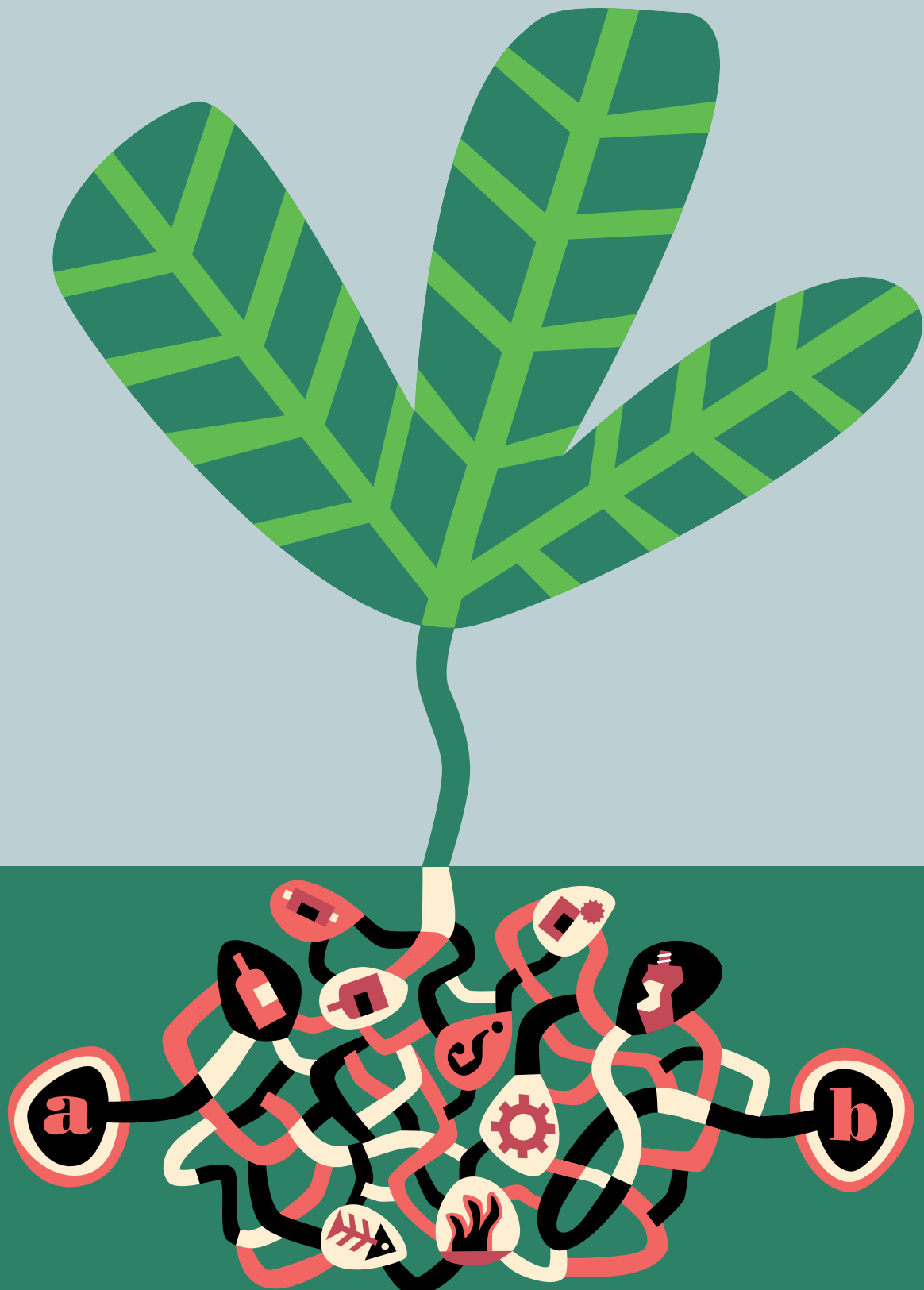


Miljöledning i praktiken



Ett bra verktyg

I arbetet för en bättre miljö har kommunerna, landstingen och regionerna en viktig roll. För att vi på kommunal och regional nivå ska kunna styra, följa upp och förbättra vårt miljöarbete behöver vi bra verktyg. Miljöledning är ett viktigt verktyg som under de senaste åren utvecklats och anpassats allt mer till kommunernas, landstingens och regionernas verklighet och behov.

I miljöarbetet behöver vi göra rätt saker, vid rätt tid, med rätt insats för att få ett bra resultat. Ett väl

fungerande miljöledningssystem är ett bra verktyg för att uppnå detta. Jag hoppas att denna skrift ska ge idéer och inspiration i arbetet med att introducera och utveckla miljöledningsarbetet på kommunal och regional nivå.

Lena Micko

Ordförande i Samhällsbyggnadsberedningen vid Sveriges Kommuner och Landsting

Produktionsfakta

Utgivare

Sveriges Kommuner
och Landsting
118 82 Stockholm
Tfn 08-452 70 00, info@skl.se
www.skl.se

Projektledare

Andreas Hagnell 08-452 78 66
Peter Wenster 08-452 78 71

Intervjuer, text

Birgita Klepke

Grafisk form

Satsa Samhällsinformation,
Losita Garcia Marklund

Illustrationer

Lasse Skarbøvik

Tryck

Katarina Tryck AB,
Stockholm 2005

Trycksaksbeställning

Gunnel Astervall 08-452 76 72
Fax 08-452 71 13

Isbn-nr: 91-7164-059-2

Innehåll

- 3 Inledning
- 4 Uddevalla: Sveriges första EMAS-registrerade kommun
- 7 Två röster
- 9 Eskilstuna: Vi ser bara fördelar med miljöanpassning
- 11 Kalmar: Kommunstyrelsen satte en minimiribba
- 14 Sara Emilsson, filosofie doktor i miljöledning: Att införa miljöledningssystem är en mognadsprocess
- 16 Lidköping: Framgång – men det krävdes flera omstarter
- 20 Tio tips för framgång
- 21 Två röster
- 22 Jämtland: Hela landstinget certifierades på en gång

Inledning

Miljöledning är ett verktyg för att strukturera, prioritera och följa upp miljöarbetet. Många svenska kommuner och landsting har lång erfarenhet av att arbeta med miljöledningssystem. Nästan hälften av kommunerna och de flesta landsting och regioner använder miljöledningssystem i delar av eller hela sin verksamhet.

Vi har tidigare i skriften *Styrning för hållbar utveckling – från politik till praktik* redovisat erfarenheter från ett antal kommuner. Det innefattar hur man styr mot en hållbar utveckling genom kommunens flerårsplan, den kommunala budgetprocessen, balanserade styrkort, den kommunala översiktsplaneringen och miljöledningsarbetet.

I denna skrift fördjupar vi diskussionen om miljöledningssystem. I maj 2005 arrangerade Uddevalla kommun och Sveriges Kommuner och Landsting en konferens på temat. I skriften redovisas erfarenheter från ett antal kommuner och landsting som kommit långt i arbetet med miljöledning.

Skälen för att arbeta med miljöledning handlar oftast om att få ett effektivare miljöarbete, bättre struktur och överblick, tydligare rutiner och ansvar samt bättre beslutsunderlag. Det är också ett sätt att ta sig an den politiska utmaningen i de nationella miljömålen.

Att införa miljöledningssystem är att starta en process där verksamheten beskrivs, mål sätts, åtgärder genomförs och utvärderas. En rullande process åstadkommer ständiga miljöförbättringar.

Erfarenheter från kommuner och landsting visar att goda resultat kräver att arbetet utgår från den politiska ledningen och förankras i hela organisationen, hos både chefer och enskilda medarbetare.

Miljöledningen behöver också integreras med

befintliga ledningssystem i kommunen. Den interna och externa revisionen är viktiga som sporrar i arbetet. Att certifiera sitt miljöledningssystem ger ökad tydlighet om nivån på och det långsiktiga åtagandet i arbetet.

MER OM MILJÖLEDNING OCH FRAMTIDEN.

Dagens miljöledningssystem är uppbyggda för att hantera en verksamhets miljöaspekter. I många kommuner och landsting efterfrågas ett bredare ledningssystem, för både miljö, ekonomi och sociala aspekter – ett ledningssystem för hållbar utveckling. Redan i dag behandlas i många fall frågor om miljö, folkhälsa, kvalitet mm. i samma ledningssystem.

