket resor med egna bilar, istället åstadkommer en större förbättring genom att införa en miljöbilpool.

GODA EXEMPEL

Inom Luftfartsverket ska respektive verksamhet med eget miljöledningssystem översätta de koncernövergripande miljömålen till den lokala verksamheten. Miljömålen ska tas upp i affärsplanen och inkluderas i budgetprocessen för att säkerställa att nödvändiga resurser tilldelas arbetet med att uppnå miljömålen.

Målformulering

När målens tidsramar angivits och de områden som ska målsättas identifierats är det dags att formulera målen. Nedan följer ett exempel på hur man kan resonera sig fram till en bra formulering av ett miljömål.

ATT FORMULERA ETT MILJÖMÅL

Det klassiska exemplet är att ange att något ska minska med X procent fram till och med år X, t.ex:

Till år 2010 ska utsläppen av koldioxid ha minskat med 30 procent.

Ett sådant miljömål är kvantifierat men inte nödvändigtvis uppföljningsbart. Vilket år jämför man med?

Till år 2010 ska utsläppen av koldioxid ha minskat med 30 procent jämfört med år 2000.

Vilken typ av koldioxidutsläpp avses?

Till år 2010 ska utsläppen av koldioxid från myndighetens tjänsteresor ha minskat med 30 procent jämfört med år 2000.

Hur mäter man detta rättvist, om verksamheten samtidigt utökar under perioden?

Till år 2010 ska utsläppen av koldioxid från myndighetens tjänsteresor ha minskat med 30 procent jämfört med år 2000, mätt i kg CO₂/anställd.

Vilken nivå ska man då sätta på miljömålen? Är en minskning med 5 procent mycket eller lite? Vad är realistiskt att kunna uppnå? Många gör misstaget att sätta sina miljömål mellan tummen och pekfingeret. Som nämnts tidigare är det bra om nyckelpersoner med kunskap om verksamheten är med och föreslår miljömål och åtgärder. Ta reda på hur utsläppen har sett ut historiskt inom myndigheten. Om utsläppen tidigare år har minskat mycket är en minskning med fem procent inget svårt mål att nå, men om utsläppen däremot har ökat under flera år är samma minskning en mycket större utmaning. Denna historiska kunskap är alltså viktig för att kunna sätta realistiska miljömål.

Uppföljning med hjälp av kvantitativa mått

Det är bra att redan från början fundera över hur målet ska följas upp. Försäkra er därför tidigt om att bakgrundsdata är möjliga att få fram, detta underlättar mycket vid uppföljningen. I samband med målformuleringen bör även uppgifter för den uppföljning som ska användas identifieras. Det finns flera begrepp som används när man talar om uppföljning inom miljöledningssystem. Vanliga begrepp är nyckeltal, uppföljningsmått och indikator. I denna guide ses dock dessa begrepp som synonymier och begreppet nyckeltal används konsekvent för alla mått som tydliggör och förenklar resultat så att de ska bli lätta att förstå och kommunicera.

Nyckeltal karakteriseras av att de används för att mäta resultat av något slag. De sammanfattar också information på ett lätt sätt genom att relatera olika data till varandra. Det innebär många fördelar att följa upp sina miljömål med hjälp av nyckeltal eftersom de tydligt visar hur utvecklingen går och de samtidigt är lätta att kommunicera till medarbetare, ledning och externa intressenter.

Försök att relatera nyckeltalen till någon relevant aspekt i verksamheten, till exempel antal anställda, kronor, antal kvadratmeter eller antal upphandlingar. Som exempel relateras energiförbrukningen förslagsvis till antal kvadratmeter i nyckeltalet ”kWh/m²” medan utsläpp från myndighetens tjänsteresor istället kan relateras till antal anställda i nyckeltalet ”kg CO₂/anställd”. Vissa nyckeltal är svåra att relatera till någon verksamhetsvariabel utan kan istället formuleras som ”antal miljöbilar inom myndigheten”, ”antal upphandlingar” eller ”antal kronor”.

EXEMPEL PÅ NYCKELTAL

Tjänsteresor:

Kg CO₂/km

Kg CO₂/anställd

Antal resta km/anställd

Antal tågresor/antal flygresor

Andel tågresor av totala antal inrikesresor

Andel resor per trafikslag

Antal telefon- och videokonferenser/anställd

Antal km med egen bil i tjänsten/anställd

El/energi:

kWh/år och anställd

kWh/år och m²

Andel förnyelsebar energi av total mängd energi.

Upphandling:

Antal upphandlingar med miljökrav av totalt antal upphandlingar.

Upphandlat värde i kronor med miljökrav av totalt upphandlat värde i kronor.

Avfall:

Kilo avfall/anställd

Kilo sorterat avfall/total avfallsmängd

Pappersförbrukning:

Mängd inköpt papper/anställd

Utbildning:

Andel anställda som genomgått miljöutbildning av totalt antal anställda.

Antal utbildningstimmar/anställd

EXEMPEL PÅ NYCKELTAL, forts.

Myndighetsutövning:

Andel bidrag eller stöd i kronor där miljöhänsyn ingått av totala bidragsbeloppet

Antal timmar eller kronor som används för miljöövervakning av totala mängden timmar eller kronor.

Andel insatser för vilka miljökonsekvensbeskrivningar gjorts av totala antalet insatser.

Andel föreskrifter där miljöhänsyn har beaktats av totala antalet föreskrifter

Andel besvarade remisser där miljökonsekvenser av remissförslaget behandlats av totala antalet besvarade remisser.

Antal forskningsprojekt där miljöhänsyn integrerats av totala antalet forskningsprojekt.

Andel insatser med miljö som huvudsyfte av totala antalet insatser.

Vanligast är att använda nyckeltalen för att följa upp miljömålen, dvs för att se hur väl de genomförda åtgärderna har fungerat och om ytterligare åtgärder krävs. Då nyckeltal är relativa mått är de bra att använda för att mäta utvecklingen av miljömål eller miljöaspekter eftersom de inte påverkas av förändringar inom verksamheten. Miljömålet nedan används som exempel:

Till år 2010 ska utsläppen av koldioxid från myndighetens tjänsteresor ha minskat med 30 procent jämfört med år 2000, mätt i kg CO₂/anställd.

Om det sista kriteriet ”kg CO₂/anställd” inte hade varit inkluderat hade målet blivit svårare att uppnå, men även att mäta. Enligt den formuleringen ska utsläppen minska med 30 procent även om verksamheten samtidigt utvecklas och blir större. Genom att lägga till kriteriet ”kg CO₂/anställd” undviks problemet eftersom måluppfyllelsen relateras till en relevant aspekt i verksamheten, i det här fallet antal anställda. Det är att rekommendera att samma nyckeltal används från år till år så att utvecklingen tydliggörs. Eftersom mätningen hela tiden görs i förhållande till samma parameter, till exempel ”antal anställda” kan resultatet från år till år alltid

jämföras, vilket också är en av fördelarna med nyckeltal. Det vanligaste idag är att nyckeltal används för de direkta miljöaspekterna och dess miljömål, men det går även att hitta lämpliga nyckeltal för de indirekta miljöaspekterna. Ett exempel är att mäta ”antal besvarade remisser där miljöhänsyn har tagits i relation till totalt antal besvarade remisser”.

Myndigheten har mycket att vinna på uppföljning genom nyckeltal, det lönar sig att försöka hitta lämpliga nyckeltal, men observera att det även går utmärkt att mäta sina miljömål med absoluta tal som till exempel ”minska total mängd CO₂ med X procent eller X ton” eller att ”öka antalet miljöbilar inom myndigheten till X stycken”.

Nyckeltal kan även användas till annat än som mätinstrument i uppföljningen. I kommunikationen av miljöarbetet är nyckeltal lämpliga att använda tack vare sin enkelhet. De kan då användas i miljöredovisningar, kommunikation med de anställda, externa nyheter etc. Det är också bra att innan formuleringen av nyckeltalen undersöka vilka nyckeltal andra myndigheter, företag eller organisationer använder för att mäta samma aspekt. Det finns fördelar med att mäta på samma sätt om man till exempel vill kunna jämföra sina resultat med andra myndigheter.

HANDLINGSPLAN

Handlingsplanen skrivs med fördel samtidigt med miljömålen och ska bryta ner målet i en serie åtgärder, klargöra vem som gör vad, samt vilka resurser som avsätts, vilken tidsplan som gäller och hur vägen dit ser ut. Inom en stor myndighet kan dessa punkter behöva klargöras på olika nivåer inom myndigheten. Alltså kan myndigheten centralt utarbeta en handlingsplan som avdelningarna sedan anpassar till sin egen verksamhet samtidigt med miljömålen. I praktiken pågår då arbetet med miljömålen och handlingsplanen parallellt, ibland på flera nivåer i organisationen. Som nämndes tidigare kan handlingsplanen också vara helt integrerad i verksamhetsplanen vilket är ytterligare en variant.

Om myndigheten har formulerat centrala miljömål med en tidsplan på tre år behöver dock inte alla målen löpa över tre år i handlingsplanen. Beslut kan tas om att det som är lättare att uppnå ska vara uppfyllt efter ett år och dyrare och tekniskt mer komplicerade aspekter kan få längre tid. Efter tre år ska givetvis alla målen vara uppfyllda. På nästa sida följer ett exempel på hur en handlingsplan för ett miljömål kan utformas.

HANDLINGSPLAN FÖR ETT MILJÖMÅL INOM EN AVDELNING

Myndighetsövergripande mål:

Till år 2010 ska utsläppen av koldioxid från myndighetens tjänsteresor ha minskat med 30 procent jämfört med år 2000 mätt i kg CO₂/anställd.

