

1. Indledning

Direktionen har et ønske om, at Børne- og Ungeforvaltningen (BUF) får indført miljøledelse på alle kommunale enheder ved udgangen af 2009, samt at arbejdsbyrden hos de decentrale enheder skal begrænses mest muligt. Derfor er der behov for at ændre den eksisterende model for implementering og drift af miljøledelse i BUF.

Med et større ledelsesmæssigt fokus, ændringer i implementeringsprocesserne og øgede ressourcer til miljøledelse vil Afdelingen for Bæredygtig Udvikling arbejde for, at samtlige kommunale enheder i BUF er miljøcertificerede ved udgangen af 2009.

Ændringen har naturligvis en række konsekvenser. Det betyder bl.a. at flere opgaver skal placeres centralt hos henholdsvis miljøkonsulenterne centralt i BUF og miljøkoordinatorerne i distrikter og centre, samt et øget behov for økonomiske ressourcer til miljøledelse.

I det følgende gives en kort beskrivelse af en ny model for miljøledelse, herunder hvilke konsekvenser en omlægning vil få for projektet og de implicerede parter. En detaljeret beskrivelse af de enkelt elementer er dog endnu ikke udarbejdet, og vil blive udarbejdet efter vedtagelsen af ny miljøledelse. Dette kan naturligvis betyde ændringer i fordelingen af tid og ressourcer i projektet.

2. Den eksisterende model for miljøledelse i BUF

For at kunne beskrive ændringerne ved den nye model, gives her en kort præsentation af den eksisterende model.

I den eksisterende model for implementering og drift af miljøledelse er hovedparten af opgaverne og ansvaret for, at alle kravene i ISO 14001 overholdes lagt ud i de decentrale enheder. Det er således den miljøansvarlige, som er udpeget af den enkelte enheds leder, der bl.a. er ansvarlig for :

- at der udarbejdes en miljøkortlægning
- at der fastsættes miljømål og handleplaner
- at afvigelser fra standardens krav håndteres
- at lovmæssige krav og andre krav overholdes
- at der udføres intern revision på de enkelte enheder i netværksgrupperne
- at der gennemføres ledelsens evaluering på enheden
- at der er dokumentation for miljøkompetencer i enheden
- at der sker den nødvendige kommunikation om miljø
- at der er den nødvendige dokumentstyring i miljøhåndbogen

De miljøansvarlige er organiseret i netværksgrupper, hvilket styrker den organisatoriske læring, da der sker erfaringsudveksling i grupperne. Derudover foretages den interne revision hos de decentrale enheder i netværksgrupperne.

De miljøansvarlige gennemgår et kursusforløb på 6 moduler (i alt 25 timer), og der er et tæt samarbejde med miljøkonsulenterne, som udøver rådgivning både i netværkene og på hver enkelt enhed.

Hver enhed skal vedligeholde en detaljeret miljøhåndbog, hvori hele miljøledelsessystemet er beskrevet. Endvidere skal hver enhed kortlægge 6 temaer, og sikre at denne kortlægning altid er opdateret. Blandt disse 6 temaer kan enhederne frit vælge inde for hvilket tema de vil fastsætte miljømål.

For at kortlægge nogle af temaerne er det nødvendigt, at hver enhed tager kontakt til forskellige forvaltninger/kontorer for at få de nødvendige oplysninger, f.eks. indhente oplysninger om enhedens inde og ude areal, evt. jordforureninger og undersøge mulighed for affaldssortering. For de enkelte enheder er det ikke lige let at gennemskue, hvilke forvaltninger/kontorer, der har ansvaret for de forskellige forhold, og ej heller indhente oplysningerne.

I hvert distrikt er der udpeget en distriktskoordinator. Distriktskoordinatorerne har til opgave at følge op på om de decentrale enheder gør som de skal. Distriktskoordinatorerne handler på baggrund af deres egne og miljøkonsulenternes observationer på enhederne, samt ved henvendelser fra enhederne. Derudover har distriktskoordinatorerne opgaven med, at der gennemføres ledelsens evaluering i distriktet en gang om året.

Endelig skal det nævnes, at der i den eksisterende model, er indbygget en årlig evaluering i Direktionen.