Sveriges Kommuner och Landsting och Svenska Miljöstyrningsrådet kommer att i samverkan med övriga berörda aktörer påbörja ett utvecklingsarbete av EMAS, EU:s Miljöstyrningsförordning, till ett ledningssystem för hållbar utveckling. Arbetet ska utgå från kommunernas, landstingens och regionernas förutsättningar och genomföras i samverkan med det privata näringslivet.

Kontakta gärna Miljöstyrningsrådet, webbadress: www.miljostyrning.se för att få en mer strukturerad beskrivning av miljöledningssystem, hur man startar och genomför arbetet med att införa miljöledningssystem och vilka formella krav som gäller för att bli certifierad.

Uddevalla:

Sveriges första EMAS-registrerade kommun

– Utan internrevision och ett starkt politiskt ledarskap skulle arbetet ha runnit ut i sanden, säger Bengt Åkesson, central miljösamordnare i kommunen.

UDDEVALLAS EMAS-REGISTRERING 2004 var resultatet av ett långt och målmedvetet miljöarbete.

– Vi har utgått från Agenda 21 sedan början av 1990-talet och 1999 ville politikerna kvalitetssäkra arbetet. Man ville också hitta sätt att mäta och visa vad vi gör, säger Bengt Åkesson.

Enligt kommunstyrelsens beslut fick Miljö- och stadsbyggnadskontoret i uppdrag att införa kommunens miljöledningssystem som skulle omfatta struktur, kvalitetssäkring, effektivitet och uppföljning. Målet var att hela kommunen så småningom skulle EMAS-registreras.

Man betonade att systemet skulle omfatta kommunens kärnverksamhet, dels service och tjänster, dels beslutsfattande och politiskt ledarskap.

Bengt Åkesson, som då var Agenda 21-samordnare, fick i uppgift att verkställa uppdraget. Vid sidan av hans heltidstjänst har alla förvaltningar egna samordnare på deltid och förutom cirka 300 konsulttimmar har allt arbete gjorts inom ordinarie budget.

– Vi arbetar enligt kommunens styrsystem Verksamhetsutveckling vilket bland annat betyder att förvaltningscheferna måste prioritera och att alla nya resurser måste skapas genom att befintlig verksamhet utvecklas i dialog med berörd personal.

Att det ska vara så har politikerna bestämt.

– Jag tror inte att det skulle bli något gjort om vi avsatte extra pengar till miljöarbetet. Det ska vara en naturlig del i det dagliga arbetet och ingå i de ekonomiska ramarna., säger kommunstyrelsens ordförande Lennart Björk.

Enligt Bengt Åkesson har politikerna varit tydliga med vad de vill. De har också hållit fast vid beslut

et när det har uppstått svårigheter. En sådant händelse inträffade år 2002 då processen avstannade i organisationen och cirka hälften av förvaltningscheferna såg möjligheten att ”fokusera på sin egen kärnverksamhet” utan att lägga in en miljöanpassning. I detta skede skapade kommunstyrelsens beredning (KSB) ett delprojekt i vilket drygt hälften av förvaltningarna ingick. Dessa förvaltningar drev miljöledningsarbetet framåt med stöd av extern konsult. Efter ungefär ett år var övriga ”på banan” igen.

Att det tog fem år att bli EMAS-registrerad tycker Bengt Åkesson är bra eftersom det tar tid att göra 4700 anställda medvetna och delaktiga.

– EMAS krav på ständiga förbättringar blir en naturlig del i kommunens övriga verksamhetsutveckling. I samband med att kommunens verksamhet utvecklas, utvecklas även miljöarbetet genom bland annat ny kunskap, ny teknik och större förståelse.

Enligt Bengt Åkesson ska miljöledningen ”flätas in i systemet som en grön tråd”.

– Vi ska inte skapa något nytt, utan låta administratörerna, ekonomerna och förvaltningscheferna bygga in miljöarbetet i ordinarie rutiner. För att underlätta detta tar den administrativa avdelningen bland annat fram en mall för att redovisa miljöeffekter i budget.

För att styra verksamheten finns en central gemensam miljöhandbok med policy, mål och rutiner. Med utgångspunkt från denna har alla förvaltningar gjort egna miljöhandböcker. För att garantera öppenhet finns dokumenten i ett gemensamt IT-system som är tillgängligt för alla anställda. De som

inte har egna datorer kan skriva ut dokumenten på papper. Systemet följs upp av kommunens internrevisorer samt av ackrediterade externa miljökontrollanter. Enligt Bengt Åkesson är detta en "garanti" för att kommunen ska nå sina mål. Dessutom skapar revisionerna engagemang genom att de ger direkt återkoppling.

BIRGITTE JOHANSSON är en av kommunens interna revisorer och hennes viktigaste uppgift är att stötta förvaltningarna.

– Det kan handla om allt från utbildning och stöd till förbättringar av mål och nyckeltal.

Uppföljningen sker en gång per år genom internrevision. Dessutom följer den centrala EMAS-gruppen upp miljömålen två gånger per år. Resultatet presenteras i en årlig miljöredovisning som bygger på kommunens miljöpolicy och 15 prioriterade miljöaspekter.

I redovisningen från 2004 är alla övergripande detaljerade miljömål uppfyllda. Däremot lyckades förvaltningarna bara uppfylla 34 av sina 67 miljömål.

FÖR ATT KLARA KRAVEN för EMAS ska miljöredovisningen innehålla både ris och ros. Dessutom ska den vara offentlig och lätt att förstå.

I Uddevallas miljöredovisning 2004 illustreras läget genom glada och ledsna ansikten, medan pilar visar åt vilket håll man är på väg.

När det gäller antalet förbrukade liter bensin visar ett rött ansikte med neddragna mungipor att kommunen inte är bra idag, medan den uppåtriktade pilen visar att man "blir bättre". Andelen etanol-drivna tjänstebilar illustreras både med ett glatt grönt ansikte och en uppåtriktad pil eftersom den ligger på den höga nivån 73 procent och har ökat från 45 procent året innan. Målen och måtten bygger på de utredningar, policies, mål och handlingsplaner som har arbetats fram i dialog med personalen.

– Vad som är bra och dåligt avgör vi själva utifrån vår organisation och våra möjligheter, i vissa fall utifrån andra jämförbara kommuner säger Bengt Åkesson.

TEKNISKA KONTORETS miljösamordnare heter Sten-Ove Dahllöf och arbetar med miljöledningssystemet på halvtid. Därtill uppskattar han att kon-

torets övriga 317 medarbetare avsätter ungefär lika mycket tid tillsammans.

Arbetet på Tekniska kontoret tog fart ordentligt år 2002, då man med hjälp av en konsult byggde skallet och satte igång den första miljöutredningen.

Från början var bara fyra av förvaltningens nio avdelningschefer intresserade av att tillsammans med Sten-Ove Dahllöf spåna fram innehållet i den första miljöutredningen. Övriga fem chefer utsåg 75 personer som under ett heldagsseminarium vaskade fram "allt vi gör som kan tänkas påverka miljön". Totalt formulerades 69 mål varav en del lades på is och andra skrevs om till 39 förvaltningsmål.

I 2004 års miljöredovisning kan man läsa att bara åtta av dessa uppfylldes under året. En förklaring är att man varit föremål för en större omorganisation samt chefsbyte för fastighetsavdelningen.

SYSTEMET MEDGER att vissa mål revideras och förskjuts i tiden. Det viktiga är att ha koll på läget och att inga mål stryks utan att vara uppfyllda. Idag är vissa av Tekniska kontorets mål reviderade, medan andra har flyttats fram.

– Miljöredovisningen visar vad vi har gjort medan förvaltningens detaljerade miljömål pekar på vad som är möjligt och handlingsplanen visar vilka rutiner vi ska använda, säger Sten-Ove Dahllöf.

Överhuvudtaget tycker han att förvaltningen gör ett bra jobb men att man är dålig på att visa det. Och på att involvera brukarna.

– Det spelar ingen roll om vi lägger in miljö- och städvänliga golv på fritidshemmen om vi inte lyckas få personal och barn att förstå varför golven inte tål grusiga skor.

Enligt Sten-Ove Dahllöf har det varit lätt att skapa engagemang ute i organisationen. Ett bevis ligger på hans skrivbord i form av en gul plastficka med ituklippta plastkort med magnetremsa. Korten har han fått av en medarbetare som undrade om de ska klassas som miljöfarligt avfall.

– Jag har inte hunnit ta reda på svaret, men det känns gott att veta att någon har funderat över frågan, säger han.

