Orientering
fra Miljøstyrelsen

Nr. 11 1995

Miljøstyring i mindre virksomheder Kommunens håndbog

Miljø- og Energiministeriet **Miljøstyrelsen**

Orientering fra Miljøstyrelsen

1985

Nr. 1: Badevand og strandkvalitet
Nr. 2: Luftforurening fra motorkøretøjer
Nr. 3: Emneordsliste til databasen MILJØLITT
Nr. 4: Aktuelle emner : NPO-handlingsplan og tilsyn m.v.
Nr. 5: Miljøafgifter
Nr. 6: Miljøkreditrådets årsberetning 1984
Nr. 7: Forbrug og forurening med arsen, chrom, cobalt og nikkel
Nr. 8: Kemikalieaffald - fritagelse for aflevering
Nr. 9: Oprensningsteknik ved oliespild på land

1986

Nr. 1: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1986
Nr. 2: Om dioxinhandlingsplan, tilsyn og andet
Nr. 3: Badevand og strandkvalitet
Nr. 4: Miljøkreditrådets årsberetning 1985
Nr. 5: Genanvendelsesrådets årsberetning 1985
Nr. 6: Miljølovsrevision og ministerredegørelser
Nr. 7: Mikrobiologiske vand- og miljøanalyser 1985

1987

Nr. 1: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1987
Nr. 2: Badevand og strandkvalitet
Nr. 3: Miljøstraffesager 1
Nr. 4: Miljøgodkendelser og forsøgsanlæg
Nr. 5: Vandmiljøhandlingsplan og tilsynsundersøgelse
Nr. 6: Genanvendelsesrådets årsberetning 1986
Nr. 7: Miljøstraffesager 2

1988

Nr. 1: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1988
Nr. 2: Badevand
Nr. 3: Fælleskommunale affaldsselskaber
Nr. 4: Genanvendelsesrådets årsberetning 1987
Nr. 5: Miljøtilsyn 1987

1989

Nr. 1: Den kommunale affaldsplan
Nr. 2: Miljøstraffesager 3
Nr. 3: Skærpede udstødningsnormer for biler
Nr. 4: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1989
Nr. 5: Badevand
Nr. 6: Kemikaliefri ukrudtsbekæmpelse i grønne områder
Nr. 7: Industrielle forureningsundersøgelser
Nr. 8: Genanvendelsesrådets årsberetning 1988
Nr. 9: Salg af bekæmpelsesmidler 1986, 1987 og 1988
Nr.10: Spildevandsslam fra kommunale renseanlæg i 1987
Nr.11: Miljøtilsyn 1988

1990

Nr. 1: Miljøstraffesager 4
Nr. 2: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1990
Nr. 3: Evaluering af udviklingsprogrammet for renere teknologi
Nr. 4: Salg af bekæmpelsesmidler 1987, 1988 og 1989
Nr. 5: Aktuelle emner
Nr. 6: Genanvendelsesrådets årsberetning 1989
Nr. 7: Miljøtilsyn 1989

1991

Nr. 1: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1991
Nr. 2: Miljøstraffesager 5
Nr. 3: Genanvendelsesrådets årsberetning 1990
Nr. 4: Affald i Danmark
Nr. 5: Salg af bekæmpelsesmidler 1988, 1989 og 1990
Nr. 6: Orientering om ny miljøbeskyttelseslov
Nr. 7: Miljøtilsyn 1990

1992

Nr. 1: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1992
Nr. 2: Miljøstraffesager 6
Nr. 3: Tal om landbrug og miljø
Nr. 4: Genanvendelsesrådets årsberetning 1991
Nr. 5: Landbrugsreformen og miljøet
Nr. 6: Miljøstyring - en håndbog i praktisk miljøarbejde
Nr. 7: Bekæmpelsesmiddelstatistik
Nr. 8: Miljøtilsyn 1991

Orientering fra Miljøstyrelsen

1993

Nr. 1: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1993
Nr. 2: Rådets årsberetning 1992
Nr. 3: Brancheorientering for varmforzinkningsindustrien
Nr. 4: Miljøstraffesager 7
Nr. 5: Brancheorientering for autoophugningsbranchen
Nr. 6: Brancheorientering for galvanoindustrien
Nr. 7: Beretning fra Det Nordjyske Rammeprogram for Renere Teknologi
Nr. 8: Miljøtilsyn 1992
Nr. 9: Trafikken og det visuelle miljø i byen

1994

Nr. 1: Bekæmpelsesmiddelstatistik
Nr. 2: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1994
Nr. 3: Referencer til renere teknologivurdering ved miljøgodkendelser
Nr. 4: Strategi for miljøindsats i udviklingslande
Nr. 5: Parkerings- og afgiftspolitik - et kommunalt virkemiddel
Nr. 6: Rådets årsberetning 1993
Nr. 7: Policy Guidelines for DANCED
Nr. 8: Punktkilder 1993

1995

Nr. 1: Oversigt over godkendte bekæmpelsesmidler 1995
Nr. 2: Bekæmpelsesmiddelstatistik 1993
Nr. 3: Miljøtilsyn 1993
Nr. 4: Brancheorientering for asfaltindustrien
Nr. 5: Evaluering af indsatsen for renere teknologi 1987-1992
Nr. 6: Brancheorientering for jern- og metalgenvindingsvirksomheder
Nr. 7: Rådets årsberetning 1994
Nr. 8: Bekæmpelsesmiddelstatistik 1994
Nr. 9: Cykeltrafik i byer - danske og udenlandske eksempler
Nr.10: Punktkilder 1994
Nr.11: Miljøstyring i mindre virksomheder - kommunens håndbog
Nr.12: Miljøstyring i mindre virksomheder - kortlægningshåndbog
Nr.13: Miljøstyring i mindre virksomheder - miljøstyringshåndbog

Miljøstyring i mindre virksomheder Kommunens håndbog

Denne håndbog er et resultat af et projekt vedr. udvikling af et miljøstyringssystem til mindre virksomheder. Den er et led i et samlet miljøstyringssystem, der også omfatter 2 håndbøger til virksomhederne vedr. henholdsvis kortlægning af miljøforhold samt indførelse af miljøstyring.
Denne håndbog indeholder en manual til kommunerne om den konkrete organisering af tilsynsarbejdet i forbindelse med virksomhedernes anvendelse af miljøstyringssystemet.

Pris kr. 105,- inkl. 25% moms

ISSN nr. 0107-2722
ISBN nr. 87-7810-464-5

Miljø- og Energiministeriet **Miljøstyrelsen**
Strandgade 29 · 1401 København K · Telefon 32 66 01 00

Orientering
fra Miljøstyrelsen

Nr. 11 1995

Miljøstyring i mindre virksomheder Kommunens håndbog

Knud Erik Poulsen, Lisbeth Roien, Lis Thodberg og
Helene Bjerre-Nielsen, Carl Bro Miljø as

Povl Rasmussen, Glostrup Kommune

Peter Schaarup, Brøndby Kommune

Miljø- og Energiministeriet **Miljøstyrelsen**

Rapporten er udarbejdet med tilskud fra Rådet vedrørende genanvendelse og mindre forurenende teknologi.