Nogle af kritikpunkterne fra de decentrale enheder ved den eksisterende model har været :

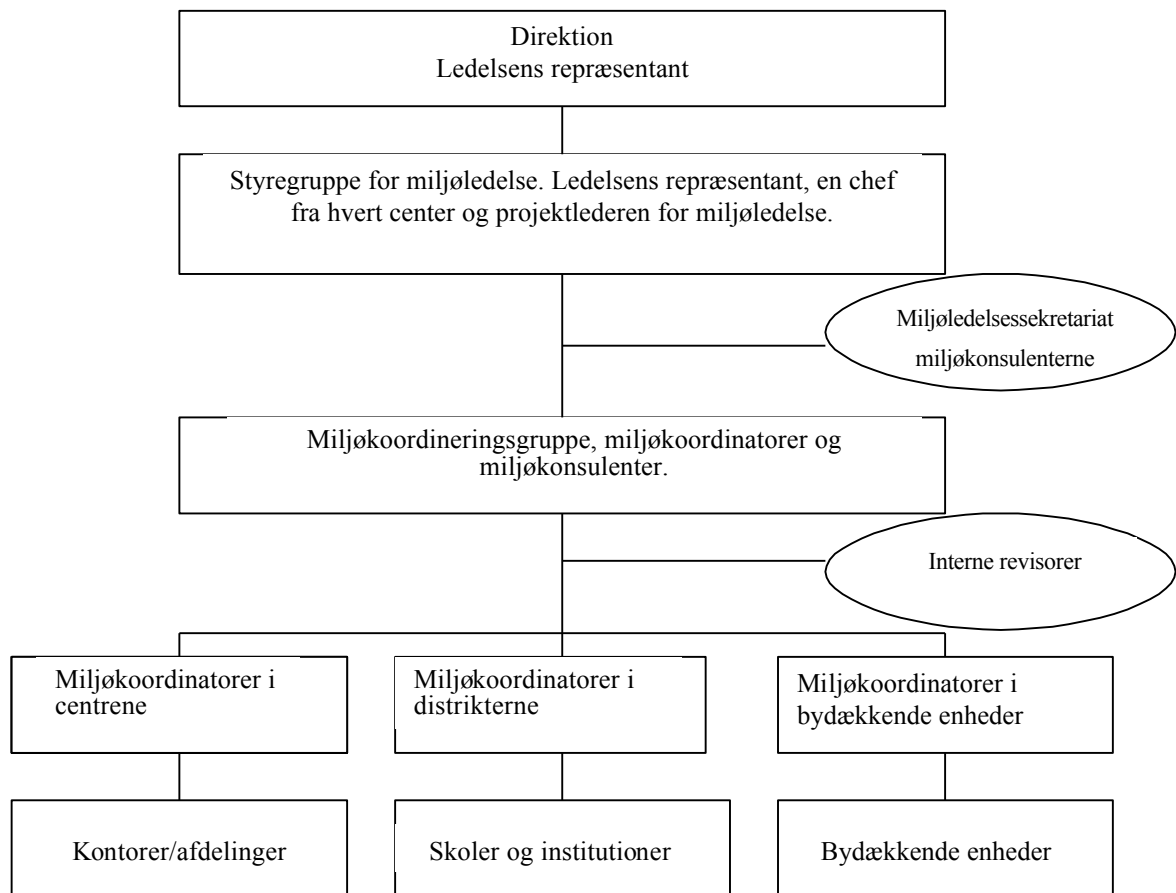
- at der er et ikke-finansieret tidsforbrug i opstartsfasen
- at de miljøansvarlige ikke har fundet den nødvendige forståelse og opbakning til miljøledelsesarbejdet hos ledelsen
- at det har været svært at få de nødvendig forvaltninger og kontorer i tale med henblik på at få de nødvendige oplysninger til miljøkortlægningen.

Derimod har de fundet den tætte kontakt med miljøkonsulenterne, var med til at sikre en god forankring i de decentrale enheder, og at netværksgrupperne gav en god basis for erfaringsudveksling.

3. Den nye model for miljøledelse i BUF

3.1 Ledelsesmæssigt fokus

Der skal etableres en miljøorganisationen i BUF. Organisationen skal følge BUFs linjeledelse, og medvirke til at sikre en bred ledelsesmæssig opbakning af miljøledelsesarbejdet både centralt og decentralt i de enkelte enheder. Miljøorganisationen skal varetage driften af miljøledelsessystemet, og skal samtidig medvirke ved implementeringen.