Efter hand som arbetet pågår har också avdelningscheferna blivit mer intresserade. Inte minst sedan förvaltningschefen bestämde att miljöarbetet är en del av underlaget i lönerevisionen.

För att öka engagemanget i nämnden finns numera en mall där varje avdelningschef ska bedöma och redovisa till nämnden om ett planerat beslut påverkar miljön och i så fall hur.

Hösten 2005 planerar Sten-Ove Dahllöf också en utbildning för politiker.

HELENE GRANTZ är miljösamordnare på Barn och utbildning. Tillsammans med ytterligare tre förvaltningar har hennes förvaltning valt att låta arbetsplatserna formulera egna mål istället för att ha övergripande mål för hela förvaltningen.

– Det var svårt att hitta en arbetsform som passar oss, men till slut enades vi om att arbetsplatsernas mål ska kopplas till elevernas lärande, alltså till det som är vår kärnverksamhet, säger Helene Grantz.

I praktiken betyder det fem mål på varje arbetsplats, vilket innebär att miljöledningssystemet kommer väl till pass för de skolor som strävar efter organisationen Håll Sverige Rents miljöcertifiering *Grön Flagg*.

ALLA ARBETSPLATSER får alltså i princip göra som de vill – så länge de följer grundprinciperna i miljöledningssystemet. För den som behöver finns det centrala hjälpmedel som blanketter för inventering av nuläge, prioriteringar och mål samt mallar för handlingsplan och utvärdering.

Förvaltningens miljöhandbok och arbetsplatsernas miljöparmar talar om hur olika dokument ska hanteras. Men Helene Grantz kontrollerar inte om eller hur mallarna används.

– Det viktiga är resultatet och att arbetet blir trovärdigt och användbart. Inom Barn och utbildning har man bestämt att elevernas lärande är det viktigaste målet och att alla delmål ska kopplas till det. De flesta detaljmål handlar just nu om hälsa och livsstil och bland Söderskolans föreslagna mål finns både kamratvecka, massage och trivsel-enkät.

– **HÄLSOMÅLEN HAR ÄNNU INTE** samma ställning i miljöledningen som kommunens 15 miljöaspekter, men de stämmer väl med läroplanen och arbetet med Grön Flagg, säger Helene Grantz.

För att införa miljöledningssystemet i en organisation med 1600 anställda utsågs i januari 2004 en fjärdedel av de 70 enheterna som pilotarbetsplatser. Resten följer efter i två etapper till och med år 2006.

Som stöd i arbetet har förvaltningen en egen EMAS-grupp som består av en person från förskolan, en vaktmästare, en kökspersonal, en lärare från år 0-6 och en lärare från år 7-gymnasiet. Eftersom var och en "köps ut" från sina ordinarie tjänster 6-7 dagar per år blir det cirka 30 extra dagars stöd för utbildning och handledning. Efter drygt ett år överträffar resultatet Helenes förväntningar:

– Vi har höjt kvaliteten på miljöarbetet och skapat engagemang i hela förvaltningen. Många arbetsplatser är jätte-engagerade och ytterst få verkar ha upplevt arbetet som en extra pålaga.

Enligt henne är den största framgångsfaktorn att enheterna formulerar egna mål kopplade till verksamheten samt stödet och den breda kompetensen i EMAS-gruppen. Hon känner också ett starkt stöd av sin förvaltningschef.

ÖKAT SAMARBETE med andra förvaltningar är ytterligare en positiv effekt av miljöledningssystemet.

– Förut skötte Tekniska kontoret lokaler och städning, medan vi skötte vårt. Idag arbetar vi tillsammans, säger hon och hänvisar till ett planerat försöksprojekt som går ut på att låta skolor som sparar energi och vatten få tillbaka en del av vinsten.

Ett sådant system finns till exempel i Mölndals Stad.

En annan positiv sidoeffekt är att inköpsavdelningen numera hör av sig om de tycker att förvaltningen beställer något som strider mot kommunens miljömål.

– Det hände senast när gymnasiets fordonstekniska program ville köpa en begagnad besindriven bil till undervisningen. Efter kontakt med oss gjorde inköpsavdelningen ett undantag från beslutet att bara köpa in etanoldrivna fordon.

Hur väl miljöledningssystemet fungerar i hela kommunen kommer att visa sig vid nästa externa EMAS-revision. ●



Två röster

*Gösta Eriksson, ordf i fullmäktige
och folkhälsorådet, Boden*

– **BODENS KOMMUN** är i förberedelsefasen, vilket innebär att jag och några andra politiker arbetar hårt för att vi ska införa ett miljöledningssystem. Något beslut om detta har vi dock inte tagit ännu. Jag tror att vi måste föra in ett miljöledningssystem av flera skäl. Dels för det upp miljöfrågorna på bordet på ett helt annat sätt än i dag, dels sätter det press på oss att göra det vi lovar att göra. Dessutom anser jag att det ökar demokratin.

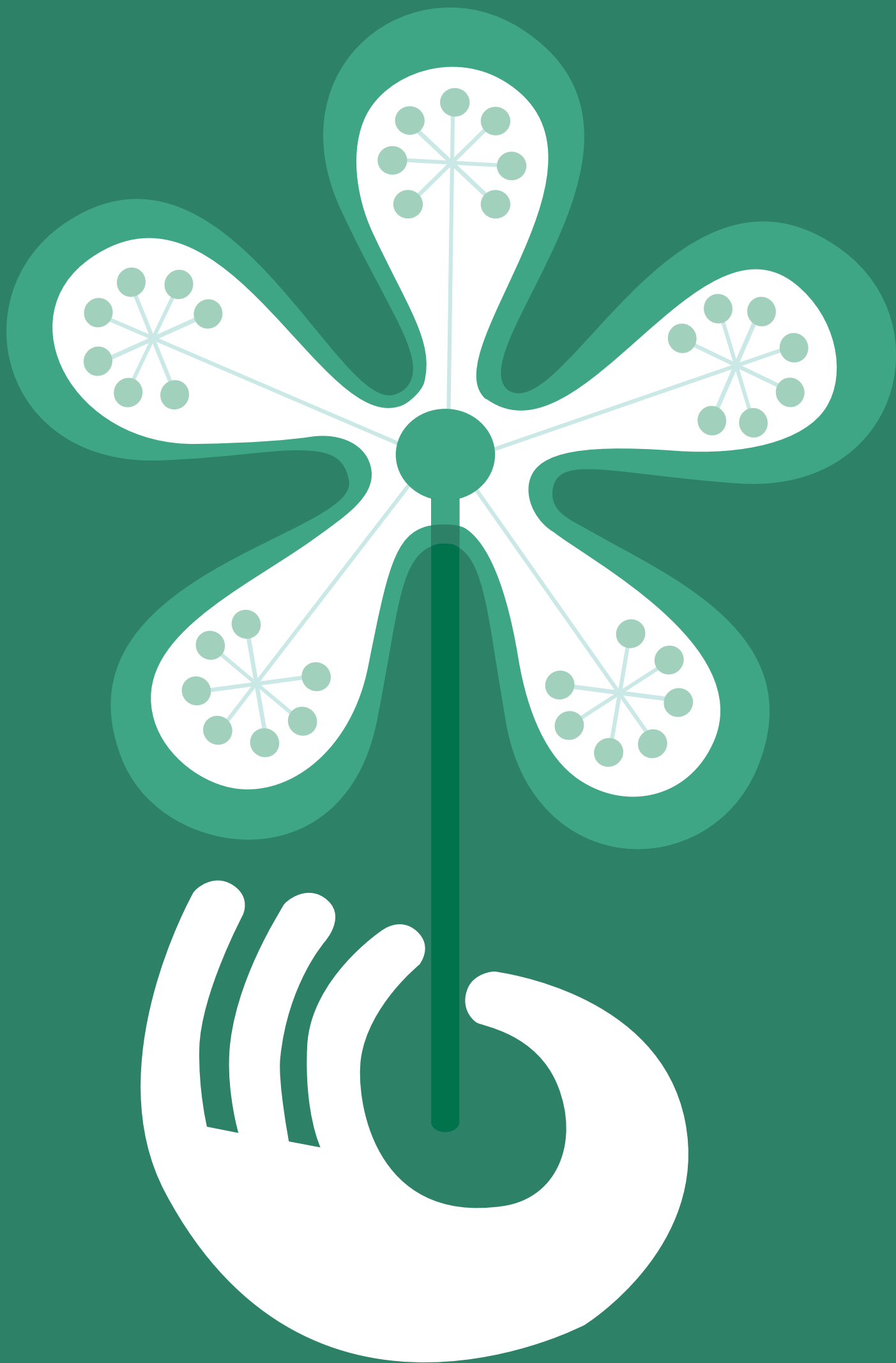
– Jag tror på att engagera alla förvaltningar i arbetet med miljöledningssystem. Jag ser också att systemet skapar möjlighet att få ytterligare fokus på folkhälsofrågorna, vilka jag tycker är några av de absolut viktigaste utvecklingsfrågorna i kommunen.