Det skal bemærkes, at de fremsatte synspunkter ikke nødvendigvis dækkes af Rådet eller Miljøstyrelsen.

Indhold

Forord *5*

Resumé *7*

1 Indledning *9*

2 Hvorfor bør kommunerne arbejde med miljøstyring? *11*

3 Den indledende fase *13*

3.1 Kommunens valg af virksomheder *14*
3.2 Forvaltningens ressourcer *16*
3.3 Finansiering af projektet *16*
3.4 Politisk afklaring *17*
3.5 Tilrettelæggelse af arbejdet med miljøstyring *18*
3.6 Eksternt samarbejde *19*
3.7 Vejlederrollen *20*
3.8 Miljøstyring og myndighedsrollen *20*
3.9 Juridiske faldgruber *21*

4 Iværksættelsesfasen *23*

4.1 Generelt informationsmateriale *23*
4.2 Afholdelse af informationsmøde *23*
4.3 Tilkendegivelse og gensidig forpligtelse *24*

5 Implementeringsfasen *25*

5.1 Introduktion af håndbøgerne *25*
5.2 Evaluering af arbejdet med håndbøgerne *26*
5.3 Videre forløb (revision) *34*
5.4 Nyhedsbrev og andet relevant materiale *34*

Bilag A **Introduktionsmøde for de involverede kommunale medarbejdere. Mødeprogram** *35*

Bilag B **Arbejdsgruppemøde nr. 1. Dagsorden** *39*

Bilag C **Indbydelse til virksomhederne. Brev** *43*

Bilag D **Introduktionsmøde med virksomhederne. Dagsorden** *47*

Bilag E **Arbejdsgruppemøde nr. 2. Dagsorden** *51*

Bilag F **Opfølgningsmøde med alle deltagende virksomheder. Mødeprogram** *55*

Bilag G **Informationsbrev til organisationer mv.** *59*

Bilag H **Pjece om miljøstyringssystemet** *63*

Forord

Kommunens håndbog er en del af projektet "Miljøstyring i mindre virksomheder".

Projektet omfatter udarbejdelsen af:

* en **kortlægningshåndbog** til brug ved virksomhedernes indledende miljøgennemgang og de efterfølgende revisioner,

* en **miljøstyringshåndbog** til brug for virksomhedens ledelse ved etablering og vedligeholdelse af et miljøstyringssystem,

* en håndbog for kommunale medarbejdere, **Kommunens håndbog**, der kan fungere som inspiration og vejledning i de kommuner, hvor der gennemføres et miljøstyringsinitiativ.

Projektet er udarbejdet af Knud Erik Poulsen, Lisbeth Roien, Lis Thodberg og Helene Bjerre-Nielsen, Carl Bro Miljø as, og Peter Schaarup og Povl Rasmussen fra forvaltningerne i hhv. Brøndby og Glostrup kommuner. Projektet er udarbejdet med tilskud fra Rådet for genanvendelse og mindre forurenende teknologi.

Håndbøgernes endelige form er et resultat af afprøvning af et sæt testhåndbøger i 10 mindre virksomheder kombineret med interview etc. på virksomhederne.

Resumé

Kommunens håndbog er et værktøj, som kommuner kan anvende i arbejdet med at indføre miljøstyring i mindre virksomheder. En kortlægnings- og en miljøstyringshåndbog til brug for virksomhederne udgør resten af systemet.

Målgruppen for kommunens håndbog er miljømedarbejdere og ledere i miljøforvaltninger.

Indførelsen af miljøstyring giver virksomheder en mulighed for at systematisere arbejdet med miljøet. Samtidigt skabes en ramme for dialogen med det kommunale miljøtilsyn, så virksomheder både får kortlagt evt. miljøproblemer og i samarbejde med kommunen får prioriteret indsatsområderne.

Set fra kommunens synsvinkel er tillid og forhandling centralt i reguleringen af de virksomheder, der indfører miljøstyring. Håndbogen opstiller derfor et konkret forslag til, hvordan kommuner kan anvende miljøstyring som supplement til det mere traditionelle virksomhedstilsyn.

Inden kommunen beslutter sig for at igangsætte et projekt om miljøstyring, bør det afklares, hvilke tidsmæssige og økonomiske ressourcer der er til rådighed i forvaltningen. Det anbefales samtidig, at der etableres en organisation, der kan varetage miljøstyringsarbejdet i kommunen, og at organisationen vurderer, om der skal inddrages eksterne parter i projektet (BST, brancheorganisationer, rådgivere etc.).

De kommunale medarbejdere, der deltager i projektet, skal i hele projektforløbet være overordentligt opmærksomme på deres rolle som vejledere og ikke som rådgivere.

Kommunen kan vælge at udpege et antal virksomheder eller virksomhedstyper, som tilbydes systemet. Ved udvælgelsen skal man være opmærksom på følgende:

- Produktionsvirksomheder med mellem 10 og 50-80 ansatte kan anvende systemet.
- Det kan være en fordel at udvælge en branche.
- Vælg evt. virksomheder, der ved deres placering danner en geografisk naturlig enhed.
- Vælg evt. virksomheder, der alle har et specielt miljøproblem.
- Virksomhedens ledelse *skal* være indstillet på, at arbejdet med miljøstyring kræver ressourcer.

- Virksomheden skal være engageret, motiveret og afsætte tid og øvrige ressourcer i det nødvendige omfang.

Den kommunale håndbog foreslår en fremgangsmåde for miljøstyrings-arbejdet, der ser ud som følger:

- Udvælgelse af virksomheder.
- Udarbejdelse af pjece til virksomhederne.
- Pjece udsendes sammen med indbydelse til informationsmøde.
- Informationsmøde.
- Tilkendegivelse og gensidig forpligtelse.
- Introduktion af håndbøger (møderække på virksomhederne).
- Kommunens evaluering af de udfyldte håndbøger.
- Videre forløb (revision).
- Løbende opfølgning (udsendelse af nyhedsbreve etc.).

Som bilag i håndbogen findes forslag til informationspjece, indbydelser og dagsordener, som kan anvendes af kommunen.

Håndbogen afsluttes med en række skemaer, med *forslag* til, hvad det vil være hensigtsmæssigt for kommunen henholdsvis at vurdere, kontrollere og træffe beslutning om, når virksomhedernes udfyldelse af håndbøgerne skal evalueres.

1 Indledning

Denne håndbog er en del af et samlet miljøstyringssystem for mindre og mellemstore virksomheder. Miljøstyringssystemet består foruden af denne håndbog af:

- en kortlægningshåndbog til brug for virksomheders indledende miljøgennemgang og de efterfølgende revisioner

- en miljøstyringshåndbog til brug for virksomheders ledelse ved etablering og vedligeholdelse af et miljøstyringssystem.

Håndbøgerne er udviklet på baggrund af erfaringer med introduktion og afprøvning af et sæt testhåndbøger på 10 virksomheder i Brøndby og Glostrup kommuner.