I forhold til den eksisterende linjeledelse består miljøorganisationen endvidere af en miljøledelses-styregruppe, et miljøledelses-sekretariat, en miljøledelses-koordineringsgruppe og et internt revisorkorps.

Miljøledelses-styregruppen består af en repræsentant fra ledelsen i BUF, en chef fra hvert center og projektlederen for miljøledelse. Miljøledelses-styregruppens opgaver og organisering beskrives i et kommissorium.

Miljøledelses-sekretariatet fungerer som sekretariat for miljøledelses-styregruppen, og består af miljøkonsulenterne centralt i BUF.

Miljøledelses-koordineringsgruppen organiserer de overordnede rammer for arbejdet med

miljøledelse i samtlige enheder. Det anbefales at miljøledelses-koordineringsgruppen består af miljøkonsulenterne centralt i BUF og miljøkoordinatorerne fra centrene, distrikterne og de bydækkende enheder.

Det *interne revisorkorps* skal udføre intern revision på samtlige skoler, institutioner og andre enheder i BUF. Det vil sige revisorkorpset undersøger om miljøledelsessystemet virker efter hensigten inden den eksterne revision. Revisorkorpset bør sammensættes af omkring 40 uddannede interne revisorer. De interne revisorer tænkes rekrutteret blandt de allerede uddannede revisorer, som så uddannes yderligere til opgaven.

3.2 Ændringer i implementeringsprocessen

Ændringen i implementeringsprocessen betyder bl.a. at flere opgaver skal flyttes, så de fremover placeres centralt hos henholdsvis miljøkonsulenterne centralt i BUF og miljøkoordinatorerne i distrikter og centre, dermed skal der ændres på kursusforløbene.

I forhold til den tidligere plan for implementering af miljøledelse i BUF, er ændringerne for :

- Miljøkonsulenterne centralt i BUF skal :
 - o Udarbejde detail vejledninger og andet materiale
 - o Indhente nødvendige oplysninger og informationer om enhederne i samarbejde med andre forvaltninger/kontorer til en central miljøkortlægning
 - o Foranledige at der oprettes en database til styring af registreringer
 - o Hvis muligt indføre projektledelsværktøj til styring af miljøledelse

- Miljøkoordinatorerne i distrikter og centre
 - o Skal deltage i et kursusforløb på ca. 25 timer
 - o Skal i højere grad koordinere og dokumentere det decentrale miljøarbejde, herunder
 - håndtere større og generelle afvigelser fra standardens krav
 - registrere uddannede medarbejdere i miljøledelse
 - registrere behovet for kurser i miljøledelse
 - koordinere revisorkorpsets arbejde på distriktsniveau
 - registrere de decentrale enheders interne revision

- Miljøansvarlige på enhederne skal
 - o Være lederen på den decentrale enhed
 - o Notere i miljølogbog, hvilket er en forenklet miljøhåndbog
 - o Deltage i et kursusforløb på ca. 12 timer frem for de tidligere 25 timer
 - o Udarbejde miljøscreening
 - o Udarbejde miljøkortlægning for ét tema om året
 - o Udarbejde miljømål efter de central udmeldte målsætninger

3.3 Implementeringsplanen

| | |
|----------------|--|
| Juni-sep 2008 | Analyse, planlægning og forberedelse |
| Okt-dec 2008 | Kursus og certificering af Borgmesterkontoret |
| | Kurser for de centrale enheder, herunder direktionskontoret |
| Jan- juni 2009 | Kurser og certificering af 1. hold kommunale enheder og centrale enheder |
| | Omlægning af allerede certificerede enheder |
| Juli-dec 2009 | Kurser og certificering af 2. hold kommunale enheder |
| | Omlægning af allerede certificerede enheder |

3.4 Forudsætninger for implementeringen

Der er således en række forudsætninger for at ovenstående kan lykkedes, der skal :

- være fuld ledelsesmæssigt opbakning til opgaven
- etableres en ny organisering af miljøledelsesarbejdet i BUF, herunder nedsættelse af en styregruppe
- etableres et korps af interne revisorer
- sikres at opgaven bliver prioriteret hos de implicerede parter
- der skal tilføres ressourcer til miljøledelse i BUF
- sikres at der er central hjælp til opfyldelse af relevant lovgivning og andre krav i samarbejde med andre forvaltninger/kontorer
- ske en central miljøkortlægning i samarbejde med andre forvaltninger/kontorer
- oprettes en database til styring af diverse registreringer

