

Veileder til hovedkonsulent

-et supplement til *Veileder for Miljøfyrtårn konsulenter*

Hovedkontormodellen er en sertifiseringsløsning for organisasjoner som har flere underliggende enheter og som ønsker en rasjonell løsning for miljøledelse. For at miljøledelse skal bli implementert på en best mulig måte for organisasjonen har Stiftelsen Miljøfyrtårn utviklet denne veilederen. Merk at dette er en veileder, og at det vil derfor være tilfeller hvor det ikke er hensiktsmessig å følge denne kategorisk.

Hovedkontormodellen er delt inn i fem faser, og det er særlig i de første fasene at hovedkonsulenten spiller en stor rolle. Etter at organisasjonen har kommet over i driftsfasen klarer de seg oftest selv, men det vil variere om det er ønskelig å engasjere hovedkonsulenten igjen når organisasjonen kommer inn i siste fasen, resertifisering.

Denne veilederen er bygd opp slik at den skal dekke alle typer større virksomheter, men ved enkelte punkter er det for kommuner framhevet noen særegenheter, eller poeng som er spesielt viktige å ha med seg.

Med *hovedkonsulent* menes i dette dokumentet både eksterne- og interne hovedkonsulenter. En hovedkonsulent er kurset av Stiftelsen Miljøfyrtårn i hovedkontormodellen, og tilfredsstillende kriteriene til godkjenning.

Med *hovedsertifisør* menes i dette dokumentet personer som er kurset av Stiftelsen Miljøfyrtårn i modellen, og som tilfredsstillende kriteriene til godkjenning. Hovedsertifisør kontrollerer organisasjoner som sertifiseres etter hovedkontormodellen på vegne av sertifiseringsmyndighet. Se veileder for hovedsertifisør for ytterligere informasjon.

Med *organisasjon* menes i dette dokumentet privat konsern, statlig konsern, fylkeskommune eller kommune.

Fase 1: organisering og forankring

For å sikre en god forankring av miljøledelse i organisasjonen er det viktig at arbeidet og prosessen organiseres riktig. En bred forankring med en involvert og engasjert ledelse er et av suksesskriteriene. Erfaring har vist at der ledelsen deltar aktivt, implementeres Miljøfyrtårn på en bedre måte og blir en naturlig del av organisasjonens styringssystem, enn der ansvaret blir lagt til en nøkkelperson alene. Med en bred forankring er det ikke bare miljøfyrtårnansvarlig ved hovedkontoret som har oppgaver, men ansvar for de forskjellige kriteriene er fordelt til forskjellige funksjoner/stillinger, f.eks. driftsansvarlig, innkjøpsansvarlig, HR-ansvarlig osv., i organisasjonen. Allerede nå er det viktig at hovedkonsulent og organisasjonen begynner å se til den årlige klima- og miljørapporten som skal leveres. Det bør sees på om det kan hentes ut synergier hvor hovedkontoret har systemer som kan hjelpe de enkelte underliggende enheter med sine rapporter. Videre er

det viktig at de underliggende enhetene også blir involvert på lik linje med hovedkontoret i organisasjonens miljøledelse. Det betyr at det ved hver enhet som skal sertifiseres skal det opprettes en miljøgruppe med en lokal miljøfyrtårnansvarlig i spissen, i tillegg til at de øvrige ansatte skal informeres og involveres i det lokale miljøarbeidet.

I den innledende dialogen med potensiell kunde er forankring og planlegging av prosessen helt avgjørende. Topplederen (for kommuner er det administrativ ledelse ved rådmann med ledergruppe og eventuelt politisk ledelse) må være kjent med hovedelementer i den prosessen som vurderes startet. Dette kan gjerne gjøres i form av et innledende møte eller annen dialog.

Viktige elementer som kan være lurt å avklare tidlig i prosessen:

- Roller
 - Hvor mye skal organisasjonen gjøre selv, utdanne intern konsulent?
 - Mandat (er prosessen forankret i topplederen)
- Fremdriftsplan og tidsplan
- Gjennomgang av oppstartslisten, eventuelle avklaringer som er gjort eller må gjøres

Før oppstart klareres prosessplanen med Stiftelsen Miljøfyrtårn, dette skjer i forbindelse med at det sendes inn en *oppstartsliste* til Stiftelsen Miljøfyrtårn.