Kommunens håndbog er et arbejdsredskab, som kommuner kan anvende sammen med kortlægnings- og miljøstyringshåndbøgerne i arbejdet med at indføre miljøstyring i mindre og mellemstore virksomheder. Målgruppen for håndbogen er miljømedarbejdere og ledere i miljøforvaltninger.

Formålet med håndbogen er at opstille en model for, hvorledes kommunerne kan anvende miljøstyring som brugbart supplement til den mere traditionelle metode for udførelse af virksomhedstilsyn.

Håndbogen indeholder indledningsvis en diskussion af, hvorfor kommunerne bør arbejde med miljøstyring i mindre virksomheder som supplement til det kommunale miljøtilsyn.

Håndbogen indeholder i øvrigt forslag og anbefalinger til, hvorledes kommunerne dels kan tage initiativ til at igangsætte arbejdet med miljøstyring, dels hvordan arbejdet planlægges, iværksættes og implementeres.

Afsnittet om implementeringsfasen omfatter forslag og anbefalinger til, hvordan kommunen kan introducere kortlægnings- og miljøstyringshåndbøgerne over for virksomheder, som ønsker at arbejde med miljøstyring. Desuden indeholder afsnittet forslag og anbefalinger til, hvorledes kommunen efterfølgende kan anvende de udfyldte håndbøger fra virksomhederne - hvorledes håndbøgerne kan gennemgås, hvorledes oplysningerne kan bruges, specielt med henblik på det videre samarbejde med virksomheden.

2 Hvorfor bør kommunerne arbejde med miljøstyring?

Virksomhedernes manglende viden om miljøkrav

Ved de kommunale miljøtilsyn på mindre virksomheder bliver det ofte konstateret, at virksomhedens viden om dennes emissioner ikke er tilstrækkelig. Dertil kommer, at virksomhedernes kendskab til miljøkravene er begrænset, fordi de har vanskeligt ved at afsætte ressourcer til miljøarbejdet.

Den manglende viden om virksomhedens påvirkning af det ydre miljø samt det manglende kendskab til miljøkrav, arbejdsmiljøkrav mv. fører til, at den relative forureningsgrad fra disse virksomheder kan være større end for store virksomheder.

På den anden side er der et ønske fra disse virksomheder om at få et bedre overblik over, hvilke miljøkrav der stilles til virksomhederne. Inden for virksomhedens økonomiske rammer er der fra mange virksomheders side også en interesse for at gøre noget aktivt ved problemerne. Denne vilje bliver dog hæmmet af virksomhedernes manglende viden om, hvor og hvordan der skal sættes ind.

Færre virksomheder har miljøgodkendelse

Hovedparten af de virksomheder, der hører under det kommunale miljøtilsyn, er som bekendt mindre virksomheder, der reguleres efter anmeldebekendtgørelsen eller miljøbeskyttelsesloven, hvorfor disse ikke skal miljøgodkendes.

Denne manglende miljøgodkendelse betyder, at kommunerne ikke derved får et automatisk overblik over virksomhedernes emissioner, idet anmeldebekendtgørelsen indeholder noget vagere bestemmelser på dette punkt.

Miljøstyring som supplement til miljøreguleringen

Indførelsen af miljøstyring i de mindre virksomheder giver virksomheder ne et redskab til at systematisere arbejdet med deres miljøproblemer. Samtidigt kan miljøstyring danne en frugtbar ramme for dialogen med det kommunale miljøtilsyn, så virksomheden dels får kortlagt sine miljøproblemer og dels får etableret et styringsredskab, hvor virksomheden i samarbejde med kommunen kan prioritere sine indsatsområder.

Det anbefales således, at konceptet om miljøstyring bruges til en udbygning af den mere forhandlingsrelaterede del af miljøtilsynet, hvor virksomheden i en åben dialog med kommunen får lagt en plan for prioriteringen af miljøindsatsen.

Nøgleordene er tillid og forhandling

Set fra kommunens synsvinkel er tillid og forhandling de centrale punkter i reguleringen af de virksomheder, der indfører miljøstyring.

Navnlig forhandlingsaspektet kommer ind i billedet ved fastlæggelsen af de miljømæssige mål og tidsplanen til opfyldelse af disse. Her bør kom-

munen spille en aktiv rolle, til sikring af at virksomheden får omsat sine visioner til handling. Kommunens rolle er at vejlede på en sådan måde, at virksomheden via miljøstyringsprocessen i praksis får taget hånd om sine miljøproblemer.

Denne forhandlingsproces bør være en dialog, hvor kommunen lægger den mere regelbundne regulering på hylden til fordel for en såkaldt refleksivt præget reguleringsform. Med refleksiv regulering menes, at kommunen fastlægger miljøkrav og tidshorisont i et nært samarbejde med virksomheden under hensyntagen til individuelle forhold. Altså en mere tillidspræget regulering baseret på en dialog mellem myndighed og virksomhed.

Egenforståelse og tilsyns-prioritering

Netop miljøstyringens tillidsskabende element kan være med til at højne virksomhedens forståelse for miljøkravene, hvorved sandsynligheden for, at kravene efterleves, alt andet lige bliver større.

Det, at visse virksomheder indfører miljøstyring, kan således anvendes til at nedtone den mere kontrollerende del af tilsynsindsatsen i forhold til disse virksomheder.

Tilsynsindsatsen vil således på længere sigt kunne bruges til at kontrollere virksomheder med mere markante håndhævelsesproblemer.

3 Den indledende fase

Når kommunen har besluttet sig for at igangsætte et projekt omkring miljøstyring skal følgende diskuteres:

- Skal kommunen gøre det alene eller sammen med andre (nabo-) kommuner eller ved at udnytte et eksisterende teknisk/fagligt samarbejde kommunerne imellem? (I bilag A findes forslag til introduktionsmøde for samarbejdende kommuner).

- Hvilken rolle vil kommunen indtage over for virksomhederne, dvs. hvor meget vejledning/hjælp skal virksomhederne tilbydes undervejs?

- Hvor mange ressourcer vil kommunen stille til rådighed, og hvordan er de fordelt?

- Hvor mange virksomheder skal tilbydes miljøstyring?

- Hvordan finansieres indsatsen? Skal virksomhederne have tilbudt håndbøgerne gratis?

- Hvordan foretages virksomhedsudvælgelsen?

I de følgende afsnit vil ovenstående punkter blive diskuteret, og der er som eksempel lagt op til et forløb med dialog med virksomhederne, som består af følgende:

- Udarbejdelse af pjece.

- Pjece udsendes sammen med indbydelse til informationsmøde.

- Gensidig forpligtelse.

- Introduktion af håndbøger og evaluering af udfyldte håndbøger (5 møder på virksomhederne).

- Kommunens evaluering af håndbøgerne (checklister).

- Løbende opfølgende (udsendelse af nyhedsbreve).

Kommunen kan selvfølgelig vælge en anden måde at angribe opgaven på - i disse tilfælde kan de efterfølgende afsnit og bilag A-H tjene som inspiration og huskelister.