3.5 Særlige udfordringer for succes med ny miljøledelse

For at samtlige enheder i BUF kan blive certificerede ved udgangen af 2009, kræver det at alle 527 enheder lever op til alle kravene i ISO 14001. Endvidere er det vigtigt, at der er fokus på opgaven på alle niveauer således, at alle gør som de skal, og til aftalt tid på trods af andre byrder. Der er forhold som bør have særlig opmærksomhed :

- Udfordringen med at *forankre miljøledelse* i de enkelte enheder, som i forvejen er pressede. Miljøkonsulenterne har tidligere tilbudt rådgivning til enhederne. Dette tilbud bortfalder med ny miljøledelse, men søges kompenseret dels af en øget kompetence hos distriktets miljøkoordinatorer, og dels af en forbedret systemservice f.eks. i form af en database og informationsservice på de oplysninger, som skal indgå i enhedernes dokumentation m.v.
- Udfordringen med at *lovliggøre forhold* på de enkelte enheder som f.eks. arbejdspladsbrugsanvisninger, brandøvelser, affaldssortering har været nogle af de større forhindringer i det nuværende miljøledelsesarbejdet. Denne udfordring må også forventes med ny miljøledelse at give anledning til mange hovedbrud. Problemerne med at lovliggøre forholdene er ikke skabt af miljøledelse, men miljøledelse sætter fokus på disse forhold.
- Opgaven med at udarbejde en *central kortlægning* afhænger af samarbejdet med andre forvaltninger og kontorer.
- Udfordringen med at *omlægge* de allerede certificerede enheder.

4. Sammenligning af de to modeller

Nedenfor sammenlignes den nuværende model med den nye model.

4.1 Fordeling af opgaver efter ISO 14001

| Krav i ISO 14001 som skal opfyldes: | Opgaverne løses nu: | | | Ny miljøledelse | | |
|--|---------------------|----------------------|------------|-----------------|----------------------|------------|
| | Centralt | Distrikter og centre | Decentralt | Centralt | Distrikter og centre | Decentralt |
| 1. Kortlægge: a. Undersøge og beskrive miljøforholdene inklusiv forbrug, overholdelse af lovkrav og andre krav, miljøundervisning og miljøaktiviteter (NB 1) b. Finde data for forbrug, affaldshåndtering mm c. Rådgivning vedrørende kortlægning (NB 2) | X | | X | X | | X |
| 2. Sætte miljømål og beskrive handleplaner: a. Hvad vil vi opnå og hvordan vil vi gøre det? (NB 3) b. Hvordan kan vi få det til at hænge sammen med skolens/institutionens øvrige mål og handleplaner? | | | X | X | | X |
| 3. Beskrive procedurer og udpege ansvarlige: a. Det skal beskrives, hvordan man vil styre miljøarbejdet fx i forhold til vurdering af miljøforhold, lovgivning, dokumentation, uddannelse m.v., jf kravene i ISO 14001 b. Der udpeges ansvarlige for de forskellige dele af miljøledelsesarbejdet (NB 4) | X | | | X | | |
| 4. Sikre at alle på skolen/i institutionen kender til miljøledelsesarbejdet: a. Alle skal vide hvad de skal gøre i forhold til miljøledelsesarbejdet og hvem de skal henvende sig til hvis de har forslag til forbedringer eller andet. b. Behov for uddannelse i miljøledelse registreres og meddeles miljøkonsulenterne centralt. | | | X | | | X |
| 5. Handle: Handleplanerne og eventuelle miljøinstruktioner følges | | | X | | | X |
| 6. Håndtere afvigelser fra standardens krav: Eventuelle afvigelser skal registreres og korrigerende handlinger skal iværksættes (NB 5) . | | | X | | X | X |

| | | | | | | |
|---|--------|---|------------------|---|---|------------------|
| 7. Evaluere a. Handleplanerne evalueres b. Det evalueres om procedurerne følges og om de er tilstrækkelige c. Eventuelle korrigerende handlinger iværksættes d. Evaluering i enheden e. Evaluering i distriktet f. Evaluering i Direktionen | X | X | X X X X | X | X | X X X X |
| 8. Intern og ekstern revision a. Skolen/institutionen gennemgås af andre lærere/pædagoger/ledere for at sikre at alle miljøforhold er beskrevet og at man lever op til kravene i ISO 14001 standarden. (NB 6) b. Koordinering af den interne revision c. Et eksternt revisionsfirma gennemgår ved stikprøvekontrol et antal skoler og institutioner. Eventuelt fundne fejl rettes og efterfølgende tildes certifikat til alle deltagere. | X X | | X | X | X | |