Mål för avdelning A:

Avdelning A ska varje år minska utsläppen av koldioxid från tjänsteresor med 10 procent jämfört med år 2000 för att år 2010 ha minskat utsläppen med 30 procent mätt i kg CO₂/anställd.

Åtgärd: För att nå målet ska alla avdelningens flygresor kortare än 50 mil ersättas med tåg.

Vem utför? Resebeställare. Miljösamordnare instruerar resebyrån om regeln.

Resurser: Inga ytterligare resurser avsätts.

Åtterrapporing: Årligen 31 december.

Åtgärd: Vid taxi- och hyrbilsresor ska alltid miljöbilar efterfrågas.

Vem utför? Resebeställare vid varje beställning.

Resurser: Inga ytterligare resurser avsätts.

Åtterrapporing: Årligen 31 december.

Åtgärd: En informationskampanj om telefon- och videokonferenser som alternativ till resor ska genomföras.

Vem utför? Miljösamordnare.

Resurser: XX kronor för utbildning/information. Informationsenheten är en resurs att tillgå.

Åtterrapporing: 31 december, år 20XX.

Handlingsplanen klargör hur myndigheten vill uppnå miljömålen och kan ses som det sista steget på vägen från miljöpolicy via övergripande och detaljerade mål fram till den konkreta åtgärden som skapar miljöförbättring. Som nämnts tidigare skrivs med fördel handlingsplanen samtidigt som målen formuleras.

En handlingsplan ska innehålla:

- en beskrivning av den aktuella åtgärden,
- vem som ansvarar för att åtgärden blir utförd,
- nödvändiga resurser (ekonomiska, personella, kunskapsmässiga m.m.),
- datum då åtgärden ska vara genomförd samt rapportering och uppföljning.

En förutsättning för att handlingsplanen genomförs på ett bra sätt är att de som är ansvariga också är de som ska genomföra åtgärderna. Därför bör de ansvariga också vara med så tidigt som möjligt i detta arbete.

Tänk också på att miljömålen och handlingsplanerna, liksom alla viktiga dokument inom miljöledningssystemet, ska beslutas av ledningen innan de börjar gälla.

SAMMANFATTNING

Miljömålen ska vara:

- förankrade hos medarbetarna,
- integrerade i verksamhetsplanen,
- relevanta för myndighetens organisation,
- tidsatta och mätbara,
- relaterade till något mätbart nyckeltal.

Handlingsplaner:

- skrivs med fördel samtidigt som målen,
- kan finnas på flera nivåer inom myndigheten,
- klargör hur målen ska uppnås genom konkreta åtgärder,
- ska innehålla åtgärd, ansvarig, resurser och slutdatum.

Se bilaga 16–20 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningssystemet för exempel på miljömål och handlingsplaner från olika myndigheter.

5. Rutiner, riktlinjer och instruktioner

När de inledande delarna av miljöledningssystemet, som miljöutredning, lagstiftning och miljömål, ska omvandlas till praktiskt arbete i verksamheten kan nya rutiner krävas. Dessa säkerställer att aktiviteterna genomförs på ett sätt som garanterar myndighetens lagefterlevnad och att påverkan från de betydande miljöaspekterna blir så liten som möjligt. Det viktiga är att det finns rutiner för hur aktiviteter inom myndigheten ska genomföras. Formen för olika rutiner är mindre viktig och man bör välja det som bäst passar respektive myndighet. En rutin kan således ha olika former t ex regler, riktlinjer, lathund, IT-stöd, guide etc. Samordna det gärna med myndighetens övriga skriftliga anvisningar och använd samma begrepp. Troligtvis finns det redan idag rutiner på myndigheten, t ex i form av resepolicy, regler för kemikaliehantering, inköpshandbok etc. I de fall det redan finns en fastställd, erkänd och spridd rutin är det bättre att utgå från den och arbeta in miljödimensionerna i det befintliga dokumentet.

GODA EXEMPEL

Luffartsverket ska enligt affärsplaneringsdirektivet göra miljöbedömningar för de investeringar som: beslutas av GD, har yttre miljö som enskilt största syfte, kan leda till ökad miljöpåverkan eller investeringar som påverkar gällande miljö tillstånd. Miljöbedömningen görs i form av en checklista som bifogas investeringsansökan.

Rutiner är ett sätt att kommunicera med berörda medarbetare och att se till att information och kunskap om hur myndighetens arbetsgång ser ut inte går förlorad om en enskild medarbetare skulle sluta. För att säkerställa att arbetet hålls igång, oberoende av specifika personer, behövs vissa rutiner som fastställer hur arbetet praktiskt ska gå till väga och vem som ansvarar för olika uppgifter. Rutiner används också för att säkerställa myndighetens lagefterlevnad. Det är därför viktigt att rutiner upprättas där det behövs för att lagkraven ska följas och att rutinerna sedan används aktivt och uppdateras kontinuerligt. Rutiner kan röra allt från avfallshandling till remissförfarande. Regeringen har särskilt betonat att myndigheterna ska sträva efter att miljöanpassa sin upphandling, varför detta är ett område där myndigheten bör skriva tydliga rutiner.

Exempel på rutiner

- Inköps- och upphandlingsrutin
- Rutin för beställning av tjänsteresor
- Rutin för kemikaliehantering
- Källsorteringsrutin
- Rutin för miljöhänsyn vid remissförfarande
- Instruktion för att minska energianvändningen
- Rutin för hantering av farligt avfall

Att skriva en rutin kan vara ett sätt att säkerställa en grundnivå som alla ska genomföra, men det kan också vara ett sätt att omvandla ett gammalt miljömål till löpande verksamhet. Ett exempel är målet ”*Myndigheten ska ställa miljökrav i samtliga upphandlingar av varor*” som myndigheten kanske uppnår efter tre års arbete. För att säkerställa att upphandlarna fortsätter att ställa miljökrav vid varje upphandling av varor, trots att målet har tagits bort, kan en rutin om detta skrivas. Rutinerna måste spridas till de medarbetare som berörs av dem.

SAMMANFATTNING

- Rutiner säkerställer att arbetet hålls igång oberoende av specifika personer.
- Rutiner säkerställer lagefterlevnaden.
- Sprid rutinerna till berörda medarbetare.
- Samordna rutinerna med myndighetens övriga skriftliga anvisningar och använd samma begrepp.

Se bilaga 21–26 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide för exempel på olika typer av rutiner.

6. Kommunikation

För att nå ut med information om myndighetens miljöarbete, både internt till personalen och till externa intressenter, krävs fungerande kommunikationskanaler. Miljöarbetet kan kommuniceras på många olika sätt, till exempel genom arbetsplatsträffar, specifika informationsinsatser för att engagera personalen, nyhetsbrev och via myndighetens miljöredovisning. Syftet med kommunikationen är att hålla personalen och externa intressenter informerade om vad som händer inom miljöarbetet och att ta emot synpunkter på miljöarbetet.

INTERN KOMMUNIKATION

Återkoppling till personalen

Medarbetarna behöver informeras om hur myndighetens miljöarbete går. Denna återkoppling är viktig för att uppmuntra människor och inspirera dem att jobba vidare. Uppföljningen och användning av nyckeltal har en central roll för att få med sig de anställda på myndigheten. Nyckeltalen är, som nämnts tidigare, lätta att kommunicera vilket gör dem till bra instrument för att föra ut resultatet av miljöarbetet. Nyckeltal är dessutom bra eftersom det är lätt att rikta kommunikationen av dem till olika interna målgrupper. Till de inköpsansvariga kan vissa nyckeltal spridas och till myndighetens reseansvariga kan andra nyckeltal spridas. Ett enkelt sätt att hålla personalen informerad om miljöarbetet kan vara att illustrera hur målarbetet går genom att visa glada (☺) eller ledsna (☹) ansikten vid varje miljömål. Informationen kan sättas upp på anslagstavlor, läggas i fikarummen, skickas ut via e-post eller läggas ut på intranätet.

Myndighetens miljöarbete måste vara tydligt och synas för alla medarbetare. Medarbetarna behöver också känna att de kan påverka miljöarbetet och att det inte är för komplicerat att komma med förslag eller påpekanden. Ett kontaktformulär på intranätet kan vara en enkel lösning. Som nämnts tidigare är det också viktigt att ha med medarbetarna i miljömålsprocessen eftersom det är de som ska arbeta praktiskt med målen. Tyvärr

är det ofta många anställda som inte märker av miljöarbetet i sin vardag och därför har uppfattningen att miljöarbetet sköts av en liten grupp på arbetsplatsen. Som en del av den interna kommunikationen är det därför viktigt att miljö finns med som en stående punkt på alla arbetsplatsträffar, avdelningsmöten etc. Då kan avdelningens miljöansvarige informera om vad som händer inom miljöarbetet och hur det påverkar medarbetarna. Detta behövs för att synliggöra miljöarbetet och integrera det som en naturlig del i den ordinarie verksamheten. Om förslag framkommer från medarbetarna kan den miljöansvarige ta med sig dessa direkt till miljösamordnaren. Möten kan alltså både vara bra tillfällen för att sprida information och samla in synpunkter.

GODA EXEMPEL

Göteborgs universitet följer upp koldioxidutsläppen från tjänsteresor och energiförbrukning separat för varje institution. Fördelen är att personalen blir medvetna om de egna handlingarnas påverkan. Resultatet presenteras i diagram där utvecklingen över tid syns. Diagrammen sprids sedan inom organisationen och används i olika sammanhang, t ex som diskussionsunderlag inför möjliga åtgärder.