3.1 Kommunens valg af virksomheder

De parametre, der i forening bestemmer en virksomheds egnethed til at gennemføre miljøstyring efter dette system, er bl.a. følgende:

- Virksomhedstype (servicevirksomhed, produktionsvirksomhed mv.)
- Virksomhedsstørrelse
- Branchetilhørsforhold
- Geografisk tilhørsforhold
- Specielle miljøproblemstillinger
- Organisatorisk opbygning/ledelse
- Motivation
- Godkendelsesstatus og tidligere dialog med myndighederne

Virksomhedstype

Produktionsvirksomheder kan med fordel anvende dette miljøstyringssystem i dets nuværende form.

For servicevirksomheder uden reel produktion vil en del af kortlægningen etc. ikke være relevant. Det vil dog være sådan, at systemet forholdsvist let kan tilpasses sådanne virksomheder.

Hvis kommunen vælger at inddrage virksomheder med en del servicering, reparation mv. fra servicevogne etc., skal man være opmærksom på dette i kortlægningsfasen og huske, at den form for aktivitet også er ydelser, der kan beskrives i skemaerne.

Virksomhedsstørrelse

Det er ikke muligt at trække grænser for, hvilken størrelse virksomheder der vil have størst gavn af styringssystemet. Egnetheden hænger mere sammen med de øvrige nævnte parametre.

Det vil dog sandsynligvis være sådan, at systemet kan anvendes af virksomheder med mellem 10 og 50-80 ansatte. De helt små virksomheder vil ikke være relevante i denne sammenhæng, og virksomheder, der nærmer sig 100 ansatte, er sandsynligvis motiverede for mere standardiserede systemer (EMAS, BS 7750).

Branchetilhørsforhold

Hvis der i kommunen er et stort antal relevante virksomheder, kan det være fordelagtigt at foretage en opdeling på brancher og vælge en eller flere brancher ud til et miljøstyringsinitiativ. Herved opnås, at man får godt kendskab til en branche, hvilket gør det lettere at vejlede virksomhederne.

Geografisk tilhørsforhold

Såfremt kommunen har mange virksomheder inden for samme lokalområde, kan kommunerne forholdsvist nemt servicere virksomheder, der er danner en geografisk naturlig enhed. Herved opnås også, at virksomhederne kan virke som inspirationskilde for hinanden.

Specielle miljø-problemstillinger

Virksomheder, her har det tilfælles, at de har et specielt miljøproblem (trichloraffedtning e.l.), kan sandsynligvis udvælges til et miljøstyrings-initiativ og dermed få struktureret dialogen med myndighederne bedre. Disse vil få et større overblik over virksomhedens forhold i det hele taget.

Organisatorisk opbygning/ledelse

Det er svært at give eksakte retningslinier for, hvordan organisationen skal være opbygget, for at virksomheden kan anvende miljøstyring med fordel, men ledelsen *skal* være opmærksom og indstillet på, at arbejdet med miljøstyring kræver og forudsætter, at der i virksomheden eksisterer den fornødne viden om organisation og ledelse.

Kommunen skal på den anden side være opmærksom på, at arbejdet med miljøstyring selv i dette forholdsvist enkle system indebærer en forpligtelse af ledelsen ud over startfasen.

Motivation

Uanset de øvrige parametre er motivationen alt afgørende for succesen med implementering af miljøstyringssystemer. Virksomheden skal være engageret, motiveret og afsætte tid og øvrige ressourcer i det nødvendige omfang. Ledelsen skal være indstillet på at inddrage og informere medarbejderne i betydeligt omfang.

Godkendelsesstatus

Det er ikke muligt at angive retningslinier for, hvilken godkendelsesmæssig status der er optimal for virksomheder, der skal inddrages i et miljøstyringsinitiativ. Det er dog Brøndby og Glostrup kommuners opfattelse, at godkendelsesstatus ikke har afgørende betydning for virksomhedens engagement, måske med den ene undtagelse at virksomheder, der står umiddelbart over for en miljøgodkendelse, er ret motiverede for miljøstyring.

Checkliste til virksomhedsafgrænsning

Hvor mange virksomheder i kommunen er relevante for projektet?	
Er det muligt at foretage brancheopdeling?	
Er det muligt at foretage en geografisk opdeling i et mindre område?	
Hvor mange virksomheder ønskes inddraget i opstartsfasen?	

3.2 Forvaltningens ressourcer

Opstartsfasen vil kræve mobilisering af en del ressourcer, idet sagsbehandlerne skal være fortrolige med indholdet af kortlægnings- og miljøstyringshåndbøgerne, informationsmateriale skal udarbejdes, virksomheder skal kontaktes, og der skal afholdes informationsmøder. Arbejdsmængden hertil er næsten uafhængig af antallet af virksomheder.

Erfaringer fra projektet i Brøndby og Glostrup har været, at det er meget gavnligt at afholde møder med den enkelte virksomhed til introduktion af håndbøgerne og til opfølgning heraf. Ressourcer til denne del af projektet vil være afhængig af, hvor mange virksomheder projektet omfatter.

Det har især vist sig gavnligt, at man holder en løbende kontakt til virksomhederne. Herved opnås, at engagementet bibeholdes, hvilket kan være nødvendigt, da arbejdet med miljøstyring for mange af virksomhederne skal udføres efter en lang arbejdsdag.

Arbejdet med miljøstyring vil på længere sigt ikke nødvendigvis medføre en øget belastning af forvaltningen. Det må forventes, at der på sigt vil være mulighed for at ændre på prioriteringen af tilsynsressourcen, idet virksomheder, der praktiserer miljøstyring, vil kræve mindre opfølgende arbejde på det traditionelle tilsyn.

Checkliste for ressourcebehov

Hvilke ressourcer kan frigøres fra andre opgaver?	
Hvilke ressourcer skal tilføres forvaltningen?	
Skal dette ske ved opnormering af personalet?	
Ønskes en konsulent til styring af projektet?	
Kan der bevilges konsulentpenge til konkret rådgivning?	

3.3 Finansiering af projektet

Der findes principielt to måder at finansiere et projekt på: skattefinansiering og brugerbetaling.

Den skattefinansierede forms fordel er, at den kan betragtes som et servicetilbud fra kommunen. Dog skal kommunen i den forbindelse være opmærksom på, at det drejer sig om et servicetilbud og ikke egentlig rådgivende virksomhed.

Ved brugerbetaling er der ligeledes fordele og ulemper. Som noget meget væsentligt skal fremhæves, at de virksomheder, der melder sig til projektet, har overvejet at afsætte ressourcer til projektet, og herved forøges chancen for succes. Af andre fordele kan nævnes, at det er muligt at projektansætte en medarbejder, og herved undgå belastning af forvaltningens ressourcer.

Endelig skal det nævnes, at hvis det besluttes, at projektet udføres som rent brugerfinansieret projekt, skal indtægter og udgifter være af samme størrelsesorden.