- **Oppstartsliste** – Hovedkonsulenten må gjennomgå oppstartslisten sammen med kunden/egen organisasjon og fylle inn kommentarer i feltene. Sammen med oppstartslisten sendes et organisasjonskart som skal inneholde en oversikt over alle enheter i organisasjonen, egneide eller franchise virksomheter, hvor mange ansatte det er hvor, i hvilken kommune underenheten ligger og hvilke bransjekriterier som er tenkt benyttet. For private/statlige konsern er informasjon gitt her med og danner grunnlag for senere avtale mellom konsern og Stiftelsen Miljøfyrtårn. Det er derfor viktig at informasjonen i oppstartslisten er så korrekt som mulig.
- Etter at oppstartslisten er gjennomgått og eventuelle avklaringer er gjort, oppretter Stiftelsen Miljøfyrtårn den organisatoriske strukturen i miljøfyrtårnportalen. Det betyr at org.toppnivå, eventuelle mellomnivå, og oppføringen til hovedkontoret blir opprettet. Når det er gjort ligger strukturen klar for hovedkonsulent til å legge inn UE. NB! Hovedkonsulent må sikre at informasjonen på oppføringen til hovedkontoret er tilstrekkelig og riktig.
- Ta kontakt med kommunen der hovedkontoret er lokalisert og be om å få tildelt en hovedsertifisør. Finnes det ikke en hovedsertifisør i kommunen må Stiftelsen Miljøfyrtårn kontaktes slik at man kan hente inn en hovedsertifisør fra en annen kommune.
- Etter at avtale er inngått mellom organisasjon og Stiftelsen Miljøfyrtårn skal *alle* underliggende enheter legges til i portalen av hovedkonsulent i henhold til

prosjektplanen. Det er viktig at alle typer underliggende enheter opprettes med riktige bransjekriterier sånn at alle kriterier som skal være representert ved sertifisering er på plass når du jobber i Verktøy for ansvarsfordeling.

- Hvis det planlegges å sertifisere organisasjonens underliggende enheter i årsgrupper, f.eks. ut fra bransjekriterier eller tjenesteområder/aktiviteter, kan dette løses ved at organisasjonen sammen med hovedkonsulent gjennomgår *Verktøy for ansvarsfordeling* årlig. Nye bransjekriterier vil da bli faset inn etter hvert som de underliggende enhetene knyttes til hovedkontoret. Dette betyr at det årlig kan være kriterier som må godkjennes av hovedsertifisør før nye UE kan starte sin miljøkartlegging.
- **Enkel miljøoppfølging og virksomhetsspesifikke sjekkpunkter** er tilleggsprodukter og kan bestilles av Stiftelsen Miljøfyrtårn. Disse kan begge gi merverdi for virksomheter som innfører miljøledelse. Egne retningslinjer gjelder. Ta kontakt med Stiftelsen Miljøfyrtårn hvis aktuelt. For beskrivelse, se vedlegg 2 og 7 til hovedkontormodellen.

Fase 2: implementering og oppfyllelse av kriterier ved hovedkontoret

Det er i denne fasen at man starter arbeidet med å oppfylle kriterier.

En god hovedkonsulent sørger for at det settes gode rutiner for miljøledelse i de tidligere fasene, og at miljøledelsen i hele organisasjonen følges opp gjennom etablerte rutiner og oppfølgingspunkter. Det er derfor viktig at man tidlig begynner å se til oppgaver som skal inn i årshjul og legger opp rutiner for å følge opp den daglige driften allerede fra starten av. Det er videre viktig å implementere gode rutiner for å følge opp underliggende enheter, og sikre at de underliggende enheter følger de instruksjoner og rutiner de skal.