Förslag på informationskanaler

På myndighetens hemsida eller intranät bör miljöarbetet synas tydligt. Tips och råd samt dokument som berör medarbetarna är exempel på sådant som bör finnas här. Informera också om aktuella händelser inom miljöarbetet. Ett internt nyhetsbrev kan vara ett bra sätt att sprida information internt inom myndigheten. Försök att lägga in miljönyheter och miljötips i varje nummer av myndighetens ordinarie nyhetsbrev.

Det är bra att engagera myndighetens ordinarie informationsavdelning i den interna kommunikationen så att miljöinformationen sprids genom de vanliga kanalerna och inte enbart separat. Att integrera miljöinformation samtidigt som ”vanlig” information sprids är en del av integreringen av miljöarbetet i verksamheten. Det underlättar också för miljösamordnaren att informationsavdelningen tar hand om denna kommunikation, och det är detta som är miljöledningssystemets syfte, att de ordinarie befattningarna ska sköta miljöarbetet i praktiken.

Utnyttja också synpunkter som inkommer som intern kommunikation. Många värdefulla förslag kan komma in den vägen och det gäller att ta vara på dem och följa upp dem. Redovisa gärna regelbundet, förslagsvis i samband med övrig miljöredovisning, vilka förslag som har inkommit och vilka åtgärder som planeras i anslutning till varje förslag. Detta gör att medarbetarna ser vad som händer inom myndigheten och att inkomna förslag följs upp och inte bara blir liggande.

GODA EXEMPEL

Statens strålskyddsinstitut har ett digitalt ärendehanteringssystem där förbättringsförslag kan lämnas in av alla medarbetare. Beslut om åtgärd tas av chef eller verksamhetsansvarig. Ärendet följs därefter upp av den som lämnat förslaget. Även avvikelser från interna och externa revisioner läggs in i förbättringssystemet. Systemet är transparent så att alla kan se vilka ärenden som finns och hur de åtgärdas.

EXTERN KOMMUNIKATION

Myndigheten har också ett ansvar att kommunicera externt med samhället, det gäller även miljöarbetet. Miljöarbetet kan till exempel kommuniceras via myndighetens webbplats, via informationsmaterial och i miljöredovisningen. Utnyttja myndighetens informationsavdelning även här. Om myndigheten är miljödiplomerad eller har någon annan miljöcertifiering så använd gärna certifieringslogotypen i den externa kommunikationen, till exempel på alla trycksaker. Försök i anslutning till detta att få med ett par rader om myndighetens miljöarbete på trycksakerna.

Externt informationsmaterial läses ofta även av medarbetarna, och att då visa att miljö förs fram som en av myndighetens viktiga aspekter utåter ger större tyngd åt det interna miljöarbetet. Det kan också medverka till en ökad stolthet hos medarbetarna om den egna organisationen är duktig på miljöarbete, och att detta visas upp externt. Att aktivt kommunicera vad miljöarbetet syftar till och vilka mål som ska uppnås, ger extra motivation i arbetet för att uppnå målen. Det minskar också risken att målen blir bortglömda, eftersom myndighetens externa intressenter känner till dem.

Det är viktigt att kommunicera med myndighetens externa intressenter och skapa en bra dialog kring myndighetens miljöarbete. Dialogen kan till exempel handla om vad intressenterna har för förväntningar och vad myndigheten planerar för framtiden. Kommunikation med myndighetens leverantörer är också viktig. Påtala vilka förväntningar myndigheten har på leverantören, att arbetet med miljöfrågorna sker systematiskt i och med miljöledningssystemet och att miljöanpassade produkter eller tjänster från leverantören efterfrågas samt att leverantören i vissa fall förväntas bidra med statistik/nyckeltal för myndigheten. Genom en god kommunikation med leverantörerna kan bra lösningar för respektive myndighet hittas vad gäller vilka produkter som ska köpas eller vilka rekommendationer leverantören ska ge när myndighetens personal kontaktar dem för att köpa varor.

SAMMANFATTNING

- Håll personalen informerad om hur miljöarbetet går.
- Skapa möjligheter för personalen att lämna förslag och synpunkter på miljöarbetet.
- Sprid miljöinformation genom myndighetens ordinarie informationskanaler.
- Tydliggör miljöarbetet på hemsidan och i externt informationsmaterial.
- Kommunicera krav och förväntningar med leverantörer och externa intressenter.

Se bilaga 27–30 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide för exempel på externt informationsmaterial och andra dokument om kommunikation.

7. Utbildning

Miljöutbildning är ett viktigt verktyg för att integrera och förankra miljöarbetet som en naturlig del i den ordinarie verksamheten, eftersom medarbetarna då börjar väga in miljöhänsyn i sina dagliga beslut.

Eftersom miljöledningssystemet berör medarbetarna på olika sätt bör varje personalkategori få utbildning som är anpassad till deras specifika arbetsuppgifter. Detta krävs för att medarbetarna ska kunna bidra till det praktiska miljöarbetet på bästa möjliga sätt. Det är dock bra om alla medarbetare initialt får samma grundläggande miljöutbildning och information om miljöledningssystemet. Efter genomförd grundutbildning kan kommande miljöutbildningar med fördel integreras i myndighetens ordinarie utbildningsprogram. Fortlöpande miljökompetensanalys kan integreras i organisationens ordinarie kompetensanalys, till exempel utvecklingssamtal.

Miljöutbildningar bör dokumenteras på samma sätt som övrig utbildning dokumenteras.

GRUNDLÄGGANDE MILJÖUTBILDNING

För att lyckas med ett miljöledningssystem krävs kunskap, engagemang och intresse för miljöarbetet. Därför bör all personal, inklusive ledningen, få en grundläggande miljöutbildning. Utbildningen kan innehålla följande programpunkter:

- Myndighetschefen inleder. Varför gör vi denna miljöåtgärdsplan?
- Grundläggande miljö- och kretsloppskunskap.
- Myndigheten och hållbar utveckling.
- Miljöledning. Kort genomgång av vad miljöledning är och hur det kommer att påverka den enskilde medarbetaren.
- Resultatet av miljöutredningen. Så ser myndighetens miljöpåverkan ut.
- Presentation av miljöpolicy.
- Presentation av miljöorganisationen, ansvar och befogenheter.
- Presentation av miljömål, handlingsplan och åtgärder.

Det är viktigt att alla delar av grundutbildningen är anpassad till myndighetens verksamhet. Om externa föreläsare anlitas bör krav på föreläsarna ställas så att utbildningens innehåll anpassas till myndighetens verksamhet. Dessutom är det bra att provlyssna inför val av utbildare. Kräv gärna att få en specifik föreläsare. Det finns ett stort utbud av kurser som miljöutbildningsföretag anordnar, sök upp dem på Internet.

Myndighetens ledning bör redan i ett inledande skede ges en utbildning om vad miljöledningssystem är för något och hur det berör verksamheten och, inte minst, hur det berör ledningen. Det är inte nödvändigt, men många väljer att även inkludera grundläggande miljökunskap vid detta utbildningstillfälle. Tänk på att även denna del av utbildningen ska vara anpassad till målgruppen. Som ett alternativ till detta kan ledningen vara med vid grundutbildningen, men det optimala är att ledningen då redan har genomgått sin egen miljöutbildning.

När miljöledningssystemet väl är infört är det viktigt att inte glömma bort den personal som nyanställs. De behöver få motsvarande information om myndighetens miljöledningsarbete och hur det påverkar deras arbete. Ordna därför regelbundna miljöutbildningar för nyanställda eller integrera information om myndighetens miljöledningsarbete i den ordinarie introduktionsutbildningen som ges till ny personal.

GODA EXEMPEL

Naturhistoriska riksmuseet har på sitt intranät lagt ut en personalutbildning, "Miljöuppdraget", som är ett interaktivt miljökunskapsspel. Genom att klicka sig fram mellan museets olika verksamheter och svara på miljöfrågor ökar personalen sin kunskap. Spelet avslutas med ett kunskapstest, och i anslutning till de felaktiga svaren finns länkar till mer information om frågan. När 19 av 21 frågor har besvarats korrekt kan ett diplom "För ständig förbättring" skrivas ut.

UTBILDNING AV NYCKELPERSONER

Efter den inledande grundutbildningen är den naturliga fortsättningen att anordna anpassade utbildningar för olika personalkategorier inom myndigheten. Det kan vara inköpsansvariga, vaktmästare, lokalvårdare och miljöansvariga på olika avdelningar. Låt gärna deltagarna interagera i utbildningen genom olika övningar. Ett tips kan vara att inleda med en föreläsning om någon miljöfråga och sedan låta deltagarna formulera handlingsplaner kring samma fråga, gärna med konkreta åtgärder för den egna avdelningen.

Det är också viktigt att miljösamordnaren regelbundet får chans till utbildning och kompetensutveckling externt då miljösamordnaren ofta är den person på myndigheten som förväntas ha uppdaterad miljökunskap inom många områden. Naturvårdsverkets seminarier och utbildningar kan vara bra att besöka för att få information om vad som är på gång inom olika områden. Dessa träffar ger dessutom en chans att träffa andra miljösamordnare för inspiration och utbyte av tips. Miljösamordnarna kan också behöva gå på miljöutbildningar som är mer specifikt anpassade till myndighetens verksamhetsområden.