*Olle Benner,
ledamot i kommunstyrelsen
och ordf i miljöutskottet, Staffanstorp*

– **FÖR MIG PERSONLIGEN** handlar miljöledning först och främst om ordning och reda. Vad det sedan leder till beror på vad vi skriver i vår policy och hur vi arbetar i praktiken. Efter förarbete i miljöutskottet tog kommunfullmäktige utan långa diskussioner en miljöpolicy i april 2005. I den står bland annat att vi ska införa ett miljöledningssystem och arbeta för miljöcertifiering av kommunens verksamheter för att kunna utvärdera, kontrollera och styra vårt miljöarbete.

Först ut är det kommunala fastighetsbolaget Staffanstorps hus som när de nyligen tog över en del kommunala fastigheter också fick förbinda sig att arbeta för miljöcertifiering.

– I höst utser vi ytterligare två pilotenheter och efter ett halvår räknar vi med att fler hakar på. Första året rymmer arbetet inom ramen för kommunstyrelsens ordinarie budget men nästa år måste vi anslå mera medel. Det praktiska arbetet sköts av vår kommunekolog och en miljöinspektör, med viss hjälp av konsult. Vi deltar också i ett gränsöverskridande EU-projekt med några själländska och skånska kommuner. Att arbeta med miljöledning är också bra PR för kommunen. Från att tidigare ha utpekats som länets miljöbotten, blir Staffanstorp nu omskrivet för vårt arbete för bättre miljö och hållbar utveckling.



Eskilstuna:

”Vi ser bara fördelar med miljöanpassning”

Miljöhänsyn och miljöanpassad produktion är konkurrensmedel – inga bromsklossar. Det skriver Hans Ekström, kommunstyrelsens ordförande, i inledningen av skriften *Vägval för ett hållbart Eskilstuna*.

I hans kommun är miljöledningssystemet ett politiskt verktyg för hållbar utveckling.

I OKTOBER 2002 antog kommunfullmäktige i Eskilstuna en handlingsplan med övergripande mål för miljö och folkhälsa. Idag – tre år senare – arbetar samtliga nio förvaltningar med att införa miljöledningssystem. Målet är att uppnå certifierbar nivå. Ett delmål i processen är att minst en enhet vid varje förvaltning ska nå dit under 2005.

Torshälla Stads förvaltning har kommit längst. Förvaltningens första miljöutredning blev klar 2001 och två år senare uppnådde man den eftertraktade registreringen.

– Det har varit relativt lätt att få med chefer och entusiasmera miljöombud i arbetet. Första året lade vi fokus på utbildning och organisationen vilket gjorde det naturligt att få med chefer och ledare. Bland annat fick alla chefer och våra 40 miljöombud en grundläggande miljöutbildning för att klara av sina uppgifter, säger Martin Eklund som är miljösamordnare i Torshälla Stad.

– Andra året styrde vi upp arbetet enligt kraven i standarden, fortsätter han och påpekar att allt arbete har gjorts inom ordinarie verksamhetsbudget.

Eftersom Torshälla Stad omfattar alla kommunala verksamheter fungerar den som ett pilotprojekt för resten av kommunen. För den som vill finns erfarenheter och tips på kommunens intranät.

Astrid Stockenberg är central miljösamordnare i kommunen och internrevisor i Torshälla. I hennes uppdrag ingår att granska vissa – enligt revisionsplanen utvalda – arbetsplatser och hittills har hon kunnat konstatera att miljömedvetenheten ökar för varje år som går.

– I början såg jag att dokumenten ofta hade uppdaterats dagarna innan mitt besök, men förståelsen växer fram successivt och ordningen blir bättre och bättre. Arbetet blir också allt mer en del av vardagsarbetet.

Efter EMAS-registreringen har Torshälla Stads förvaltning en extern uppföljningsrevision varje halvår. Uppskattningsvis kommer proceduren att kosta förvaltningen omkring 200 000 kronor under den första treårsperioden.

Att revisioner är viktiga för att miljöledning ska fungera, är dock både Astrid och Martin överens om:

– Revisionerna har varit väldigt givande och jag är övertygad om att vi får tillbaka mycket av de pengar som satsas, menar Martin Eklund och tillägger:

– Och hur ska vi förresten veta att vi har en certifierbar nivå om inte verksamheten revideras.

Hittills har revisionerna i Torshälla visat att det mesta fungerar bra.

Några få anmärkningar har gällt uppdateringen av lagförteckning och huruvida förvaltningen följer produktvalsprincipen.

– Bland annat har vi fått ompröva beslutet att använda en viss sorts rödfärg som innehåller bly.

FÖRUTOM TORSHÄLLA Stads förvaltning har det kommunala bolaget Energi & miljö samt Gatu-enheten och Elektronikåtervinningen certifierats enligt ISO 14001.

– För dem har det varit nödvändigt för att kunna hävda sig i konkurrensen och leva upp till krav i dessa branscher, säger Astrid Stockenberg.

I kommunens skolplan märks hållbarhetspolitiken i formuleringar som att hälsa och välbefinnande skapar förutsättningar för lärande. Barn- och utbildningsförvaltningen visade dock i början ett ljumt intresse för EMAS och miljöledning.

– Inom vår verksamhet hade man arbetat länge med folkhälsa, kvalitet och säkerhet och många uppfattade att EMAS låg vid sidan om detta arbete. Ingen var heller intresserad av mer byråkrati och nya rutor att fylla i, säger Jörgen Danielsson, ordförande i barn- och utbildningsnämnden och vice ordförande i kommunstyrelsen.

För att tillfredsställa verksamhetens behov har nämnden beslutat att väga in även folkhälsoaspekter i systemet för miljöledning.

– Det var tufft eftersom vi efter mycket möda i princip hade blivit klara med miljömålen, när nämnden meddelade sitt beslut. Konkret innebar det att arbetet fördröjdes med ett år, säger Astrid Stockenberg.

– Problemet var inte folkhälsofrågorna i sig, utan att behöva börja om igen, men idag är vi stolta över att vi lyckades väva ihop allt, fortsätter hon.

Eftersom man hade haft stor nytta av förvaltningens Miljönätverk i arbetet med miljömålen bildade skollärdare, idrottslärare och kökspersonal ett folkhälsonätverk som fick i uppdrag att formulera två folkhälsomål.

Idag har förvaltningen en handlingsplan som har tagits fram i dialog med de båda nätverken. Handlingsplanen beslutades i maj 2005 och innehåller bland annat fem mål. Till varje mål finns ett detaljerat program för åtgärd, tid, eventuell kostnad och vem som är ansvarig.

Ett exempel är det övergripande målet hälsofrämjande psykosocial miljö med detaljmålen ökad närvaro i skolan och ökad andel elever som upplever att de har inflytande och delaktighet som två steg på vägen. För att nå målen planeras en utbildning för enhetschefer under hösten 2005.

MILJÖPERSPEKTIVET I ESKILSTUNA syns i kommunens årsredovisning och i ett särskilt miljöbokslut. För att hålla politikerna informerade om läget rapporterar Astrid Stockenberg också regelbundet till kommunstyrelsen hur långt respektive förvaltning har kommit i sitt miljöledningsarbete.

– Med tiden har rapporterna blivit en sporre för oss nämndordföranden, säger Jörgen Danielsson och konstaterar belåtet att hans nämnd numera ligger bättre till än den som i början var mest drivande i frågan.

För Astrid Stockenberg är det inte så viktigt exakt hur förvaltningarna arbetar med miljöledning.

– Jag är en snäll general som helst låter alla arbeta på sitt eget sätt. Det viktiga är resultatet, inte att hitta ett system som passar alla.

Utan att ha hunnit göra en fullständig avstämning noterar hon också stora likheter mellan förvaltningarna. Till exempel återfinns inköp, transporter och miljötankande i planering och beslut i de flesta målbeskrivningar.