Finansiering af projektet

Skattefinansieret?	
Brugerbetaling?	
Ønskes projektet helt eller delvist finansieret ved brugerbetaling?	

3.4 Politisk afklaring

Efter at forvaltningen har udarbejdet sin oversigt over, hvilke ressourcer der skal bruges og forslag til, hvor mange og hvilke virksomheder der skal inddrages, bør denne forelægges for det politiske udvalg.

Herved opnår forvaltningen, at det politisk er acceptabelt, at der tilføres ressourcer til projektet, eller at der omprioriteres på ressourcerne. Hvis der ikke tilføres forvaltningen nye ressourcer, skal der være en accept af, at andre områder nedprioriteres, indtil virksomhederne er kommet igennem den første miljøstyringscyklus.

En af fordelene ved at indføre miljøstyring er, at der er mulighed for at påvirke virksomhedernes handlingsplaner. Som myndighed skal man stadigvæk sørge for, at lovkrav overholdes, men i rollen som vejleder kan man motivere virksomhederne til at gå længere, end loven kræver. Dette er en ny mulighed i forhold til det traditionelle tilsyn og kræver en delegation til forvaltningen med hensyn til at deltage i forhandlinger og give accept af handlingsplaner.

Checkliste til politisk afklaring

Aktivitet	Ansvarlig
Udarbejdelse af oplæg om miljøstyring som tilsynsredskab til politisk vedtagelse	
Udarbejdelse af oplæg til budget/tillægsbevilling	
Udarbejdelse af delegation til forvaltningen	

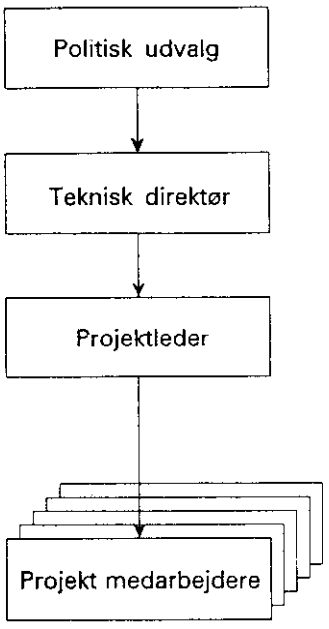
3.5 Tilrettelæggelse af arbejdet med miljøstyring

Organisering i forvaltningen

Det er vigtigt af få sammensat en organisation i forvaltningen, som er ansvarlig for og i stand til at strukturere og få gennemført kommunens del af arbejdet med indførelsen af miljøstyring i mindre virksomheder.

En væsentlig forudsætning for arbejdet med miljøstyring anvendt som tilsynsredskab over for mindre virksomheder er, at der er politisk og ledelsesmæssig opbakning.

Figur 1 illustrerer et forslag til organisering.



Figur 1
Forslag til kommunens organisering til varetagelse af opgaven med indførelse af miljøstyring i mindre virksomheder, anvendt som tilsynsredskab.

Det politiske udvalg og forvaltningens chef kan medtages i organisationen for at sikre den nødvendige politiske og økonomiske opbakning.

Projektlederen skal være nøglepersonen og den, som kan overskue hele miljøstyringsarbejdet. Projektlederen skal have ansvaret for, at:

1. Der tages initiativ til at iværksætte miljøstyringsarbejdet.

2. "Sælge" ideen om miljøstyring til mindre virksomheder.

3. Sikre, at der i forvaltningen er personer, der har til opgave at vejlede og inspirere virksomheder, der indfører miljøstyring, samt sikre, at arbejdet indpasses og koordineres med tilsynsfunktionen.

4. Sikre den nødvendige fremdrift i arbejdet.

3.6 Eksternt samarbejde

Projektlederen og medarbejderne, der har med miljøstyringsarbejdet at gøre, skal ikke være eksperter, der rådgiver virksomhederne om konkrete, specifikke, tekniske løsninger. Det er vigtigt, at virksomheder, der på baggrund af kommunernes initiativ vælger at arbejde med miljøstyring, klart bliver gjort opmærksom på dette.

Tilsvarende skal kommunen bibringe disse virksomheder forståelsen for, hvorfor det kun er prioriterede, mere eller mindre veldefinerede opgaver eller rolle som sparringspartner, der uddelegeres til konsulenter. Det overblik og den viden om virksomheden, det giver at gennemløbe processen med miljøstyring, skal ligge i virksomheden og ikke hos fremmede konsulenter.

Præcist samme forhold gør sig gældende i kommunen. Vælger kommunen et ambitionsniveau, som er højere end deres ressourcer, skal de opgaver, der bruges konsulenter til, veldefineres, afgrænses og prioriteres meget grundigt. Dette gælder i opstartsfasen, hvor denne nye "miljøtilsynsmetode" opbygges, men også løbende i det daglige arbejde med anvendelsen af metoden.

I det følgende gives nogle eksempler på, hvilke samarbejdspartnere der kan være relevante at inddrage til specifikke opgaver:

Samarbejdspartnere for virksomhederne

BST - gennemgang af virksomhedens arbejdsmiljøforhold (hjælp til arbejdspladsvurdering).

Brancheorganisationer - erfaringer og viden fra tilsvarende virksomheder.

Rådgivende firmaer - specifikke, tekniske løsninger og sparringspartner(e).

Lokale erhvervsorganisationer - udbredelse af kendskab til miljøstyring - diskussion.

Samarbejdspartnere for kommunen

Kommunale og amtslige erhvervskontorer/-konsulenter - "salg" af ideen om at indføre miljøstyring over for mindre virksomheder.

Rådgivende firmaer - sparringspartner(e).

Endvidere kan det overvejes at inddrage ledige akademikere og miljøteknikere som virksomhedskonsulenter via jobtræningsmidler.

Videncentre - DTU, RUC, handelshøjskoler osv.

Lokale erhvervsorganisationer.

Erhvervschefer og erhvervsråd.

3.7 Vejlederrollen

Det er vigtigt, at vejlederrollen ikke forveksles med funktionen som rådgiver, der leverer et bestilt produkt til en virksomhed. Vejlederrollen må ikke føre til formelle habilitetsproblemer og dermed overtrædelse af de forvaltningsretlige regler om habilitet.

Kommunen skal håndtere sin vejlederrolle, således at de er virksomhedens modpart, der bidrager til at begrænse miljøbelastningen og fremmer de gavnlige sider af virksomhedens aktiviteter og interesser.

Interesser som begrænsning af råvareforbrug, vandbesparelser, energibesparelser, emissioner, fremme af beskæftigelse og forbedret konkurrenceevne er sammenfaldende for kommune og virksomhed. Derimod er det ikke sikkert, at interesserne vægtes ens.

Kommunen skal begrænse sin rolle til at være vejledende modpart, hvilket indebærer, at de skal give gode ideer og inspiration til virksomhederne.