NB 1)

En forudsætning for at mindske enhederne arbejde med kortlægning er at der:

- sikres hjælp fra relevante forvaltninger/kontorer til opfyldelse af relevante lovkrav og andre krav, fx affaldshåndtering og arbejdspladsbrugsanvisninger
- sker en central miljøkortlægning i samarbejde med andre forvaltninger/kontorer af fx energi og vandforbrug
- oprettes en database til styring af diverse registreringer

NB 2)

I Ny miljøledelse er der ikke tid til at miljøkonsulenterne (eller miljøkonsulenter nok til at) gennemføre rådgivning i hver enkelt enhed. De miljøansvarlige har i evalueringerne givet udtryk for at netop denne rådgivning havde stor betydning for deres forståelse for processen.

Jf NB 1) forudsættes det at en stor del (og den vanskeligste del) af miljøkortlægningen fremover, varetages af centrale dele af relevante forvaltninger.

Der foreslås at enhederne udarbejder en "grundig" miljøkortlægning for et tema om året og en miljøscreening for resten af temaerne. Det gøres på baggrund af en grundigt udarbejdet vejledning.

NB 3)

Det foreslås at der udmeldes centrale mål, som alle arbejder efter. Enhederne skal dog stadig beskrive deres egne handleplaner for at nå deres del af de fastsatte mål

NB 4)

I den nye model vil miljøkoordinatorer i distrikter og centre få flere opgaver og derfor have brug for et kursus på ca 25 timer.

Det foreslås også at lederen er den miljøansvarlige og den der modtager undervisning i miljøledelsessystemet. Derved regnes med færre kursustimer pr person.

NB 5)

Miljøkoordinatorer i distrikter og centre skal håndtere større og generelle afvigelser fra standardens krav. Afvigelser relateret til handleplaner og lignende skal stadig håndteres

decentralt.

NB 6)

Intern revision har tidligere betydet 1½ dagskursus og ½-1 dags arbejde pr miljøansvarlig i enheden. I den nye model foreslås at et internt revisorkorps af udvalgte lærere og pædagoger fra de certificerede skoler og institutioner gennemfører intern revision på samtlige enheder. Revisorkorpset vil få større kompetencer og sikre kvaliteten af den interne revision, til gengæld kommer en stor videndeling til at mangle. De allerede certificerede har i evalueringerne udtrykt stor begejstring for den nuværende model.

4.2 Tidsforbrug pr år ved det nuværende system og ved ny miljøledelse

| | Nuværende miljøledelse | | Ny miljøledelse | |
|--|--|---------------------------------|--|--------------------------------------|
| | Implementering Timer pr. person Incl. kursus | Drift Timer pr. person | Implementering Timer pr. person Incl. kursus | Drift Timer pr. person |
| | Centralt | Decentralt | Centralt | Decentralt |
| Miljøkonsulenterne | ? | ? | 5530 timer (konsulenter i alt) | 2970 timer (konsulenter i alt) |
| Miljøkoordinatorerne (12 stk) | ? | ? | 210 timer | 175 timer |
| Lederne i enhederne | Ca 15 timer | | 50 timer | ? |
| Miljøansvarlige i hver enhed | 70 – 130 timer | Ca 50 timer | (-) | (-) |
| Revisorkorps | (-) | (-) | 130 timer | 50 timer |
| Pædagogisk konsulent I forbindelse med tilsyn | Tilbud om ca 4 timers kursus | (0) | Ca 4 timers kursus | 0,1-0,5 time pr institution |
| Alle medarbejder i alle enheder | Orienteres ved møder o.lign. | Naturlig del af hverdagen | Orienteres ved møder o.lign. | Naturlig del af hverdagen |