Hon sticker dock inte under stol med att en decentraliserad organisation där varje förvaltning har sin egen kultur kräver en viss central styrning. För egen del hade hon gärna haft större mandat gentemot förvaltningscheferna i början av arbetet.

– När bara hälften dök upp vid de första utbildningarna önskade jag att jag hade kunnat "tvinga" dit dem.

Oavsett arbetssätt är dock det politiska målet entydigt: År 2005 ska alla förvaltningar ha minst en certifierbar enhet och året därpå ska alla kommunens verksamheter ha nått certifierbar nivå.

– Vi måste vara tydliga, säger Jörgen Danielsson. Om målet av något skäl visar sig vara omöjligt att uppnå är det inte värre än att vi får revidera det. ●

Målområden för Eskilstuna

Mark, vatten och biologisk mångfald
God bebyggd miljö
Sund och säker livsmiljö
God och jämlik hälsa
Trygga och goda uppväxtvillkor

Miljömål för Torshälla stads förvaltning

Miljöanpassade inköp
Hushållning med naturresurser
Information & utbildning
Visa hänsyn mot naturen
Miljötankande i planering
och strategiska beslut

Kalmar:

Kommunstyrelsen satte en minimiribba

I Kalmar är sedan några år mer än ett halvdussin förvaltningar och bolag certifierade enligt ISO 14001. Ofta i kombination med kvalitetsledning enligt ISO 9001.

FÖR ATT PRESSA RESTEN att följa efter, lade kommunstyrelsens arbetsutskott i juni 2005 en minimiribba som ska uppfyllas till årsskiftet. Därefter har man två år på sig att införa hela systemet.

Ribban innebär bland annat att alla förvaltningar och kommunens helägda bolag ska ha en kvalitets- och miljösamordnare, politiskt antagna kvalitets- respektive miljöpolicier samt minst två detaljerade kvalitets- respektive miljömål.

Dessutom ska alla övergripande kvalitets- och miljömål vara politiskt antagna och alla mål ska följas upp och dokumenteras minst en gång per år. Alla verksamheter ska också ha en aktuell rutin för avfallshantering.

Kvalitets- och miljöarbetet ska redovisas i den egna verksamhetsberättelsen och till kommunledningskontoret i samband med årsredovisningen.

För att kunna följa arbetet ska kommunledningskontoret få en skriftlig redovisning efter årsskiftet. Dessutom bjuds presidier, chefer och kvalitets- och miljösamordnare in för att muntligt redovisa sitt arbete i samband med ett internt seminarium i början av 2006.

För att alla ska ha en chans att uppnå målet har kommunledningen för första gången avsatt pengar i den centrala budgeten för miljöledning. Totalt en halv miljon kronor per år under åren 2006 och 2007.

Eftersom kommunen är utpräglad decentraliserad har man bedömt det som realistiskt att få en certifiering som omfattar hela kommunen. Istället har förvaltningar och bolag fått ta ett stort eget ansvar, med visst samordnande stöd från kommunledningskontoret.

Thomas Eidrup är miljöcontroller på kommunledningskontoret och enligt honom kommer troligen en del av pengarna att användas till konsultarvoden för att få igång processen.

Hans egen förvaltning har haft sitt certifierade miljö- och kvalitetsledningssystem sedan år 2001. Uppskattningsvis använde man totalt 200 000 kronor till en extern konsult som bland annat genomförde seminarier som steg för steg förde arbetet framåt.

– Vid seminarierna deltog alla enhetschefer samt en medarbetare från varje enhet vilket skapade en delaktighet som vi har haft stor nytta av, säger Thomas Eidrup som delade projektledarskapet med kontorets kvalitetssamordnare Ann-Mari Nilsson.

THOMAS EIDRUP ÄR MEDVETEN OM att det kommer att ta lång tid innan alla kommunens medarbetare ser fördelarna med systemet.

– Det är bara att inse att vi aldrig når dithän att alla gillar strukturerade ledningssystem. Vissa kommer alltid att föredra oskrivna regler och strukturer, säger han och fortsätter:

– Andra har för stor respekt för det skrivna ordet i en verksamhetshandbok. Bara för att processer och rutiner formuleras på papper ska de ju inte gälla i all evighet, utan också omvärderas och utvecklas. Inte heller ska man slaviskt följa allt nedskrivet och sluta tänka själv. Tvärtom finns det ofta skäl att göra avsteg om man kan motivera varför. Som miljö- och kvalitetssamordnare anser Thomas Eidrup det viktigt att slå vakt om kreativiteten, men att den ska användas där den behövs bäst och inte för att hitta

på nya sätt att hantera farligt avfall varje gång man ska göra sig av med förbrukade datorer.

Han betonar också vikten av att denna inställning syns i verksamhetshandboken och tillägger att Kalmar kommun har en bit kvar innan man är "där".

För Thomas Eidrup är miljö- och kvalitetsledningssystem ett viktigt verktyg för arbetet för en hållbar utveckling.

– Det är ett användbart skal men det måste fyllas med ett bra innehåll i form av till exempel bra mål för att resultera i ökad kundtillfredsställelse eller miljöprestanda.

POLITIKERNA I KALMAR har inte låst sig vid ISO 14001 utan diskuterar att låta vissa verksamheter använda andra standarder. Ett sådant exempel är kommundelsnämnden i Södermøre som arbetar med den internationella standarden *Investors in People* (IIP) vars syfte är att förbättra organisationens resultat genom att ständigt utveckla medarbetarna.

– Det går säkert att komma en bra bit på vägen genom att göra miljön till en av nyckelfrågorna i det arbetet. Det viktiga är hela tiden att miljöfrågan kopplas till kärnverksamheten och inte stannar vid pappmuggar och dubbelsidig kopiering, säger Thomas Eidrup.

En av hans viktigaste uppgifter är att visa att mil-

jöledning är en del av helheten och att den ska integreras i kommunens övriga ledningssystem.

– Vårt fastighets- och inköpskontor införde kvalitetsledning 1996 och har sedan dess lagt till miljöledningen. Flera andra förvaltningar, däribland min egen, jobbade från början fram ett integrerat system där också arbetsmiljöfrågorna ingår.

Enligt Thomas Eidrup kan eller bör inte alla delar av verksamheten införlivas i ledningssystem:

– Till exempel högst tillfälliga aktiviteter och politiskt känsliga frågor som kanske har med näringslivetableringar och liknande att göra. Det är orimligt att förvänta sig att verksamhetshandboken ska ge den absoluta helhetsbilden av en verksamhet.

FÖR ATT SÅ MÅNGA SOM MÖJLIGT ska känna sig hemma med systemet försöker kommunledningskontoret också tvätta bort ISO-certifieringens industriprägel.

– Man kan till exempel välja att ha egna rubriker och en egen struktur på sin handbok och inte gå så mycket efter ISO-standardens språk och upplägg. Handboken skrivs ju inte i första hand för att de externa revisorerna lätt ska kunna hitta i den, utan som ett stöd och verktyg för ledningen och alla medarbetare.

I Kalmar har man gjort förenklingar genom att förtydliga språkbruket, baka ihop liknande dokument och skala bort en del dokumentation som inte var absolut nödvändigt med tanke på verksamheten. Men man har också lagt till nya dokument när verksamheterna har behövt sådana. Det gäller i första hand processer och detaljerade instruktioner i kvalitetsarbetet.

Systemet presenteras numera också som en pedagogisk klickbar bild på kommunledningskontorets intranät för dem som föredrar en sådan ingång framför ett register med kapitelnamn.

– Eftersom i stort sett alla i organisationen har tillgång till datorer är hela systemet intranät-baserat, säger Thomas Eidrup. Vi har köpt en teknisk lösning som vi delar med några av de andra certifierade förvaltningarna och bolagen.

Till projektledare i kommuner som ännu inte har börjat med miljö- och kvalitetsledning vill han ge följande råd:

– Ha inga höga krav på dig själv att vara systemexpert från början. Man växer in i uppgiften och helhetssynen kommer med tiden. Ta gärna stöd av en erfaren konsult som kan lotsa dig fram till smarta lösningar där verksamheten, och inte standarderna, står i fokus. ●

Flera olika system i Kalmar

Kalmar kommun tillåter sina förvaltningar och bolag att använda flera olika system. I juni 2005 är Barn- och ungdomsförvaltningen, Fastighets- och inköpskontoret, Kalmar Hamn, Kommunledningskontoret, Omsorgskontoret (centrala administrationen) Samhällsbyggnadskontoret och det av kommunen hälftenägda energibolaget Kalmar Energi AB certifierade utifrån ISO 9001 (kvalitet) och ISO 14001 (miljöledning).