Kommunens vejledning må ikke af virksomhederne kunne opfattes som ekspertråd. Vejlederrollen må ikke forveksles med rådgivningsarbejde. Såfremt kommunerne ikke er opmærksomme på denne afgrænsning, vil de risikere alvorlige habilitetsproblemer i forhold til deres rolle som tilsynsmyndighed og regulator, og vil kunne risikere at blive bragt i situationer, der kan være ansvarspådragende. Kommunen skal være opmærksom på **ikke** at rådgive om forhold, der kan medføre tab, såfremt rådene er forkerte.

3.8 Miljøstyring og myndighedsrollen

Reguleringen af virksomheder, der er i færd med at indføre miljøstyring, stiller krav til den kommunale tilsynsmyndighed både i en rolle som vejleder og som myndighed.

En vigtig pointe ved indførelsen af miljøstyring er opbyggelsen af et tillidsforhold mellem virksomheden og den kommunale tilsynsmyndighed. Gennem dette tillidsforhold kan virksomheden i dialog med kommunen fastlægge, hvilke initiativer der skal igangsættes inden for en nærmere fastsat tidsramme - handlingsplanen.

Minimumskravene til en sådan handlingsplan vil naturligvis være de krav, der er fastsat i forhold til Miljøstyrelsens vejledninger og de kommunale regulativer og forskrifter, hvis de ikke allerede er opfyldt.

Såfremt opfyldelsen af de i planen fastlagte miljøforbedringer kræver større investeringer eller indebærer et længerevarende kortlægnings-/registreringsarbejde, er det vigtigt, at kommunen i forhandlingsforløbet gør sig klart, hvilke forbedringer der absolut ønskes foretaget på kort sigt, og i hvilke tempi de mere langsigtede investeringer bør foretages. Desuden bør der skelnes mellem, hvad der er hjemmel til at påbyde, og hvad der er forslag.

En sådan afvejning vil ofte være en vurdering af de miljømæssige forbedringers effekt, lovgivningens krav, samt virksomhedens vilje og evne til at foretage de pågældende investeringer. Netop her giver det sig selv, at den kommunale miljømedarbejder bør være "godt klædt på" til at kunne foretage denne afvejning og forhandle beslutningen igennem i forhold til virksomheden. Det vil sige, at man bør have en rimelig præcis forestilling om, hvad man skyder ud i fremtiden, og hvad der skal gøres med det samme.

Når tillidsforholdet knaser

Myndighedsrollen kan ofte være svær at tackle, i og med man gerne vil undgå at bryde det tillidsforhold, der er bygget op i miljøstyringsforløbet.

På den anden side er det jo set før, at virksomhederne ikke efterkommer aftalte initiativer inden for tidsrammerne. Årsagerne til dette kan naturligvis være mangeartede, idet både tekniske, økonomiske og organisatoriske vanskeligheder kan spille ind.

Med hensyn til det organisatoriske er det i denne sammenhæng værd at notere sig, at det i Brøndby-Glostrup projektet var en erfaring, at viljen til at indføre miljøstyring ofte har været båret igennem af få personer i virksomheden. Ved udskiftning blandt disse nøglemedarbejdere kan viljen til at fortsætte miljøstyringsprocessen blive reduceret. Ved personskift i ledelsen eller ved ændring af ledelsesstrategien vil forholdet til miljøstyringsprocessen sandsynligvis også blive ændret.

I sådanne tilfælde bør kommunen naturligvis søge at få virksomheden fastholdt på miljøstyringssystemet og genoprette tillidsforholdet, idet man dog hele tiden skal holde sig for øje, at miljøstyring er en frivillig proces.

Dog, såfremt tillidsforholdet anses for brudt, bør kommunen om nødvendigt påbyde virksomheden specifikke miljøkrav efter gældende vejledninger m.m.

3.9 Juridiske faldgruber

Netop på grund af denne risiko for, at tillidsforholdet mellem myndighed og virksomhed brister, bør kommunen over for visse mere problematiske typer virksomheder afholde sig fra at gå ind på mere langfristede aftaler.

Lovovertrædelser bør ikke accepteres, heller ikke under løfte om, at forholdene forbedres gennem en miljøstyringsproces. Ulovlige virksomheder bør lovliggøres, f.eks. ved påbud, der skal efterkommes inden for en fast tidsfrist.

Det skal i forlængelse heraf understreges, at såfremt det bliver nødvendigt med udstedelse af påbud for at gennemtvinge et bestemt miljøtiltag, vil "en lang snor" til virksomheden under en miljøstyringsproces stærkt forringe kommunens muligheder, såfremt sagen skulle ende i retten.

Tidsfrister for lovliggørelse må ikke være længere for virksomheder, der gennemfører miljøstyring, end for andre virksomheder i tilsvarende situationer (jf. det forvaltningsretlige lighedsprincip).

4 Iværksættelsesfasen

Kommunen har i den indledende fase truffet beslutning om antallet af virksomheder.

Første del af iværksættelsesfasen har til formål at skabe overblik over, hvilke virksomheder det vil være relevant at starte med at inddrage i projektet med indførelsen af miljøstyring.

Når virksomhederne er udvalgt, følger en vanskelig og spændende fase - at give virksomhederne lyst til og mod på at indføre miljøstyring.

4.1 Generelt informationsmateriale

Introduktionspjecer

Med henblik på at præsentere de udvalgte virksomheder for indførelse af miljøstyring kan der udformes en pjece med følgende formål (forslag til pjece i bilag H):

- at informere om, hvad miljøstyring er, og om hvilken betydning indførelsen af miljøstyring kan have for virksomhedens eksistens og afsætning,
- at beskrive fordelene, ved at kommunen fører tilsyn på baggrund af miljøstyring,
- at give virksomhederne lyst til og mod på at indføre miljøstyring,
- at beskrive, hvilken hjælp kommunerne kan tilbyde virksomheder, der vil indføre miljøstyring,
- at informere om, at arbejdet med miljøstyring kræver tid og medarbejderressourcer.

Pjecen kan udsendes til de udvalgte virksomheder eller uddeles via andre relevante handelsforeninger, erhvervsråd, erhvervskonsulenter osv.

4.2 Afholdelse af informationsmøde

Samtidig med at pjecen udsendes/uddeles til de udvalgte virksomheder, kan der f.eks. udsendes en invitation til et informationsmøde.

Formålet med informationsmødet kan være:

- at virksomhederne kan møde kommunen,
- at invitere til samarbejde,

- at orientere om, hvad miljøstyring er, og hvorledes arbejdet med miljøstyring i praksis vil komme til at foregå,

- at motivere virksomhederne til at indføre miljøstyring,

- at orientere om, hvilken hjælp kommunerne kan tilbyde,

- at orientere om betaling.

På informationsmødet er det væsentligt at prioritere:

- at miljøstyring ikke fritager virksomheder fra at overholde gældende regler,

- at arbejdet med miljøstyring kræver tid, og der skal afsættes ressourcer til arbejdet,

- at arbejdet med miljøstyring ikke tillader virksomheden at nedprioritere det hidtidige miljøarbejde, men i høj grad forpligter begge parter.

I bilag C findes et forslag til en invitationsskrivelse. Skrivelsen kan fremsendes samtidig med introduktionspjecen.