GODA EXEMPEL

En enhet inom Göteborgs universitet anordnar "miljöfika" som komplement till långa utbildningsdagar. Medarbetarna träffas då med jämna mellanrum under lättsamma former. Vid varje tillfälle hålls ett kortare seminarium kring ett angivet tema. Ett bra sätt att informera och inspirera medarbetarna!

SAMMANFATTNING

- Utbilda alla anställda, inklusive ledningen, i miljökunskap och informera om miljöledningssystemet vid införandet av systemet.
- Integrera information om miljöarbetet i introduktionsutbildning för nyanställda.
- Ge varje personalkategori utbildning anpassad till deras arbetsuppgifter.
- Ge miljösamordnaren regelbunden extern kompetensutveckling.

Se bilaga 31–32 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide för exempel på utbildningsrelaterade dokument.

8. Uppföljning

UPPFÖLJNING AV MÅL OCH MILJÖASPEKTER

När miljöledningssystemet väl är infört och målen satta, är uppföljningen den viktigaste delen av miljöledningsarbetet. Att kontinuerligt följa upp hur arbetet går, och vilken effekt åtgärderna har, är nödvändigt för att förbättringar ska ske. Det är dock inte bara miljömålen som ska följas upp. Även de betydande miljöaspekter som inte är målsatta bör kontrolleras. Det finns då inga mål att förhålla sig till, utan uppföljningen kan enbart användas för att kontrollera åt vilket håll utvecklingen går. När det gäller miljömålen är man däremot intresserad av i vilken takt förändringar sker och huruvida målen kommer att uppnås i tid.

Miljömålen följs upp genom att nödvändig bakgrundsdata samlas in och nyckeltalen, som har definierats i anslutning till miljömålsformuleringen, mäts. De betydande miljöaspekterna kan också mätas genom nyckeltal, om sådana har definierats. För vissa av myndighetens betydande miljöaspekter har antagligen rutiner tagits fram, till exempel en rutin för tjänsteresor eller en inköpsrutin. Att utvärdera huruvida dessa rutiner efterlevs är också ett sätt att följa upp myndighetens betydande miljöaspekter.

UTVÄRDERING AV LAGEFTERLEVNAD

I samband med uppföljning av miljömål och betydande miljöaspekter följs också andra delar av miljöledningssystemet upp. Laglistan som utarbetades i miljöutredningen ska regelbundet gås igenom för att säkerställa att alla lagar efterlevs. Många myndigheter tycker att lagstiftningen är svår att följa upp, men det finns flera sätt att genomföra det på. En del väljer att skicka ut frågor till berörda delar av verksamheten, andra gör stickprov i verksamheten för att i verkligheten se hur lagkravet beaktas.

Intern miljörevision är också en viktig del i kontrollen av lagefterlevnaden, eftersom miljörevisorn då är ute på platsbesök i verksamheten och kan kontrollera om verksamheten bedrivs i enlighet med lagstiftningen och upprättade rutiner. Platsbesök säkerställer också att utvärderingen av lagefterlevnaden inte bara blir en dokumentgranskning, vilket är risken om

man enbart går igenom laglistan. Även i utvärderingen av lagefterlevnad är myndighetens rutiner alltså viktiga. Ett av syftena med rutinerna är att säkerställa att lagarna följs och att kontrollera huruvida myndigheten praktiskt efterlever sina rutiner är därmed ett sätt att utvärdera lagefterlevnaden.

GODA EXEMPEL

På Räddningsverket ska varje arbetsställe en gång per år utvärdera och dokumentera efterlevnaden av aktuell lagstiftning och andra krav. Detta görs genom en egenkontroll innan den interna miljörevisionen. Alla arbetsställen ska då gå igenom respektive lag, förordning och föreskrift enligt lagstiftningsförteckningen och analysera hur dessa följs på arbetsstället. Eventuella lokala krav från myndigheter analyseras på samma sätt. Resultatet av egenkontrollen dokumenteras och minimikravet är en sammanställning över vilka regelverk man inte anser sig följa och de åtgärder som krävs för att dessa ska följas. Den dokumenterade egenkontrollen lämnas till revisionsledaren i samband med den interna miljörevisionen.

REDOVISNING

I myndigheternas regeringsuppdrag ingår att varje år redovisa miljöledningsarbetet till respektive sakdepartement med en kopia till Naturvårdsverket. Den årliga redovisningen ska ske i enlighet med de riktlinjer som miljödepartementet beslutar. Förutom redovisningen till departementet skriver en del myndigheter ytterligare en miljöredovisning. Denna kan spridas både internt till personalen och till externa intressenter. En sådan redovisning kan ta upp speciella satsningar som gjorts under året och konkreta miljöförbättringar som har åstadkommit. Miljöredovisningen är ett bra verktyg i kommunikationen av miljöarbetet, och det finns mycket att vinna på att utarbeta en sådan även om det inte är ett krav.

LEDNINGENS GENOMGÅNG

För att miljöledningssystemet ska bli framgångsrikt är det nödvändigt att högsta ledningen får regelbunden information om systemet. Ledningen ska också delta i uppbyggnaden och utvecklingen av miljöledningssystemet. Ledningens genomgång är ledningens instrument för att följa upp effektiviteten i miljöledningssystemet. Vid ledningens genomgång granskas systemet strategiskt. Det är också ett bra tillfälle för ledningens representant att lägga fram förslag till ledningen på konkreta åtgärder som framöver kan genomföras inom miljöledningssystemet. Förutom detta bör ledningens genomgång omfatta:

- En utvärdering av miljöpolicy för att se om den är ändamålsenlig och om miljöarbetet leder till ständiga förbättringar.
- En genomgång av resultaten av miljömålen, kontroll av lagefterlevnad samt ansvarsfrågor.
- En genomgång av externa intressenters ev. klagomål och synpunkter.
- En diskussion om hur miljöledningsarbetet ska fortsätta integreras i myndighetens ordinarie verksamhet.

Ledningens genomgång bör genomföras regelbundet, förslagsvis vid ordinarie ledningsgruppsmöten. Det är rimligt att ledningen har sin genomgång två gånger om året. En variant kan vara att ledningens genomgång genomförs en gång på hösten, i samband med kommande års budgetarbete då miljömål och handlingsplan för nästkommande år beslutas, samt en gång i början av våren då resultatet från föregående års mål och handlingsplan avrapporteras.

GODA EXEMPEL

Räddningsverkets ledning har genomgång av miljöledningssystemet två gånger om året och även vid Räddningsverkets skolor genomförs ledningens genomgång. Genom att ha en standardiserad agenda för ledningens genomgång säkerställer verket att processen är densamma oavsett på vilken nivå den genomförs.

SAMMANFATTNING

- Följ regelbundet upp mål och betydande miljöaspekter, t ex genom nyckeltal.
- Säkerställ att identifierad lagstiftning följs, t ex genom stickprov, frågor eller mätningar.
- Redovisa miljöledningsarbetet till sakdepartement och Naturvårdsverket.
- Genomför regelbundet ledningens genomgång där ledningen informeras om miljöledningssystemet och strategiska beslut fattas.

Se bilaga 33 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide för exempel på dokument med anknytning till utvärderingen av lagefterlevnad. Se bilaga 34–36 på för exempel på miljöredovisningar och bilaga 37 för exempel på dokument med anknytning till ledningens genomgång.

9. Miljörevision

INTERN OCH EXTERN MILJÖREVISION

Den interna miljörevisionen är det naturliga sättet att kontrollera hur väl miljöarbetet fungerar inom myndigheten och ett sätt att få förslag på förbättringar.

Myndigheten bör minst en gång om året genomföra en intern miljörevision av miljöledningssystemet för att avgöra om systemet följer uppsatta krav. Miljörevisionen ska vara upplagd så att den i första hand fokuserar på de delar av verksamheten som berör de betydande miljöaspekterna, vilket innebär att hela myndigheten inte behöver genomgå miljörevision med en gång eller vid samma tillfälle. Dock är det lämpligt att hela miljöledningssystemet och alla delar av myndighetens verksamhet har genomgått en miljörevision under en treårsperiod. Miljörevision bör alltid ske mot några kriterier som är fastställda av myndigheten. En rekommendation är att myndigheterna revideras mot de kriterier som finns listade i slutet av denna guide.

Fördelar med (interna) miljörevisioner är att:

- De ger en avstämning/kontroll om systemet verkligen fungerar och lever.
- De ger en sammanställning över de brister som finns.
- De ger en revisionsrapport som ger ledningen, miljösamordnare och personal direkt vägledning om vilka brister som ska åtgärdas.
- De ger en signal till verksamheten att systemet ständigt ska förbättras.
- De ger en signal till personalen om betydelsen av miljöarbetet.

Rent praktiskt innebär en miljörevision att miljörevisorn innan revisions-tillfället förbereder sig genom att läsa in sig på myndighetens miljöledningsdokument. Miljörevisorn kontrollerar då att alla dokument finns upprättade, är aktuella samt motsvarar de krav som miljöledningssystemet ska uppnå. På revisionsdagen gör miljörevisorn platsbesök ute i verksamheten och intervjuar personer ur ledningen samt annan personal med relevanta funktioner. Ett revisionschema ska ha upprättats innan så att både revisorn och andra berörda vet vad som händer under dagen och vilka

tider som gäller. Platsbesöken ska säkerställa att verksamheten praktiskt efterlever de dokument som upprättats, som till exempel rutiner, miljöpolicy och handlingsplaner. Intervjuerna visar hur personal och ledning upplever att miljöledningssystemet fungerar och hur ansvar och befogenheter har fördelats samt på vilket sätt det praktiska miljöarbetet genomförs.