Kalmar Vatten och Renhållning är både certifierat enligt ISO 14001 och EMAS-registrerat.



Sara Emilsson, filosofie doktor i miljöledning:

– Att införa miljöledningssystem är en mognadsprocess



– Beslutet måste fattas av kommunens högsta ledning, men sedan gäller det att få alla medarbetare delaktiga i arbetet. Och den processen tar tid.

Förankra idén hos anställda och politiker, se till att det finns tillräckliga resurser och arbeta långsiktigt. De råden ger forskaren Sara Emilsson till kommuner som vill införa ett miljöledningssystem.

SOM STUDENT OCH DOKTORAND

har Sara Emilsson studerat standardiserade miljöledningssystem i kommuner sedan 1999. I maj 2005 blev hon filosofie doktor i miljösystemanalys och miljöledning vid Linköpings universitet.

För att miljöledningssystem ska fungera måste det, enligt henne, finnas en öppenhet mellan kommunens politiker och tjänstemän. Dessutom ska det vara helt klart vem som har det yttersta ansvaret.

– Beslutet måste fattas av kommunens högsta ledning, men sedan gäller det att få alla medarbetare delaktiga i arbetet. Och den processen tar tid.

Om inte dialogen är öppen från början blir det lätt spänningar. Inte minst när man kommer in på den indirekta miljöpåverkan som hänger samman med kärnverksamheter som myndighetsutövning och utbildning.

För att inte stupa redan i inledningsskedet menar Sara Emilsson att det kan vara klokt att undanta all sådan miljöpåverkan i början.

– **EFTERSOM** miljöledningssystem handlar om att ständigt förbättra sitt miljöarbete kommer de flesta förr eller senare in på indirekta aspekter, säger hon och hänvisar bland annat till arbetet i Göteborgs stad och Smedjebackens kommun.

För att miljöledningsarbetet ska fungera måste det bygga på strukturer som redan finns. Jämfört med företag har kommuner ofta en fördel eftersom många gör merparten av arbetet själva.

– Att införa miljöledningssystem är en mognadsprocess och arbetssättet måste växa in i organisationen, säger Sara Emilsson.

Miljöledningssystem är ett frivilligt verktyg som ska underlätta för företag och andra organisationer att förbättra sin miljöprestanda. När de första kommuner i mitten av 1990-talet började arbeta med miljöledningssystem var det i första hand tekniska verksamheter som antog utmaningen. Idag har cirka hälften av alla kommuner infört miljöledningssystem i någon del av sin verksamhet.

FÖR ATT FÅ EN uppfattning om utvecklingen har hon jämfört inställningen och arbetssättet i 37 kommuner åren 2000 och 2003. Resultatet visar bland annat att alla utom tre ansåg att deras arbete hade avancerat. Kommunerna valde oftare standarden ISO 14001 än EMAS.

Kommunerna har också blivit mer positiva till standardiserade system vilket, enligt Sara Emilsson, kan bero på att många numera ser sig som koncerner med kunder vilket gör det lättare att ta till sig ett arbetssätt som från början



var tänkt för företag. Miljöledningssystemen är dock fortfarande vanligast i större kommuner.

– Komplexa och utspridda organisationer behöver helt enkelt ett verktyg för att samordna sin verksamhet. I mindre kommuner sitter förvaltningarna ofta i samma hus och man träffas dagligen vid fikabordet eller vid kopieringsapparaten.

Problemen i mindre kommuner är snarare att få fram resurser.

Ofta är de som arbetar med miljöfrågorna eldsjälar. För att öka engagemanget och garantera kontinuitet är det därför extra viktigt att kunskapen sprids i hela organisationen.

Ett sätt att få inspiration och kompetensutveckling är att arbeta i nätverk med andra kommuner. Ett annat kan vara att kommuner reviderar miljöarbetet år varandra.

JÄMFÖRT MED ÅR 2000 har allt fler mjuka förvaltningar fått upp ögonen för miljöledningssystem.

– Dessa verksamheter använder oftare standarderna som inspiration och utgångspunkt för lokalt anpassade och förnkylade system.

Det är också ovanligt att kommuner

fattar beslut om att registrera eller certifiera hela sin verksamhet. Ett undantag är Uddevalla kommun som i december 2004 blev Sverige första EMAS-registrerade kommun. Ett annat är Jämtlands läns landsting vars verksamheter certifierats år 2005 enligt ISO 14001 och registrerats enligt EMAS.

Enligt Sara Emilsson har dock de flesta kommuner som arbetar med standardiserade miljöledningssystem certifierat eller registrerat någon del av verksamheten.

Är då miljöledning något för kommuner att satsa på?

– Ja, definitivt. Det är ett utmärkt sätt att få struktur på miljöarbetet. Men standardiserade ledningssystem är bara ett av flera verktyg i miljöarbetet. Andra är dialogen med invånare och företag i Agenda 21, lokala investeringsprogram som LIP och KLIMP samt gröna nyckeltal och miljöredovisning, säger Sara Emilsson.

– **OAVSETT VILKET VERKTYG** man väljer är det också nödvändigt att följa upp och utvärdera verksamheten.

– Det är en förutsättning för att hålla engagemanget vid liv och nå bra resultat. ●

Ett sätt att få inspiration och kompetensutveckling är att arbeta i nätverk med andra kommuner.

Lidköping:

Framgång – men det krävdes flera omstarter

Miljöledningsarbetet i Lidköpings kommun har gjort flera omstarter. Att man lyckats arbeta vidare beror till stor del på det politiska engagemanget och miljöstrategen Yvonne Träffs envishet.

PROCESSEN MED ATT INFÖRA ett miljöledningssystem har pågått sedan Lidköpings kommun började arbeta med Agenda 21 i mitten av 1990-talet.

År 2000 fastställdes en ny miljöpolicy och en plan för införande av miljöledning. Samma år gjordes en övergripande miljöutredning och en intern utvärdering av miljöarbetet.

– Det kändes offensivt men i efterhand kan vi konstatera att vi tog ut segern i förskott. Allt såg visserligen bra ut på pappret men de flesta förvaltningar saknade resurser för att genomföra processen, säger miljöstrategen Yvonne Träff.

ÅRET DÄRPÅ utsågs miljösamordnare, miljöombud och kontaktpersoner. En miljöutredning gjordes, en handbok skrevs och samarbete inleddes med Trollhättans, Mark och Härryda kommuner.

– Samarbetet handlade framförallt om ett erfarenhetsutbyte på miljöstrateginivå, men också mellan miljösamordnare på förvaltningarna. Eftersom det kan vara tungt att leda ett miljöledningsarbete är det jätteviktigt att få stöd från andra i samma situation. Särskilt bra var det att kommundirektorerna utgjorde styrgrupp för projektet, säger Yvonne Träff och tillägger att man idag samarbetar också med Uddevalla, Eskilstuna och Vänersborg.

År 2002 genomförde kommunen en omorganisation som ledde fram till den senaste – och förhoppningsvis sista – omstarten av miljöledningsarbetet.

OMORGANISATIONEN innebar bland annat att antalet förvaltningar minskade från tolv till sju. En viktig förändring var att flera små tekniska förvalt-

ningar slogs ihop till två; Teknisk service och Samhällsbyggnad. Samtidigt tillkom en ledningsgrupp med de sju förvaltningscheferna och kommundirektören som ordförande.

– Omorganisationen bromsade upp arbetet med att införa miljöledningssystem, men tillkomsten av kommunens ledningsgrupp lade en viktig grund för införandet av miljöledningssystemet och bidrog till att detta skedde på ett strukturerat och konsekvent sätt, säger kommundirektör Kenth Lindström.


Bodil Fridén är verksamhetsutvecklare och central miljösamordnare på förvaltningen Barn & Skola och enligt henne började det verkliga arbetet hösten 2003.

– Då fick rektorsgruppen ett tydligt mandat från förvaltningschefen att införa ett miljöledningssystem, vilket gav även mitt uppdrag riktlinjer och struktur. Till exempel blev det tydligt att verksamhetsutveckling och arbetet med miljöledningssystemet var två parallella processer.

Karen Marie Kaasgaard är förskollärare och miljöombud vid Ängholmens/Ågårdskogens förskoleenhet och hon håller med om att hösten 2003 blev en vändpunkt:

– Personalen arbetade redan med miljö men frustrationen var stor eftersom vi saknade struktur i arbetet. Det nya mandatet innebar bland annat en tydlig tidsplan för införandet.