I bilag D findes et forslag til dagsorden for første informationsmøde.

4.3 Tilkendegivelse og gensidig forpligtelse

Kommunen bør overveje, hvordan samarbejdet mellem de virksomheder, der vælger at deltage i et miljøstyringsinitiativ, kan formaliseres.

Hvordan forpligter virksomheden og kommunen hinanden på en fornuftig måde, hvordan og hvornår foregår evt. brugerbetaling osv.

Der bør lægges op til en politisk drøftelse af graden af forpligtigelse fra begge sider, og hvis man vælger en mere konkret form f.eks. som en skriftligt aftale/kontrakt, skal man diskutere evt. habilitetsproblemer/-kommunalretlige problemer, hvis kommunen i forløbet er nødt til at give og håndhæve påbud etc.

5 Implementeringsfasen

5.1 Introduktion af håndbøgerne

Efter at virksomhederne har tilkendegivet, at de vil deltage i projektet, skal det konkrete arbejde på virksomhederne igangsættes. Dette kan gøres ved at afholde en række møder med virksomhederne.

Formålet med møderne er at introducere kortlægnings- og miljøstyrings-håndbogen samt sikre, at virksomheden kommer igennem forløbet. Desuden skal der skabes en kontakt mellem virksomheden og kommunen, idet resultatet også er afhængig af, at der er tillid mellem parterne.

Erfaringen viser, at man ofte skal afsætte 2 til 3 timer pr. møde. Det er væsentligt, at de personer, der skal forestå den praktiske udfyldelse af håndbøgerne, er til stede, men andre kan også deltage, idet et godt resultat ofte er afhængig af, at alle i virksomheden deltager aktivt i processen.

Erfaringerne fra projektet i Brøndby og Glostrup har blandt andet været, at afklaring af forskellige forhold på møderne har forhindret virksomhederne i unødigt at bruge tid på at finde overflødige eller mindre relevante oplysninger.

I denne fase er det vigtigt, at kommunen og virksomheden opretholder en tæt kontakt, evt. som en "hot line". Dels skaber dette en tillid mellem virksomheden og kommunen og dels er det nødvendigt for de fleste af virksomhederne, for at de kan gennemføre forløbet.

Det er mest praktisk at afholde disse møder på virksomhederne, idet dette giver mulighed for at starte eller slutte et møde med at gå ud og kikke på virksomheden.

Der er fem hovedtemaer til disse møder, og en praktisk måde er at afholde et møde pr. tema.

Nogle virksomheder vil dog ofte gå i stå med udfyldelsen af håndbøgerne, og der kan det være nødvendigt at afholde flere møder for at få arbejdet gennemført.

Temaerne er:

1. Introduktion til kortlægningshåndbog
2. Gennemgang af indsamlede data i kortlægningshåndbog
3. Introduktion til miljøstyringshåndbog
4. Gennemgang af udfyldt miljøstyringshåndbog
5. Opfølgning på beslutninger

Formålet med møde 1 og 3 er at præsentere de to håndbøger for virksomheden samt at gennemgå håndbøgerne med virksomhederne.

Møde 2 skal bruges til at sikre fremdrift i projektet samt til at give virksomheden en tilbagemelding på det arbejde, de har udført.

Ved møde 2 vil der tillige fremkomme oplysninger, hvor man skal være opmærksom på, at man har en myndighedsfunktion, se endvidere afsnit 3.8.

Møde 4 er som møde 2 for at sikre fremdriften i projektet. Desuden skal man her være opmærksom på sin rolle som vejleder over for virksomheden og påvirke handlingsplaner, prioritering m.m.

Endeligt er der det 5. møde, som er beskrevet i næste afsnit under videre forløb.

Det er en god idé at lave en dagsorden og et referat ved hvert møde. I bilag B, E og F findes forslag til dagsordener for arbejdsgruppemøde og opfølgningsmøde.

5.2 Evaluering af arbejdet med håndbøgerne

Når virksomheden har udfyldt de to håndbøger, fremsendes disse til kommunen, som derefter gennemgår indholdet.

Kommunens arbejde med at gennemgå håndbøgerne skal overordnet gå ud på at vurdere og kontrollere kvaliteten af indholdet i håndbøgerne, herunder virksomhedens oplysninger i forhold til lovgivningen. Desuden skal der træffes beslutninger på baggrund af resultatet af gennemgangen.

I de næste skemaer er der givet en række **forslag** til, hvad det vil være hensigtsmæssigt henholdsvis at vurdere, kontrollere og træffe beslutning om. Skemaerne er samtidig udformet, så de kan bruges som checkliste under arbejdet, dog uden at være opbygget kronologisk i forhold til de to håndbøger.

Formålet med de tomme felter i skemaerne er, at den enkelte miljømedarbejder tilføjer de punkter, vedkommende finder relevante, og som vil være individuelle fra virksomhed til virksomhed.

Vurderings- og sammenligningsskema fra gennemgang af kortlægningshåndbogen		
Nr.	Oplysninger, aktiviteter og øvrige forhold, der skal vurderes.	Vurdering er foretaget (sæt x)
1.	Hvordan er der overensstemmelse imellem kommunens registrering i evt. foreliggende tilsynsrapporter og virksomhedens oplysninger?	
2.	Vurdér, om tilledningstilladelser til offentlig kloak og udledningstilladelse til recipient overholdes. Hvis virksomheden ikke har sådanne tilladelser, vurdér, om de bør have det, herunder hvorfor.	
3.	Vurder, om I bør foranledige, at brandinspektøren, Arbejdstilsynet eller andre myndigheder aflægger virksomheden et besøg.	
4.	Vurdér virksomhedens oplysninger om indgående ressourcer, råvarer, kemikalier mv. i procesforløbet og udgående materialer i form af færdigprodukter og emissioner. Hvis virksomheden har lavet en massebalance, vurderes oplysningerne på basis heraf. Hvis disse massebalancer ikke er gennemført i tilstrækkeligt omfang, vejled da virksomheden i, hvorledes disse udføres. Gentag herefter vurderingen.	
5.	Vurdér virksomhedens arbejdsgange og om muligt adfærden i øvrigt.	
6.	Sammenlign virksomhedens oplysninger om bortskaffelse af kemikalieaffald til Kommunekemi med de oplysninger, I får fremsendt fra Kommunekemi.	
7.	Vurdér, hvorvidt virksomhedens produktion generelt er baseret på "god husholdning" med hensyn til råvareforbrug, kemikalieforbrug, spild, emissioner til luft og vand, samt frembringelsen affald.	
8.	Sammenlign evt. indberetning fra affaldstransportører med virksomhedens oplysninger om affaldsbortskaffelse.	
9.	I slutningen af de fleste afsnit bliver virksomheden bedt om at foretage en vurdering på baggrund af de oplysninger, de har anført i skemaerne. Kommunen skal tilsvarende på baggrund af oplysningerne konstatere, om de er enige med virksomheden i dens vurdering. Er der overensstemmelse imellem de kortlagte oplysninger og virksomhedens vurdering?	
10.	Dokumenterer virksomhedens oplysninger i tilstrækkelig grad, hvorvidt en evt. miljøgodkendelse overholdes. Såfremt virksomheden ikke har en miljøgodkendelse, bør den så have en?	
11.	Lav en samlet generel vurdering af virksomhedens miljøforhold. Er der mange påtrængende indsatsområder med vidtgående tekniske, miljømæssige og økonomiske konsekvenser?	
12.	Overvej, hvilke råd og anbefalinger du vil give virksomheden, herunder henvisning til rådgivere, informationscentre mv.	