Miljörevisorn ska vara fri från jäviga relationer med den verksamhet som revideras. En miljörevisor bör således inte revidera ett system som vederbörande själv varit med och byggt upp. Inom en myndighet kan detta lösas genom att personal från en avdelning deltar som miljörevisorer på en annan avdelning, alternativt att en miljörevisor lånas in från en annan myndighet. Miljörevisionen bör resultera i en dokumenterad revisionsrapport som talar om när revisionen är utförd, och av vem, vilka delar av verksamheten som reviderats samt resultatet av revisionen. Resultatet kan med fördel delas in i kommentarer, slutsatser, rekommendationer, avvikelser och noteringar. Avvikelserna visar i vilka delar myndigheten inte uppfyller fastställda krav på miljöledningssystemet. Avvikelser och noteringar skrivs ofta i listform.

EXTERN REVISION OCH CERTIFIERING

Om myndigheten vill gå vidare till ett certifierat miljöledningssystem ska också en extern miljörevision genomföras. En sådan genomförs av speciellt ackrediterade miljörevisorer. Att certifiera sitt miljöledningssystem har många fördelar. Det ger tyngd åt miljöarbetet att kunna uppvisa ett synligt bevis på att ett miljöledningssystem uppnår uppställda krav. Om en myndighet är certifierad vet externa intressenter vilka krav som uppfylls. Detta inger förtroende gentemot kunder och andra intressenter. De vanligaste certifieringarna ISO 14001 och EMAS är också internationellt gångbara.

Vill man certifiera sitt miljöledningssystem enligt den internationella miljöstandarden ISO 14001 vänder man sig till någon av de organisationer som blivit ackrediterade av SWEDAC. Dessa organisationer genomför den externa miljörevisionen och utfärdar sedan ett certifikat för myndigheten. Om man vill bli godkänd enligt den europeiska standarden EMAS finns det även här SWEDAC-ackrediterade organisationer som sköter den externa miljörevisionen.

Många kommuner erbjuder också företag och organisationer möjligheten att få sitt miljöledningssystem granskat av en tredje part. Dessa system brukar kallas miljödiplomering och det är då kommunens miljökontor som ställer upp kriterierna för miljöledningssystemet och genomför den externa miljörevisionen. Föreningen Svensk Miljöbas samlar kommuner och andra organisationer som diplomerar företag och har utarbetat en gemensam kravstandard.

SAMMANFATTNING

- Fokusera miljörevisionen på de delar som berör de betydande miljöaspekterna.
- Revidera mot krav som är fastställda av myndigheten. Rekommenderade krav finns i slutet av denna guide.
- Miljörevisionen omfattar dokumentgranskning, platsbesök och intervjuer.
- Dokumentera de avvikelser som framkommer vid miljörevisionen i en revisionsrapport.
- Miljörevisorerna får inte ha jäviga relationer till den reviderade verksamheten.
- Om myndigheten vill certifiera sitt miljöledningssystem genomförs en extern miljörevision av speciellt ackrediterade miljörevisorerna.

I bilaga 38–42 på webbplatsen www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide finns exempel på dokument från myndigheterna med anknytning till miljörevision.

10. Ständig förbättring

Ständig förbättring är ett nyckelbegrepp inom miljöledningsarbetet som innebär att myndigheten ska kunna visa att miljöförbättringar faktiskt uppnås genom det miljöarbete som bedrivs. Detta är ett svårt arbete för många myndigheter och ständig förbättring kan ställa till det för organisationer och miljörevisorer. Vad är egentligen ”ständig förbättring” och hur mycket ska man åstadkomma för att något ska räknas som en förbättring? I praktiken kan förbättringar omfatta allt från konkreta miljöåtgärder till utbildningsinsatser och bättre/effektivare administrativ handläggning av miljöfrågorna. Fokus bör dock ligga på att konkreta miljöåtgärder genomförts med en minskad miljöbelastning som resultat. Det viktiga är att komma igång med förbättringsarbetet och att se det som en ständigt pågående process där allt dock inte behöver förbättras med en gång.

Utnyttja de övriga delarna av miljöledningssystemet i förbättringsarbetet. Det är i samband med uppföljningen av miljömål och vid myndighetens miljörevisioner som områden som kan förbättras hittas. Fokusera på ett eller ett par områden i taget och utarbeta åtgärder som kan utföras stegvis. Ta också vara på de förbättringsförslag som kommer in från revisorer och personal. Ett bra sätt kan vara att ha ett rapporteringssystem på intranätet som gör det enkelt för medarbetare att lämna synpunkter. Om det finns en arbetsgrupp för miljöledningssystemet kan även denna grupp regelbundet diskutera lämpliga förbättringsåtgärder.

Grunden i ständig förbättring ligger i att utvärdera resultaten som framkommer vid uppföljningen av miljöledningssystemet och att därefter utnyttja dem för att vidta nya åtgärder och åstadkomma ytterligare förbättringar. Miljömålen är ett av verktygen som används i förbättringsarbetet genom att ange ribban för vilka förbättringar som ska åstadkommas. Att formulera skarpare mål är dock inte automatiskt ständig förbättring. Visar man däremot att till exempel myndighetens koldioxidutsläpp minskar tack vare de skarpa målen är det ett bevis för att miljöförbättringar har åstadkommits.

Ett sätt att internt följa upp miljöarbetet och säkerställa ständiga förbättringar är att genomföra ledningens genomgång med ett planerat intervall, där ledningen går igenom och utvärderar miljöledningssystemets

resultat, effekter och fortsatta lämplighet. En viktig del i denna genomgång är att identifiera möjligheter och behov av förbättringar. Ett sätt att redogöra för resultaten är att utarbeta en miljöredovisning, där det arbete som har bedrivits under året och vilka miljöförbättringar som har skett beskrivs.

SAMMANFATTNING

- Ständig förbättring innebär att miljöförbättringar uppnås genom det arbete som bedrivs.
- Ständig förbättring är en kontinuerlig process där allt inte behöver förbättras på en gång.
- Fokusera på konkreta åtgärder och på ett område i taget.
- Utnyttja förbättringsförslag som inkommer från personal och revisorer.
- Använd ledningens genomgång som ett tillfälle att identifiera möjliga förbättringar.

I bilaga 43–44 på webbsidan www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide finns exempel på dokument med anknytning till ständig förbättring.

Inköp och upphandling – ett tillämpat kapitel

Detta avslutande kapitel visar på tillämpningen av miljöledningsguidens tidigare kapitel inom ett specifikt område. Området som har valts är inköp och upphandling eftersom det är ett prioriterat område i regeringens uppdrag till myndigheterna och eftersom det har visat sig att myndigheterna själva är osäkra på vilka krav som kan ställas inom inköp och upphandling. Inköp och upphandling beskrivs i detta kapitel hela vägen från hur det identifieras som en miljöaspekt och hur ett miljömål om inköp kan skrivas, via det praktiska genomförandet i verksamheten, till vilka nyckeltal som kan formuleras och hur uppföljningen av uppsatta mål kan genomföras.

Kapitlet redogör för hur en fiktiv myndighet, hädanefter kallad ”Myndigheten”, har behandlat upphandling och inköp i sitt miljöledningssystem. För att levandegöra avsnittet skriver Myndigheten ur sitt perspektiv och texten är således skriven i vi-form. Observera att fastän Myndigheten är en fiktiv myndighet, är länkar och källhänvisningar verkliga och kan användas av alla myndigheter. Myndigheten är en relativt stor myndighet med en egen upphandlingsenhet, något som kanske inte alla myndigheter känner igen sig i. För mindre myndigheter som främst har en inköpsverksamhet finns det också exempel och tips.

ORGANISATION OCH ANSVAR

Vårt första steg på vägen mot ett miljöledningssystem var att definiera miljöorganisationen och ansvaret för olika arbetsuppgifter inom Myndigheten. För inköp och upphandling fördelades arbetet enligt nedan:

Arbetsuppgift	Ansvarig
Beakta miljökrav vid upphandlingar.	Upphandlingschef
Stödja upphandlare med miljökunskap vid upphandlingar. Följa upp arbetet.	Miljösamordnare
Ställa miljökrav i upphandlingarna. Stödja inköparna med miljötips vid inköp.	Upphandlare
Välja miljöanpassade varor/tjänster vid inköp och beställning.	Inköpare

MILJÖUTREDNING

Vi har, efter att ha organiserat ansvar och roller i miljöarbetet, genomfört en miljöutredning. I miljöutredningen identifierades Myndighetens inköps- och upphandlingsverksamhet som en av de aktiviteter som innebär en miljöpåverkan och definieras därmed som en miljöaspekt.

Att identifiera och värdera miljöaspekter

Miljöaspekt: Myndighetens inköps- och upphandlingsverksamhet

Beskrivning av aspekten: Inköp och upphandling är en av våra största verksamheter, som kan ha en stor positiv eller negativ **indirekt** miljöpåverkan. Beroende på vilka produkter Myndigheten upphandlar kan vi bidra till en positiv eller negativ utveckling i producentleden. Även resursförbrukningen varierar med avseende på vilken produkt som köps in. Vi kan också ha en **direkt** miljöpåverkan genom mängden avfall som genereras av de upphandlade produkterna.

Miljöpåverkan: Resursförbrukning och avfall samt utsläpp av miljö- och hälsoskadliga ämnen

Kvantifiering: Vi upphandlade för 350 miljoner kr år 2007.
Andel upphandlingar där miljökrav ställdes på den upphandlade produkten: 25 procent.