Proessen starter med at hovedkonsulent sammen med representant(er) fra hovedkontoret gjennomgår og fordeler kriteriene i portalen «*Verktøy for ansvarsfordeling*». Man skal ikke skrive utfyllende tekst for hvordan kriteriene oppfylles i «*Verktøy for ansvarsfordeling*», kun plassere ansvaret enten på HK, underliggende enhet eller begge. Dette verktøyet er viktig for koordinering av rutiner og oppfølging av underliggende enheter. I feltet «Kommentar til underliggende enhet» kan det legges til tekst som gir beskjeder til underliggende enheter, for eksempel referanse til punkter i årshjul, rutiner og veiledere i eget styringssystem (HMS/kvalitet/innkjøp/avfall mm) som er et avgjørende grep for å sikre god implementering av miljøledelse. For aktuelle punkter til årshjul, se fase 4.

Etter at man har bekreftet ansvarsfordelingen i *Verktøy for ansvarsfordeling*, blir miljøkartlegging for hovedkontor og underliggende enheter generert. Vær oppmerksom på at hovedsertifisør kan ha synspunkt hvordan kriteriene skal ansvarsfordeles. Dersom hovedsertifisør, - konsulent og virksomhet ikke kommer til enighet, kontakt Miljøfyrtårn.

Hovedkonsulent bistår hovedkontoret i arbeidet med å oppfylle kriterier i Miljøkartleggingen. Her skrives utfyllende tekst om hvordan virksomheten oppfyller kriteriet

og henvisninger til referanser som er aktuelle for kriteriet. Dokumenter som skal ligge ved kan lastes opp under det aktuelle kriteriet i Miljøkartleggingen. Samtidig vil dokumentene legges under «Dokumenter» i portalen. Det er viktig å tenke over at kun relevante dokumenter skal lastes opp på det aktuelle kriteriet. Ikke last opp det samme dokumentet under mange kriterier. Da er det bedre å referere til dette i teksten. Dette for å unngå at like dokumenter lastes opp mange ganger under «Dokumenter».

Hovedkonsulent hjelper hovedkontoret med å fylle ut årlig klima- og miljørapport. Her er det viktig at det gis god opplæring til den som er miljøfyrtårnansvarlig. Erfaring viser at det med fordel kan lages et eget dokument som gir informasjon om hvordan miljøfyrtårnansvarlig skal finne tallene til indikatorene fra år til år, og om det er noe som er ivaretatt på vegne av hele organisasjonen eller bare den gjeldende lokasjonen. Videre er det viktig av hovedkonsulent sørger for at miljøfyrtårnansvarlig vet hvor han/hun finner statistikk og oversikt over innrapporterte data (aggregert for hele organisasjonen og lokalt) og rapporten for klimaregnskapet.

Etter at hovedkonsulent og organisasjon anser seg som klare for sertifisering leveres miljøkartleggingen for hovedkontoret og deres årlige klima- og miljørapport. Disse to dokumentene danner grunnlaget for sertifiseringen.

Hovedsertifisør sertifiserer hovedkontoret ved å gjennomgå sertifiseringsgrunnlaget og godkjenner at kriteriene er oppfylt. Kriterier som er «løftet opp» helt eller delvis fra UE blir også gjennomgått og godkjent på dette tidspunktet. Dermed blir deler av sertifiseringsgrunnlaget til UE godkjent og UE trenger ikke vise dokumentasjon på oppfyllelse ved sitt sertifiseringsmøte. Der det er delt ansvar må UE vise til at de oppfyller det som skal oppfylles lokalt selv om HK har lagt mye til rette for dem. Etter sertifisering av hovedkontoret åpnes muligheten for UE å opprette sin miljøkartlegging.

Fase 3: implementering av miljøledelse hos underliggende enheter

Det er i denne fasen noen organisasjoner velger å kople av ekstern hovedkonsulent og ta over prosessen med implementeringen av miljøledelse hos underliggende enheter selv. Dette kan bare gjøres i de tilfeller hvor det er en person internt som er kurset i Miljøfyrtårn og som er godkjent som intern konsulent.