Från början hade förvaltningen 24 miljöombud. Idag har många arbetsplatser flera ombud och vid träffen i april 2005 kom det 62. Träffarna leds av Bodil Fridén och är en del av personalens kompetensutveckling:



– Allt som lever vid sidan om lever farligt. Därför måste miljöledningssystemet kopplas till det styrsystem som redan finns i kommunen.

– Vi behöver fakta för att kunna svara på frågor från kollegor, barn och föräldrar, säger Karen Marie Kaasgaard.

– Vid varje möte går vi igenom var vi står och vad vi saknar. Det finns också alltid tid för frågor och utbyte av erfarenheter. Allt som inte kan besvaras direkt kommer upp på nästa möte.

ARBETET INOM BARN & SKOLA stämmer väl överens med kommunens styrsystem *Dialogbaserad styrning*.

– Vi har infört styrkort på central förvaltningsnivå och börjat införa dem även i verksamheterna. Det passar bra eftersom både miljöledning och styrkort förutsätter ett arbete underifrån. Även om miljö inte är ett fokusområde i dialogbaserad styrning vill vi så

småningom få in allt i styrkorten, säger Kenth Lindström och får medhåll av Yvonne Träff:

– Allt som lever vid sidan om lever farligt. Därför måste miljöledningssystemet kopplas till det styrsystem som redan finns i kommunen.

Trots att arbetet har tagit längre tid än beräknat är båda övertygade om att politikerna är nöjda med det miljöarbete som görs i förvaltningarna. Något som bland annat märks på att fullmäktige numera sällan får några miljömotioner.

Så här i efterhand tycker ingen heller att det är så konstigt att arbetet har tagit tid.

– Att införa ett nytt sätt att tänka kräver mognad och tillvänjning. Eftersom dialogen styr hur fort arbetet går, går det olika fort i olika verksamheter, säger Yvonne Träff.



– Medan Barn & Skola har haft en dialog från början, har andra förvaltningar valt att bygga systemet först och förankra i efterhand. För att det ska fungera måste var och en få arbeta på sitt eget sätt och enligt sin förvaltningskultur.

Fördelen med att introducera miljöledning i barn- och utbildningsverksamhet är att det mesta kan återföras direkt till verksamheten med barn och elever.

Inom Barn & Skola har man valt att arbeta med Håll Sverige Rents *Grön Flagg* vars certifiering ligger nära ISO 14001. För att förankra arbetet har alla förvaltningens miljöombud gått en tredagarsutbildning under 2004 och målet är att alla 24 enheter ska vara certifierade i december 2006.

Enligt statistiken för Västra Götalandsregionen är Lidköping i juni 2005 näst bäst med 26 registrerade förskolor och skolor. Bäst är Lerum med 36 registrerade skolor.

FÖR HELA KOMMUNEN beslutade fullmäktige hösten 2000 att: "Delar av kommunens verksamhet certifieras enligt ISO 14 001. Detta innebär att de förvaltningar eller bolag där det är mest lämpligt/finns störst behov, certifieras enligt ISO 14 001. Kommunens övergripande miljöledningssystem vidareutvecklas. De förvaltningar/bolag som inte finner det lämpligt att certifieras måste ändå uppfylla vissa minimikrav beträffande miljöutredningar, miljöutbildning, miljöhandlingsplaner mm. Det finns en stor frihet i hur förvaltningarna och bolagen bedriver miljöarbetet, men man måste kunna visa på ständiga förbättringar".

Däremot finns det inget beslut om att hela kommunen ska certifieras enligt ISO 14001.

När Yvonne Träff senast väckte frågan i ledningsgruppen, i mars 2005, var tiden ännu inte mogen:

– Man måste ha tillräcklig kunskap för att fatta ett sådant beslut. Det finns en rädsla att en certifiering skulle innebära mycket merarbete. Jag tror att vi håller en nivå som räcker för certifiering, men det gäller att få det bekräftat.

Ett steg på vägen är de rutiner för revision som, tillsammans med många andra övergripande rutiner, ska behandlas i ledningsgruppen under hösten 2005.

NÅGRA FRAMGÅNGSFAKTORER i Lidköping är kommunledningens engagemang och att det hela tiden har funnits en stark politisk vilja att ha ett mil-

jöledningssystem. Dessutom har nivån för hur arbetat ska gå till aldrig sänkts. För att förankra arbetet hos medarbetarna har politikerna bland annat bestämt att alla ska få minst en dags miljöutbildning.

– För att arbetet ska ha en chans att lyckas måste vi ha samma värdegrund och alla måste känna att de "äger" systemet, säger Yvonne Träff.

En annan framgångsfaktor är hennes egen organisatoriska placering direkt under kommundirektören.

FÖR ATT FÖLJA OCH STÖTTA ARBETET med att införa miljöledningssystem träffar Yvonne Träff alla tio centrala miljösamordnare en gång i månaden.

Fyra gånger per år rapporterar också alla förvaltningschefer hur långt arbetet har kommit i deras respektive verksamheter.

– I början hade de inte så mycket att berätta, men vid den senaste uppföljningen i juni 2005 verkade förvaltningscheferna väl insatta i miljöledningsarbetet och redogjorde för hur de låg till i förhållande till sina handlingsplaner. Med stolthet berättade de bland annat om nya Grön Flagg-certifieringar, miljöutbildningar och projekt med Sparsam körning säger Yvonne Träff.

Inom Barn & Skola rapporterar miljösamordnaren Bodil Fridén till nämndens arbetsutskott en gång per termin.

FÖRUTOM ALLA MILJÖMÄSSIGA FÖRDELAR ger ett miljöledningssystem också god PR. Ett exempel är kommunens värmeverk som vänt alla kritiska tongångar sedan det certifierades enligt ISO 14001.

Andra positiva effekter är en ökad dialog med andra förvaltningar och att koncernkänslan har stärkts.

– Oavsett vilken förvaltning vi är anställda inom, arbetar vi ju mot samma mål, säger Karen Marie Kaasgaard.

– Vi hjälper också varandra att göra ett bättre arbete. Till exempel har vi inom förskolan tipsat personalen vid fastighetskontoret om att märka sopsorteringskärlen med symboler för att även små barn ska kunna källsortera själva.

Men ibland sätter verkligheten käppar i hjulet. Till exempel gör centrala upphandlingar och stor-drift det svårare att köpa in KRAV-märkta och närod-lade livsmedel till skolor och förskolor. ●



Tio tips för framgång

Erfarenheter från Lidköping

Aktivt stöd av ledningen under processen

Tillräckliga resurser i form av tid, personal och pengar

En klar vision och tydlig strategi

En organisation som underlättar kommunikation i kärnverksamheterna

Engagerade och delaktiga medarbetare

Att medarbetarna "äger" arbetet – även om konsulter anlitas

Bollplank på alla nivåer

Att framstegen visas under processen

Ta inte ut segern i förskott

Stegvis utbildning utifrån behov

Två röster

Bo Carlsson, ordf Samhällsbyggnadsnämnden och 2:a vice ordf i kommunstyrelsen, Vänersborg

I VÄNERSBORG införde gatuenheten ett kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 år 2003. Av enhetens verksamheter är det hittills bara renhållningen som även har infört ett miljöledningssystem. Målet är dock att under hösten 2005 och våren 2006 integrera miljöledningssystem med kvalitetsarbetet. På sikt vill man också inkludera Agenda 21 och det globala perspektivet.

– För oss politiker ger systemet en god kännedom om verksamheten samtidigt som vi sparar pengar och uppnår miljövinster.

– För gatuenheten har systemet redan medfört stora vinster i form av ökad effektivitet och produktivitet. Den interna revisionen visar att man mellan 2003 och 2004 effektiviserade verksamheten med 10-15 procent. Ett exempel är bättre hushållning med fjärrvärme och el vilket sparade i snitt 15000 kronor och 150 000 kWh i månaden. Ett annat är att bara köpa maskiner och fordon som används minst 1600 timmar per år.

– Jag tror att miljöledningssystem kommer att bli helt nödvändiga för att vi ska klara av att hantera både miljö och ekonomi och samtidigt kunna utvärdera verksamheten.