Värdering: Vi har använt en kvantitativ värdering där miljöaspekterna ges poäng mellan 1-3 inom miljömässiga kriterier och kvantitet och sedan summeras till en totalpoäng. Diskussionerna kring inköp och upphandling tog upp att vi årligen upphandlar för stora belopp och att inköp och upphandling är ett prioriterat område i regeringens uppdrag till Myndigheten.

Så här värderades miljöaspekten inköp och upphandling:

	Miljömässiga kriterier	Kvantiteter	Summa miljöpåverkan
Poäng	Negativ miljö-påverkan 3 poäng	2 poäng	Negativ miljö-påverkan 5 poäng
Kommentar/förklaring	Aktiviteten innebär stor negativ miljöpåverkan i dagsläget.	Aktiviteten bedrivs i medelstor kvantitet.	Upphandling och inköp bedöms som en betydande miljöaspekt (summa 5 poäng eller mer).

Miljölagstiftning och andra krav

Följande lagstiftning har bedömts vara relevant för vår upphandlings- och inköpsverksamhet, när det gäller miljö:

- Upphandlingslagstiftningen berör hur miljökrav kan ställas vid inköp och upphandling.
- Miljöbalkens kapitel 2, hänsynsreglerna, säger att en verksamhet ska hushålla med råvaror och energi och främja återanvändning och återvinning. Verksamheten ska också, där så är möjligt, ersätta kemiska produkter med mindre skadliga varianter.

Vi har sammanställt en laglista enligt nedan:

Myndighetens laglista					
Krav enligt lag	Vad säger kravet?	Hur berörs vi?	Ansvarig	Hur uppfylls kravet?	Kontroll av lagefterlevnad, datum
Upphandlingslagstiftning	Upphandlingslagstiftningen reglerar vilka krav som får ställas vid offentlig upphandling.	Miljökraven som ställs vid våra upphandlingar och inköp måste överensstämma med lagkraven.	Upphandlingschef	Våra upphandlare har fått relevant utbildning. Alla upphandlingar kontrolleras mot juridiska krav.	xx-xx-xx
Miljöbalken (1998:808) 2 kap 5§	Alla som bedriver en verksamhet eller vidtar en åtgärd ska hushålla med råvaror och energi samt utnyttja möjligheterna till återanvändning och återvinning.	Vid inköp och upphandling ska kravet beaktas.	Upphandlingschef	Miljökrav ställs vid inköp och upphandlingar. Detta säkerställs genom upphandlingsrutinen.	xx-xx-xx

Vi uppdaterar regelbundet vår laglista och undersöker då huruvida det har kommit några nya lagar på inköpsområdet som Myndigheten berörs av. Vi avgör också om vi på något sätt har förändrat vår inköpsverksamhet så att vi berörs av andra lagar. Det kan till exempel vara om vi har börjat köpa in kemiska produkter vilket gör att fler lagkrav är relevanta.

MILJÖMÅL OCH HANDLINGSPLAN

Efter att miljöutredningen var genomförd formulerade vi Myndighetens miljösmål och utvecklade handlingsplanen. Ett av målen berör inköp och upphandling eftersom detta identifierades som en betydande miljöaspekt. För att kunna formulera ett förankrat miljösmål om inköp och upphandling engagerade vi en grupp med berörda personer som hjälpte till i arbetet. Vi använde oss av upphandlingschefen och medarbetare med inköpsansvar ute i verksamheten. Miljösamordnaren deltog också.

Myndighetens miljömål om upphandling och inköp

Inför målformulering: Statistik över ställda miljökrav i våra upphandlingar erhålls från upphandlingsavdelningen.

Nyckeltal: Antal upphandlingar med miljökrav av totala antalet upphandlingar.

Mål för år 2008-2011: Miljökrav ska ställas i alla Myndighetens upphandlingar.

Delmål: År 2009 ska miljökrav ställas i 50 procent av upphandlingarna, år 2010 i 75 procent och år 2011 i 100 procent av upphandlingarna.

Handlingsplan år 2008 för miljömålet om upphandling

Åtgärd: En lathund för miljöanpassad upphandling ska utarbetas.

Vem utför? Upphandlingschefen

Resurser: 10 000 kr avsätts till framtagande av informationsmaterial. Miljösamordnaren och informationsavdelningen är personella resurser.

Åtterrapporering: 31 december

Åtgärd: En utbildning i miljöanpassade inköp ska genomföras för Myndighetens inköpsansvariga.

Vem utför? Miljösamordnaren och extern utbildare.

Resurser: 20 000 kr avsätts till kostnader för extern utbildare.

Åtterrapporering: 31 december

GENOMFÖRANDE

Inköp och upphandling är tätt sammankopplade och vi har insett att vi måste arbeta parallellt med båda delarna för att få en effektiv och fungerande inköpsprocess. Ett vanligt missförstånd bland våra inköpare ute i verksamheten är att alla nödvändiga miljökrav är ställda i upphandlingsprocessen och att de miljöbästa produkterna således erhålls bara man följer myndighetens ramavtal. I många fall får Myndigheten dock tillgång till en mängd varor i det upphandlade företagets sortiment när ramavtalet väl har slutits, och inte bara till de miljöbästa produkterna. Därför är det viktigt att varje medarbetare som ska göra inköp efterfrågar produkter ur sortimentet med bra miljöprestanda.

Upphandling

Upphandlingslagstiftningen som har bestämmelser för vilka krav som får ställas och inte, upplevde vi från början som ett hinder för att ställa miljökrav. Det finns dock mycket man kan göra inom ramen för lagarna. Miljökrav kan ställas som obligatoriska krav, utvärderingskriterier eller kontraktsvillkor. De obligatoriska kraven måste vara uppfyllda, om inte ska anbudet förkastas, medan utvärderingskriterierna ger anbudet mer värde om de uppfylls. Utvärderingskriterierna väger vi in i värderingen tillsammans med andra utvärderingskrav som till exempel pris och leveranstid. Kontraktsvillkor behöver inte vara uppfyllda vid anbudstillfället utan ska vara uppfyllda vid kontraktstart eller viss tid därefter.

Enligt vårt miljömål har upphandlingsenheten gjort en lathund över hur kraven får formuleras vid upphandlingar. Det som är viktigast att tänka på när en ny upphandling ska göras är att miljökraven:

- *Inte får vara diskriminerande:* krav på närproducerade varor eller lokala företag får t ex inte ställas
- *Ska omfatta det som är miljöbelastande för produkten,* t ex energiförbrukningen för elektronikprodukter.
- *Måste vara rimliga och proportionella i förhållande till det som upphandlas.* T ex kan inte krav på att en vara ska vara miljömärkt ställas, eftersom produkten kan leva upp till kriterierna för miljömärkningen även utan att ha själva märket.
- *Måste vara objektiva:* krav som ställs enbart med avsikt att utesluta eller gynna en viss leverantör får inte förekomma.
- *Ska vara mätbara:* Man måste alltså kunna följa upp och avgöra om kravet är uppnått eller inte.
- *Ska hänvisa till svenska, europeiska och övriga internationella, standarder eller likvärdigt.*
- *Som huvudregel inte får omfatta transporter vid upphandling av varor:* Transporten måste i så fall upphandlas separat.
- *Inte får omfatta krav på miljöledningssystem,* förutom vid upphandling av byggtreprenader och tjänster med stor miljöpåverkan.

En motsvarande lista har gjorts över exempel på områden där det är möjligt att ställa krav:

- *Energi- eller vattenanvändning:* Låg förbrukning får efterfrågas, dock måste låg förbrukning preciseras med exempelvis gränsvärden.
- *Bränsleförbrukning:* Låg förbrukning av bränslen får efterfrågas. Låg förbrukning måste preciseras med exempelvis gränsvärden.
- *Lång livslängd:* Detta får prioriteras eftersom det innebär mindre resursförbrukning.
- *Lätta att demontera:* Innebär att delar kan återanvändas och återvinningen underlättas, vilket gör att det kan prioriteras.
- *Miljöskadliga ämnen:* För varor i plast kan man ställa krav på att de inte ska innehålla vissa tungmetaller, flamskyddsmedel och ftalater. För elektronik kan samma krav ställas på PCB, PCT och flamskyddsmedel. Kontrollera dock alltid exakt vad som gäller, t ex hos Miljöstyrningsrådet.
- *Förpackningar:* Krav på att leverantören är ansluten till REPA-registret eller på annat sätt uppfyller producentansvaret.
- *Elektriska och elektroniska produkter:* Krav på att leverantören uppfyller producentansvaret.
- *Batterier:* Krav kan ställas på att produktens batterier inte ska klassificeras som miljöfarliga (vissa undantag kan vara nödvändiga där miljöanpassade ersättningsbatterier ej finns tillgängliga).
- *Emissioner:* Krav på att skadliga ämnen (t.ex. SO_x, NO_x, PM, PAH) vid användning och ev vid tillverkning inte får förekomma.

Vid upphandlingar använder vi ofta Miljöstyrningsrådets webbaserade upphandlingsverktyg, som innefattar exempel på vilka miljökrav som kan ställas vid upphandlingar av varor och tjänster. Miljökraven finns listade för många olika produkter och är specifikt utformade för varje produktgrupp. För ett stort antal varor eller tjänster finns också upphandlingskriterier som definierar vad varan/tjänsten omfattar, beskriver dess miljöpåverkan samt vilka krav, kriterier eller villkor som kan vara relevanta att ställa. Kriteriedokumentet innehåller också information om viktiga lagkrav och länkar till mer information. För oss är detta ett mycket användbart verktyg.