Innføring av Miljøfyrtårn hos de underliggende enhetene vil følge av etablert prosjektplan. Det kan være mange underliggende enheter som skal innføre Miljøfyrtårn samtidig, og det kan derfor være hensiktsmessig at det legges opp parallelle løp med felles orienteringer og samlinger, gjerne via web for å ikke bidra til økt reiseaktivitet. Hovedkonsulenten kan for eksempel samle flere virksomheter på webmøter. Stiftelsen Miljøfyrtårn setter også opp forskjellige webinarer som kan være til hjelp for virksomhetene i prosessen mot sertifisering.

Opgavene som skal utføres i denne fasen vil være de samme enten det er ekstern eller intern konsulent som utfører dem. I utgangspunktet skjer innføringen av Miljøfyrtårn hos en underliggende enhet på samme måte som for en enkeltvirksomhet som ikke er i en

hovedkontorløsning. Forskjellen er at i hovedkontorløsningen er det færre kriterier å forholde seg til, da noen er ivaretatt andre steder i organisasjonen, og det kan ligge føringer for oppfyllelse av noen kriterier fra hovedkontoret.

Utrulling hos underliggende enheter i henhold til avtalt prosjektplan. Hver underliggende enhet skal ha en lokal miljøgruppe. Denne ledes av en miljøfyrtårnansvarlig som blir ansvarliggjort for oppfyllelse av de kriteriene som skal oppfylles lokalt. Sjekk *konsulentveileder* for råd om sammensetning og organisering av miljøgruppe.

Miljøkartleggingen for underliggende enheter vil være en kortere liste med kriterier enn hva som er listet opp i bransjekriteriesettet fordi noen kriterier er løftet vekk fra den underliggende enhet og til hovedkontoret. I praksis vil alle kriteriene til en UE oppfylles gjennom miljøkartleggingen til hovedkontoret og miljøkartleggingen til den enkelte UE.

Hovedkonsulent gir opplæring til miljøfyrtårnansvarlig ved underliggende enhet både når det gjelder rutiner for oppfølging av Miljøfyrtårn (årshjulsoppgaver) og for årlig klima- og miljørapport. I henhold til kriteriene skal det implementeres et årshjul med miljøfyrtårnopp-gaver og etableres en instruks med opp-gaver for den som er miljøfyrtårnansvarlig.

Fase 4: årlig oppfølging av miljøledelse

Denne fasen er kritisk og handler om å få til kontinuerlig forbedring. Man planlegger, utfører, kontrollerer (måler) og korrigerer. Etter dette skal det settes nye tiltak i handlingsplanen, og disse må sees i sammenheng med oppnådde resultater og historiske trender, samt kortsiktige og langsiktige mål. Dette skal gjøres hos hver enkelt underliggende enhet, men også hos hovedkontoret og på vegne av hele organisasjonen.

Hos organisasjoner hvor miljøledelse ikke er godt implementert, så er det i denne fasen de erfaringsmessig «faller av». Miljøfyrtårn har trukket fram noen verktøy som skal være med å sikre at miljøarbeidet ikke blir ignorert, men blir en integrert del av den daglige/årlige drift.

I tillegg til gode verktøy, har hovedsertifisør fått i opp-gave å gjennomføre et årlig møte med organisasjonen, se punkter i hovedkontormodellen.

En god hovedkonsulent har sørget for at det er satt gode rutiner for miljøledelse i de tidligere fasene, og at miljøledelsen i hele organisasjonen følges opp gjennom etablerte rutiner og oppfølgingspunkter.

- Årshjul er etablert og årlige opp-gaver tilknyttet miljøledelse som er integrert i styringssystemet. Typiske opp-gaver som kan være lagt inn i et årshjul er internrevisjon/årlig gjennomgang, ledelsens gjennomgang, vernerunder, innlevering av årlige klima- og miljørapporter, presentasjon av resultater fra årlige klima- og miljørapporter, presentasjon av klimaregnskap, medarbeidersamtaler o.l.

I henhold til kriterium ID 5 skal organisasjonen informere sine samarbeidspartnere, kunder og leverandører om sitt miljøarbeid etter sertifisering. Det kan derfor være smart å legge inn som et punkt i årshjulet at man ser til at man har tydelig og god profilering av Miljøfyrtårn.