Kristina Jonäng, ordf i miljönämnden, Västra Götalandsregionen

ENLIGT VÄSTRA GÖTALANDSREGIONENS miljöpolicy ska varje förvaltning ha ett miljöledningssystem motsvarande ISO 14001 senast 2005. I juni hade Tvätteriet i Alingsås, Naturbruksgymnasiet i Dingle, Stenebyskolan, NU-sjukvårdens klinik för laboratoriemedicin, GöteborgsOperan och Fristads Folkhögskola nått målet.

Miljöledningssystemet samordnas med regionens övriga kvalitetsarbete och system för ledningsstöd och arbetet följs av 16 interna revisorer.

– För oss politiker är det tryggt med miljörevision eftersom vi inte har blivit valda för att vi kan alla detaljer om till exempel miljöarbetet på en tandvårdsklinik.

– Miljöledningens struktur gör också ledarskapet tydligare och gör det enklare för oss att få fram bra beslutsunderlag.

– Systemet sätter dessutom igång kreativiteten och nytänkandet. När allt dokumenteras och ifrågasätts är det svårare göra saker av gammal vana. En av våra kliniker upptäckte till exempel att man fortsatt att beställa vissa mediciner trots att läkaren som skrev ut dem hade slutat för länge sedan.

– Genom att gå till botten med problemen är det också lätt att se att vi alla har ansvar för något större. Och att vi kan påverka.



Jämtland:

Hela landstinget certifierades på en gång

I januari 2005 blev Jämtlands läns landsting landets första emas-registrerade landsting.

– Eftersom vi är en förhållandevis liten organisation valde vi att greppa helheten och certifiera hela landstinget enligt ISO 14001, säger miljökoordinatörn Jonas Pettersson.

BESLUTET ATT CERTIFIERA hela landstinget enligt ISO 14001 fattades 1998. Våren 2005 har Jämtlands läns landsting just gått igenom en omorganisation. Bland annat har man tagit bort vissa chefsnivåer vilket har haft stor betydelse på fortsättningen av miljöledningsarbetet. Bland annat har det skapat behov av nya rutiner och ny utbildning.

Enligt Jonas Pettersson är dock en av miljöledningssystemets styrkor att det tydligt visar vem i organisationen som har ansvaret för miljöfrågorna. En annan styrka är att det innebär tydliga regler för hur miljölagarna ska tillämpas.

Att säkerställa att organisationen lever upp till miljölagarna är också första punkten i landstingets miljöpolicy.

– En del chefer saknar kunskap om lagarna och andra har inte insett att det är de som har ansvaret för miljöarbetet. Tydliga checklistor gör det lätt att se vem som har ansvar för vad, säger Jonas Pettersson.

FÖR ATT FÖRANKRA ARBETET bland de 4000 anställda har det varit viktigt att hitta ämnen som verkligen intresserar och berör. Vissa rutiner gäller hela verksamheten medan andra är specifika för vissa verksamheter.

Energi och läkemedel är ett par av de mest aktuella frågorna.

– På läkemedelssidan har vi har gjort en hel del men vi måste bli ännu mer offensiva. Inte minst när det gäller att bedöma hur olika läkemedel påverkar miljön, säger Jonas Pettersson.

I detta arbete har man bland annat hämtat erfarenheter från Stockholms läns landsting.

Över huvudtaget har man mycket utbyte med andra kring arbetet med miljöledning.

– Vi har gjort flera studiebesök och många högskolor och studenter är intresserade av vårt arbete, säger Jonas Pettersson och tillägger att det finns ett stort intresse hos många andra landsting att EMAS-registrera sig. Bland annat i Landstinget i Uppsala län, Landstinget Gävleborg, Region Skåne och Västra Götalandsregionen.

Han noterar också ett ökat europeiskt intresse för landstingets arbete. Inte minst sedan Jämtlands läns landsting nominerats till EMAS Award 2005.

För att miljöledningssystemet ska fungera i hela landstinget finns det 150 miljösamordnare som vidareutbildas fyra gånger om året.

En annan motor i arbetet är revisorerna.

Vid revisionen i mars 2005 fanns fortfarande en del mindre avvikelser som nu har åtgärdats. Nästa revision sker i oktober 2005.

– Att ha revisioner två gånger per år gör att vi inte kan slappna av. Utan den sporen vore det svårt att motivera arbetet.

JÄMTLANDS LÄNS LANDSTING ingår i ett Interreg-projekt tillsammans med länets åtta kommuner och 14 kommuner och två fylkeskommuner (landsting) i Trøndelag i Norge.

En fördel med detta har varit att det fanns pengar för att anställa personer som gjorde miljöutredningarna i början av arbetet.

Thure Mårtensson är ledare för projektet som, förutom landstingen och kommunerna, också omfattar cirka hundra företag i regionen.

Enligt honom har det varit mycket värdefullt att få ta del av erfarenheter utifrån.

– Norrmännen är till exempel bra på att arbeta med internkontroll, medan vi i allmänhet har ett bättre miljötänkande och Agenda 21-arbete, säger han.

Den stora utmaningen har varit att förankra det nya systemtänkandet hos de berörda organisationernas mer än 50 000 anställda. Våren 2005, efter drygt sex års arbete, är samtliga kommuner i slutfasen av att införa ISO 14001/EMAS. Förutom Jämtlands läns landsting har Östersunds kommun kommit längst och upphandlar just nu certifiering.

MEN UTGÅNGSPUNKT från de nationella miljömålen har länsstyrelsen tillsammans med kommuner, landsting och företag formulerat ett antal gemensamma och övergripande läns mål som fastställts av länsstyrelsens styrelse. Man har också utvecklat en modell för miljöutredningar med läns målen som utgångspunkt.

– De organisationer som har deltagit i projektet har utgått från ett fåtal mål.

– Kommunerna vill ofta ha många mål, men vi menar att det ger bättre PR och självförtroende att prioritera och klara av 6-8 mål än att ha 60-70 mål

och bara uppnå en tredjedel, säger Thure Mårtensson.

Enligt honom har de kommuner och landsting som har involverat miljöledningssystemet i budgetarbetet och utsett sin ekonomichef eller organisationsstrateg som projektledare lyckas bäst.

Det samlade greppet om miljöarbetet har också gett länet en profil som "grön region" vilket har stärkt både näringslivet och den offentliga sektorn.

Nyligen visade en enkät bland ett 50-tal företag i länet att de flesta anser att miljöprofilen har stärkt deras trovärdighet.

ETT EXEMPEL är Skärvångens bymejeri som för ett tag sedan ville lämna KRAV. Inför beslutet gjorde man en undersökning bland kunderna, vilken visade att man i allmänhet ansåg att Jämtland var ett minst lika starkt miljövarumärke som KRAV. Något som troligen delvis beror på den systematiska miljöprofileringen av länet och miljöledningsarbetets genomslag i media.

Miljöledningsarbetet har också varit en tillgång vid offentliga upphandlingar.

– När kommuner och landsting ställer sina miljökrav vet företagen precis vad det handlar om. Ofta finns dessutom kommunernas miljöproblem invävda i företagens miljöledningssystem. Till skillnad mot tidigare är det nu vi inom den offentliga sektorn som har initiativet, säger Thure Mårtensson. ●

...det ger bättre PR
och självförtroende
att klara av 6-8 mål
än att ha
60-70 och bara uppnå
en tredjedel...



”Förankra idén hos anställda och politiker, se till att det finns tillräckliga resurser och arbeta långsiktigt.”

De råden ger forskaren Sara Emilsson till kommuner som vill införa ett miljöledningssystem.

I den här skriften berättar ansvariga i kommuner och landsting om både framgångar och svårigheter i det arbetet. Hur man kommit fram till lösningar och fungerande miljöledningssystem som inte bara gagnar miljön utan också plånboken.

Uddevalla kommun är den första svenska kommun som har EMAS-registrerat hela sin verksamhet. Jämtlands läns landsting är det första EMAS-registrerade och ISO 14001-certifierade landstinget.

Kalmar kommun har sedan flera år ett flertal ISO-certifierade förvaltningar och kommunala bolag. Ofta bedrivs arbetet i kombination med kvalitetsledning och arbetsmiljö.

Eskilstuna kommun har en av de första EMAS-registrerade stadsdelarna, och kombinerar miljö och folkhälsa i sitt system.

Lidköpings kommun arbetar med sikte på att införa ISO 14001 i samtliga förvaltningar, men utan krav på certifiering.

ISBN NUMMER 91-7164-059-2



Sveriges
Kommuner
och Landsting

118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20

Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50

info@skl.se, www.skl.se

Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet i samverkan