Inköp

Nästa led i processen för miljöanpassade inköp är att vi ställer miljökrav vid varje inköpstillfälle. Detta är ett steg som ofta bortses ifrån eftersom många av våra inköpare tror att alla nödvändiga miljökrav redan är ställda i och med ramavtalet. Här spelar Myndighetens centrala upphandlingsavdelning en viktig roll för att underlätta för alla inköpare som finns ute i verksamheten. De utarbetar riktlinjer och tips som gör det lätt att göra de miljöbästa valen när inköpen görs. I sammanställningen av Myndighetens ramavtalsleverantörer har miljöinformation förts fram för att visa om leverantören säljer en viss typ av miljöanpassade produkter.

Vår upphandlingsavdelning har också gjort en minneslista tillsammans med miljösamordnaren om vad man ska tänka på vid inköp av vissa produktgrupper:

- *Kontorsmaterial:* Välj i första hand fukthäftande kuvert. Undvik om möjligt självhäftande, vadderade och fönsterkuvert. Välj i första hand pappersprodukter som har miljömärkt papper. Välj helst papper som är blekt helt klorfritt (TCF).
- *Kopiatorer/skrivare:* Jämför elförbrukning enligt den Europeiska branschorganisationens gemensamma energiförbrukningsprotokoll (främst i standby-läge). Välj hellre en stor maskin än flera små, fundera över om multifunktionsmaskiner, sk copyprinters är bättre att köpa. Fråga om förinställningar på dubbelsidig kopiering och toner-sparläge.
- *Datorer inkl skärm:* Jämför elförbrukning och ljudnivå (i standbyläge och fulldrift). Välj en miljömärkt dator (eller likvärdigt). Välj platt bildskärm med senaste TCO-märkningen. Efterfråga produkter utan bromerade flamskyddsmedel.
- *Kyl och frysutrustningar:* Jämför elförbrukning. Välj energiklass A, helst A++ eller A+. Fråga om miljöanpassade köldmedium. I vanliga kylskåp och frysar är isobutan (R600) bra, men fråga om produktutveckling. Undvik HFC.
- *Dryckesautomater:* Jämför elförbrukning (En del fabrikat förvarar dygnet runt flera liter 98-gradigt vatten i oisolerade vattenkärll). Välj ekologiskt kaffe.

En förutsättning för att göra ovanstående val är att dessa typer av miljöanpassade produkter ingår i de ramavtalade leverantörernas sortiment.

RUTINER

För att säkerställa att miljöhänsyn tas vid Myndighetens upphandlingar har vi insett att vi behöver en upphandlingsrutin.

Myndighetens rutin för miljöanpassad upphandling

Syfte: Syftet är att Myndigheten ska upphandla miljöanpassade varor och tjänster. Detta dokument fastställer de rutiner som myndigheten bör tillämpa vid upphandling.

Omfattning: All upphandling på Myndigheten regleras av upphandlingslagstiftningen. Detta dokument gäller för alla varor och tjänster som myndigheten köper in/upphandlar. Vissa varor och tjänster som har en obetydlig påverkan på miljön kan undantas. Upphandlingschefen beslutar vilka varor och tjänster som ska undantas. Myndighetens miljöutredning är också vägledande för denna prioritering.

Ansvar: Den som upphandlar varor och tjänster ansvarar för att miljökrav ställs inom ramen för upphandlingslagstiftningen vid Myndighetens alla upphandlingar.

Genomförande:

- All upphandling ska gå genom upphandlingsavdelningen.
- Upphandlingsavdelningen tar fram underlag för miljökrav i samarbete med beställare.
- Ramavtal bör avropas i de fall de finns tillgängliga för aktuell vara eller tjänst.
- Miljökrav och utvärderingskriterier i anbuden ska utvärderas och övrig miljöinformation ska granskas av inköparen.
- I samband med upphandling ska leverantören få ett exemplar av myndighetens miljöpolicy.
- Upphandlingsavdelningen verkställer upphandlingen.

Den här rutinen sprids till de medarbetare inom Myndigheten som berörs av den och vi håller den aktuell genom regelbunden uppdatering och översyn. Målet med rutinen är att upphandlingarna alltid ska följa kraven i den, även när vi får nya medarbetare som inte är insatta i miljöarbetet.

UTBILDNING

För att säkerställa kompetensen inom miljöanpassade inköp och upphandlingar behöver Myndighetens inköpsansvariga utbildning och vi har därför genomfört utbildningar kring miljöanpassade inköp. I princip alla anställda inom Myndigheten kan dock genomföra inköp trots att vi har speciella inköpsansvariga. Därför har vi valt att dessutom ta upp information om miljöanpassade inköp vid miljöutbildningarna som hålls för all personal.

Vår utbildning i miljöanpassade inköp och upphandlingar innehåller information om de upphandlingslagar som styr vilka krav som kan ställas, men främst är den inriktad på praktiska tips. Vi låter deltagarna själva diskutera hur våra inköp och upphandlingar kan miljöanpassas utifrån ett antal frågeställningar som till exempel: Hur kan krav formuleras? Hur kan man identifiera de miljöbästa produkterna vid inköp?

UPPFÖLJNING

Vi följer varje år upp hur miljöarbetet går, och som en del av detta stämmer vi av hur arbetet med att miljöanpassa inköpen och upphandlingarna fortlöper.

2010 års uppföljning av miljömålet om upphandling

Mål för år 2008-2011: Miljöhänsyn ska tas i alla Myndighetens upphandlingar.

Delmål: År 2009 ska miljöhänsyn tas i 50 procent av upphandlingarna.

Antal upphandlingar med miljökrav år 2009: 11 st.

Antal upphandlingar totalt år 2009: 19 st

Nyckeltal: Antal upphandlingar med miljökrav av totala antalet upphandlingar: 58 procent

Är delmålet uppfyllt? Ja

För att vi i efterhand ska kunna avgöra om miljökrav har ställts är det viktigt att det finns dokumentation om varje upphandling. För inköp har vi inget bra, kvantitativt nyckeltal. För att ändå övervaka Myndighetens inköp gör vi stickprov, där inköpare får frågan om och på vilket sätt de tar miljöhänsyn vid inköp.

Lagefterlevnad

Vi går igenom de upphandlingar som har gjorts under året och stämmer av miljökraven som ställdes mot upphandlingslagstiftningen och Miljöbalken. För att inte missa några av de lagkrav som berör oss, används vår laglista där alla krav finns uppställda. Vi skriver in datumet för kontroll av lagefterlevnad i laglistan så att det är enkelt att se när det gjordes senast.

Redovisning

Vi skriver varje år en miljöredovisning där vi beskriver hur miljöarbetet har gått. I denna har upphandling och inköp ett eget avsnitt där vi presenterar huruvida vi har nått miljömålet eller inte. Vi presenterar också hur många upphandlingar som gjordes, i hur många av dessa upphandlingar miljökrav ställdes, hur stora summor som upphandlades och hur stora summor som bestod av upphandlingar med miljökrav. Förutom rena siffror beskriver vi någon eller några av upphandlingarna mer ingående och på vilket sätt miljökrav ställdes. Vi beskriver på samma sätt hur vi under året har jobbat med att miljöanpassa inköpen.

Ledningens genomgång

Ledningens genomgång genomförs två gånger om året inom Myndigheten. Vid ledningens genomgång går vi igenom de mål vi har satt för inköp och upphandling och vilka åtgärder vi har genomfört. Vi går också igenom hur Myndigheten ligger till i förhållande till målet, och om några ytterligare åtgärder måste vidtas eller extra resurser måste satsas för att vi ska nå målet.

MILJÖREVISION

Under våra miljörevisioner brukar miljörevisorn granska om Myndigheten har någon rutin för upphandling och inköp, och sedan undersöka hur väl den efterlevs genom besök i verksamheten eller genom intervjuer. Miljörevisorn kan också titta på vårt miljömål om upphandling och hur vi jobbar för att nå det.

STÄNDIG FÖRBÄTTRING

När det gäller de indirekta miljöaspekterna i samband med inköp och upphandling har vi haft svårt att veta att miljöförbättringar faktiskt sker tack vare vårt miljöledningsarbete. Vi kan dock visa att våra upphandlingar ständigt har blivit bättre över en tidsperiod, men att visa att miljöförbättringar har skett är svårare. Vi brukar dock ta en speciell upphandling som exempel och räkna på en förändring. Om Myndigheten till exempel har upphandlat miljöbilar till en bilpool, kan vi beräkna hur mycket koldioxidutsläpp som ”sparas” jämfört med om de vanliga bilar som användes tidigare hade varit kvar i drift och på så sätt visa miljöförbättringen.

Rekommenderad nivå för miljöledning i statliga myndigheter

Nedanstående kriterier är en rekommendation för vad som bör vara uppfyllt för att myndigheten ska ha infört ett väl fungerande miljöledningssystem som är integrerat i den ordinarie verksamheten. Kriterierna motsvarar en förenklad form av miljöstandarden ISO 14001, vilket innebär att det är enkelt att bygga vidare till ett certifierat miljöledningssystem om myndigheten framöver vill satsa på detta. Kriterierna kan även användas när man genomför revision av miljöledningssystemet. Detta förutsätter att myndigheten själv beslutat att dessa kriterier ska gälla för myndighetens miljöledningssystem.

Organisation och ansvar

- Myndigheten ska klargöra organisation och ansvar för miljöledningsarbetet.