- **Innlevering av årlig klima- og miljørapport.** Dette gjøres for alle enheter i organisasjonen. Etter levering er det mulig å hente ut statistikk fra de innleverte rapportene fra gjeldende rapporteringsår. Rapportene er i tillegg til å gjelde for hver lokasjon tilgjengelige som aggregerte rapporter i organisasjonen. Særlig for kommuner kan disse rapportene være viktige innspill til kommunens miljøregnskap. I tillegg sier ID 7 at man skal tilgjengeliggjøre årlig klima- og miljørapport for allmenheten, kunder, leverandører og samarbeidspartnere.
PS! Stiftelsen Miljøfyrtårn tilbyr nå tilleggsproduktet *Import av data*. Dette er et produkt som må bestilles. Produktet er aktuelt for alle større organisasjoner som har deler, eller hele, datagrunnlaget for UE i sentrale systemer. *Import av data* fungerer ved at man laster ned en .csv-fil fra portalen, legger inn sine miljødata i det og laster det opp igjen. Systemet vil da sørge for at riktig data kommer på riktig plass i riktig klima- og miljørapport. I praksis betyr dette at man kan laste inn tall en gang i stedet for at man må inn og legge inn tall i mange rapporter. Ta kontakt med Stiftelsen Miljøfyrtårn for å lære mer om hvordan produktet fungerer.
- **Eksport av data.** En tjeneste som gjør at organisasjonen kan få tilgang til alle innrapporterte data i hele organisasjonen. Data kommer ut i en Excel-fil noe som gjør dem enkle å behandle. Her ligger det store muligheter til å lage egne tabeller, grafer og visninger. Ta kontakt med Stiftelsen Miljøfyrtårn for å lære mer om hvordan produktet fungerer.
- Basert på innrapporteringer innen temaene avfall, energi og transport blir det generert et enkelt klimaregnskap. Dette er tilgjengelig for de enkelte virksomhetene, men også på aggregert nivå for hele organisasjonen. For kommuner anbefales det at man får etablert en rutine som sikrer at årlig klima- og miljørapport og klimaregnskap på virksomhetsnivå blir presentert kommunestyret, gjerne som del av årlig rapportering til kommunestyret. Hver enkelt virksomhets klima- og miljørapport er tilgjengelig via den enkeltes side i portalen, mens det aggregerte er tilgjengelig via organisasjonens toppnivå (markert med *). Det er kun brukere med tilgang til org.topp som har tilgang til å hente ut aggregerte rapporter.
- Et av kriteriene virksomhetene skal oppfylle handler om ledelsens gjennomgang, kriterium ID 6. Det er kultur for at ledelsens gjennomgang handler om økonomi og virksomhetsstyring. Her er det viktig at hovedkonsulent sørger for at miljø blir et av temaene som tas opp.

Fase 5: resertifisering

Resertifisering er i utgangspunktet det samme som en sertifisering første gang. Hovedkontor og underliggende enheter skal alle kunne vise at de oppfyller kriteriene de skal sertifiseres etter. Et av kriteriene sier at det hvert år skal leveres *årlig klima- og miljørapport*.

Hovedkonsulentens oppgave ved resertifisering er å bistå hovedkontoret med å bli klare til resertifisering. Dette gjøres ved at det foretas en gjennomgang «fra a til å» for å sikre at hovedkontoret oppfyller gjeldende kriterier. Ved resertifisering skal *Verktøy for ansvarsfordeling* gjennomgås på nytt.

Hovedkonsulenten kan da begynne på fase 1 i denne veilederen igjen.

Etter at hovedkontoret er resertifisert, er det de underliggende enhetene som skal resertifiseres. Resertifiseringen av disse følger i henhold til prosjektplan. Hovedsertifisør og organisasjon blir enige i hvilke underliggende enheter som skal resertifiseres ved hjelp av hvilken metode for sertifisering, mens antallet reguleres av sertifiseringsmiksen, se hovedkontormodellen.