Miljöutredning

- *Miljöaspekter:* Myndigheten ska identifiera alla miljöaspekter inom myndighetens verksamhet samt avgöra vilka av dessa aspekter som har eller kan ha en betydande påverkan på miljön (dvs betydande miljöaspekter). Både direkta och indirekta miljöaspekter som verksamheten kan ge upphov till ska beaktas. Aspekterna ska ligga till grund för inriktning och innehåll på övriga delar av ledningssystemet och ska uppdateras minst var tredje år.
- *Lagstiftning:* Myndigheten ska identifiera de miljölagstiftningskrav som verksamheten berörs av. Identifieringen ska uppdateras minst var tredje år. Lagstiftningen ska ligga till grund för inriktning och innehåll på övriga delar av ledningssystemet.

Miljöpolicy

- Myndighetsledningen ska fastställa en miljöpolicy för myndigheten.
- Miljöpolicyen ska vara kommunicerad till alla anställda.

Miljömål och handlingsplan

- Mål och handlingsplaner ska ligga till grund för inriktning och innehåll på övriga delar av ledningssystemet och ska uppdateras minst var tredje år.
- Myndigheten ska fastställa miljömål för verksamheten. Miljömålen ska vara mätbara där så är praktiskt möjligt.
- Myndigheten ska ha en eller flera handlingsplaner för att uppnå sina miljömål. Handlingsplanerna bör innehålla:
 - a) ansvarsfördelningen för att uppnå miljömålen,
 - b) tillvägagångssätt, resurser och tidsplaner för att uppnå målen.

Rutiner, riktlinjer och instruktioner

- Myndigheten ska ha dokumenterade rutiner för att styra verksamhet/aktiviteter på ett sätt som säkrar att:
 - a) identifierad miljölagstiftning efterlevs,
 - b) påverkan från betydande miljöaspekter minimeras,
 - c) miljöpolicyen och genomförandet av uppsatta mål stöds.

Exempel är rutiner för att miljöanpassa myndighetens inköp och upphandlingar, tjänsteresor, energianvändning, pappersanvändning och avfall.

Kommunikation

- Myndigheten ska, internt och externt, kommunicera och informera om vad som händer inom miljöarbetet, samt ta emot synpunkter på miljöarbetet.

Utbildning

- Myndigheten ska genom information och utbildning kontinuerligt utveckla personalens kompetens och medvetenhet om miljöhänsyn i den egna arbetssituationen.

Uppföljning

Myndigheten ska årligen följa upp och redovisa resultaten av miljöarbetet både internt och externt.

- *Övervakning och mätning av betydande miljöaspekter:* Myndigheten ska regelbundet, dock minst en gång om året, övervaka och mäta de betydande miljöaspekter som verksamheten ger upphov till.
- *Uppföljning av mål och handlingsplaner:* Myndigheten ska regelbundet, dock minst en gång om året, följa upp resultatet av miljömål och handlingsplaner.
- *Utvärdering om lagstiftning efterlevs:* Myndigheten ska regelbundet, dock minst en gång om året, utvärdera om miljölagstiftningen efterlevs.
- Myndighetsledningen ska regelbundet, dock minst en gång om året, genomföra en genomgång av miljöledningssystemet. Syftet är att:
 - a) informera om miljöarbetets utveckling, t ex om målen uppnåtts, om identifierad miljölagstiftning efterlevs samt om resultat av miljörevisioner.
 - b) få underlag inför beslut i strategiska frågor, t ex om miljöarbetets framtida mål och inriktning.

Miljörevision

- Myndigheten ska regelbundet, dock minst en gång om året, genomföra interna miljörevisioner som säkerställer att myndigheten efterlever:
 - a) tillämplig lagstiftning inom området,
 - b) andra styrande dokument för myndighetens miljöledning och miljöarbete.

Ordlista

Certifieringsrevision Den miljörevision som en ackrediterad extern miljörevisor gör för att avgöra om myndigheten uppfyller de krav som ställs av den miljöledningsstandard som myndigheten vill certifieras enligt. Se även Miljörevision.

EMAS Eco Management and Audit Scheme, EU:s miljöstyrnings- och miljörevisionsordning. EU:s standard för miljöledningssystem, som är nästan identisk med ISO 14001. Skiljer sig dock på vissa punkter, t ex kravet på offentlig miljöredovisning. www.miljostyrning.se

Handlingsplan Åtföljer miljömålen och klarlägger hur och när målen ska nås, vem som är ansvarig och vilka resurser som avsätts.

Intern miljörevision Se Miljörevision. En person inom myndigheten utför miljörevisionen

ISO 14001 Internationella standardiseringsorganisationen. Den internationella standarden för miljöledningssystem. En certifiering enligt ISO 14001 innebär att man har ett systematiskt miljöarbete, att man arbetar med de områden där organisationen har störst miljöpåverkan samt att man kan visa på ständiga förbättringar på miljöområdet.

Ledningen Myndighetens högsta ledning, samt ledningsgrupper på andra nivåer inom myndigheten.

Ledningens genomgång Ledningens instrument för att följa upp effektiviteten i miljöledningssystemet och sätta upp riktlinjerna för kommande arbete inom systemet.

Ledningens representant Den person som av ledningen utses för att se till att miljöledningsfrågor beaktas av ledningen samt redovisar resultat av miljöledningsarbetet till ledningen.

Miljöaspekt Aktiviteter inom myndighetens verksamhet som påverkar miljön positivt eller negativt.

Miljöbalken Sveriges samlade miljölagstiftning som trädde i kraft januari 1999. Miljöbalken (1998:808) ersatte 15 äldre lagar inom miljöområdet.

Miljömål Konkretiserar vilka mål myndigheten vill uppnå med sitt miljöarbete. Ska vara mätbara och tidssatta.

Miljöpolicy Uttrycker myndighetens vilja och ambition med miljöarbetet och pekar ut riktningen för miljöledningsarbetet.

Miljöpåverkan De förändringar i miljön, positiva eller negativa, som myndighetens miljöaspekter ger upphov till.

Miljöredovisning Redogör för myndighetens miljösituation och vilka åtgärder som har genomförts. Redovisningen kan kommuniceras både internt och externt. Myndigheterna har ett uppdrag att varje år redovisa miljöarbetet till sakdepartementen och Naturvårdsverket.

Miljörevision Ett ledningsinstrument som innebär en granskning och bedömning av hur miljöorganisationen, ledningsrutiner och utrustning fungerar med syfte att skydda miljön.

Miljösamordnare Den person inom myndigheten som har utsetts att ansvara för frågor inom miljöledningssystemet

Nationella miljö kvalitetsmål Riksdagen har beslutat om 16 miljö kvalitetsmål som ska gälla för hela Sverige. Målen anger de egenskaper som natur- och kulturmiljön måste ha för att en ekologiskt hållbar samhällsutveckling ska bli verklighet.

Nyckeltal Mäts för att följa utvecklingen av ett miljömål eller en miljöaspekt. Används synonymt med indikator.

Revisionsrapport Ett dokumenterat resultat av miljörevisionen som bl.a. innefattar vilka delar av verksamheten som reviderats och inom vilka områden myndigheten inte uppfyller fastställda krav på miljöledningssystemet.

Rutin En dokumenterad anvisning om hur olika aktiviteter inom miljöledningsarbetet ska genomföras för att säkerställa bl.a. lagefterlevnad och minimerad miljöpåverkan.

Ständig förbättring En organisation som åtagit sig att arbeta med miljöledningssystem ska arbeta med ständiga förbättringar av verksamhetens miljöpåverkan. Förbättringar av själva ledningssystemet, t.ex. förbättrade rutiner, är därmed inte ständiga förbättringar.

Litteraturtips

Jakobsson J. & Jakobsson Å. (1998) *Fem steg mot miljöredovisning*, ISBN 91-630-6954-7

Miljöstyrningsrådet (2004) *Miljöledning vid upphandling och inköp*, Jure Förlag AB, Stockholm

Miljövårdsberedningen (1996) *Integrering av miljöhänsyn i den statliga förvaltningen*, SOU 1996:112

Miljövårdsberedningen (1997) *Förvalta med miljöansvar, statsförvaltningens arbete för ekologisk hållbarhet*, SOU 1997:145

Naturvårdsverket (2004) *Förslag på utveckling av arbetet med miljöledning i statliga myndigheter*

Piper L. & Carty M. (2005) *Miljömål och indikatorer, drivkraft för ständig förbättring med ISO 14031*. SIS förlag AB, Stockholm

Zackrisson M. (2002) *Miljöaspekter – identifiering, bedömning, prioritering*. IVF Industrieforskning och utveckling AB, Mölndal

För tips på användbara hemsidor, se bilaga 1 på hemsidan www.naturvardsverket.se/miljoledningsguide

Alla verksamheter påverkar miljön på ett eller annat sätt och det är därför nödvändigt att bedriva ett aktivt miljöarbete. För staten, som utformar och genomför miljöpolitiken, är det särskilt viktigt att arbeta aktivt för att minska miljöpåverkan från sin egen verksamhet. De flesta statliga myndigheter har därför fått i uppdrag att införa miljöledningssystem.

Ett miljöledningssystem är en arbetsmetod som syftar till att systematisera och effektivisera myndighetens miljöarbete. Metoden leder till ett målinriktat miljöarbete som följer en struktur där verksamheten betraktas i ett helhetsperspektiv. Ett miljöledningssystem hjälper myndigheten att styra miljöarbetet så att åtgärder genomförs där de bäst behövs.

Den här guiden ger grundläggande information och konkreta tips inom miljöledningens alla områden. Guiden innehåller också verkliga exempel från olika myndigheter som visar att ett bra miljöledningssystem kan byggas på många olika sätt.