Vurderings- og sammenligningsskema fra gennemgang af kortlægningshåndbogen		
13.	Overvej, om du kan give virksomheden ideer til, hvor virksomheden kan spare ressourcer, råvarer kemikalier mv.	
14.	Evt. åbenlyse miljømæssige fordele påpeges over for virksomheden	
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		

Kontrolskema fra gennemgang af kortlægningshåndbogen		
Nr.	Oplysninger, aktiviteter og øvrige forhold, der skal kontrolleres.	Vurdering er foretaget (sæt x)
1.	Kontrollér, at virksomheden har taget stilling til alle forhold i alle skemaer.	
2	Kontrollér, at virksomhedens oplysninger ikke strider imod vilkår i en evt. miljøgodkendelse, herunder godkendelsens vilkår om egenkontrol.	
3.	Kontrollér, om virksomheden overholder gældende bekendtgørelser og vejledninger med hensyn til stofemissioner (luftvejledningen, lugtvejledningen, støjvejledningen, spildevandsvejledningen, herunder bekendtgørelser om udledning af spildevand samt kommunens affaldsregulativer osv.).	
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Beslutnings- og aktivitetsoversigt efter gennemgang af kortlægningshåndbogen		
Nr.	Oplysninger, aktiviteter og øvrige forhold, der skal vurderes.	Vurdering er foretaget (sæt x)
1.	Hvis virksomheden har givet oplysninger om forurening af grund og bygninger, overvej, hvilke beslutninger og tiltag der skal gøre, f.eks. henstilling/påbud om afværgeforanstaltninger, skal ejendommen optages på amtets årlige oversigter over registrerede affaldsdepoter etc.	
2.	Såfremt der er lavet en massebalance, skal der træffes beslutning om, hvorvidt virksomheden skal have henstilling/påbud om at foretage målinger til verificering af oplysninger om emissionsforholdene.	
3.	Træf beslutning om henstilling/påbud, når lovkrav og vejledningsværdier overtrædes.	
4.	Ud fra oplysninger om mængder af olie- og kemikalieaffald, beslut, om virksomheden skal udarbejde "ny" anmeldelse.	
5.	Når kommunen har afsluttet sin gennemgang af håndbogen, skal der træffes beslutning om det videre forløb. Resultatet af kommunens gennemgang, dvs. forskelle i kommunens og virksomhedens vurderinger, skal gennemgås og misforståelser rettes, og de nødvendige korrektioner udføres.	
6.	Aftal møde med virksomheden. Dagsorden med de væsentligste punkter for mødet udarbejdes. Det anbefales, at der laves et beslutningsreferat, der udsendes og underskrives af begge parter.	
7.		
8.		
9.		
10.		

Vurderings- og sammenligningsskema fra gennemgang af miljøstyringshåndbogen		
Nr.	Oplysninger, aktiviteter og øvrige forhold, der skal vurderes.	Vurdering er foretaget (sæt x)
1.	Inddrag i den samlede vurdering virksomhedens forventninger til fremtiden med hensyn til omsætning, marked mv.	
2.	Vurdér, om virksomhedens miljøpolitik og målsætninger er holdbare at arbejde videre med.	
3.	Vurdér overordnet, om virksomhedens organisation/ledelse er tilstrækkeligt engageret og motiveret, til at arbejdet med miljøstyring kan bruges i kommunens tilsyn med virksomheden.	
4.	Vurdér virksomhedens bedømmelse og prioritering af miljøpåvirkninger og sammenlign med jeres egen bedømmelse samt den prioritering, I ville finde mest hensigtsmæssig. Beskriv og begrund eventuelle forskelle, så disse kan gennemgås med virksomheden i det videre forløb.	
5.	Vurdér, om der er overensstemmelse imellem virksomhedens miljømål og miljøpolitik.	
6.	Vurdér, om det er tilstrækkeligt synliggjort, at de løsningsforslag, som virksomheden dels har vurderet og dels har valgt, også har den forventede virkning, dvs. reduceres miljøpåvirkningen efter hensigten, og står det mål med omkostningen?	
7.	Vurdér handlingsplanen. Er den realistisk?	
8.	Inddrag i den samlede vurdering, om virksomhedens ledelse har inddraget medarbejderne i tilstrækkelig grad, til at medarbejdernes miljøbevisthed og dermed deres adfærd indebærer, at virksomheden i praksis kan leve op til deres miljøpolitik. Interview evt. medarbejdere.	
9.	Inddrag i den samlede vurdering, om medarbejderne har den fornødne uddannelse og dermed viden om det, de arbejder med, således at unødvendige miljøpåvirkningerne kan undgås.	
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		

Kontrolskema fra gennemgang af miljøstyringshåndbogen		
Nr.	Oplysninger, aktiviteter og øvrige forhold, der skal kontrolleres.	Vurdering er foretaget (sæt x)
1.	Kontrollér, at de indsatsområder I på baggrund af kortlægningen har vurderet som nødvendige, overordnet er indeholdt i virksomhedens miljøpolitik og i målsætningerne.	
2.	Kontrollér, at der i miljøhandlingsplanen er taget højde for nedbringelse af evt. emissioner (f.eks. ved overskridelse af vejledende krav), og at der er fastlagt en rimelig kort tidsfrist, inden for hvilken problemet skal løses.	
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Beslutnings- og aktivitetsskema efter gennemgang af miljøstyringshåndbogen		
Nr.	Oplysninger, aktiviteter og øvrige forhold, der skal træffes beslutning om.	Vurdering er foretaget (sæt x)
1.	Når kommunen har afsluttet sin gennemgang af håndbogen, skal der træffes beslutning om det videre forløb. Resultatet af kommunens gennemgang, dvs. forskelle i kommunens og virksomhedens vurderinger, skal gennemgås og misforståelser rettes, og de nødvendige korrektioner udføres.	
2.	Aftal møde med virksomheden. Dagsorden med de væsentligste punkter for mødet udarbejdes. Det anbefales, at der laves et beslutningsreferat, der udsendes og underskrives af begge parter.	
3.	Aftal en revisionsdato med virksomheden, hvor selve den praktiske udførelse af handlingsplanen gennemgås, jf. afsnit 5.3. Dagsorden med de væsentligste punkter for mødet udarbejdes.	
4.	I denne mellemliggende periode indtil det fastlagte revisionstidspunkt bør det aftales med hver enkelt virksomhed, hvorledes virksomheden informerer kommunen, og hvorledes kommunen som vejleder evt. skal bistå virksomheden. Formålet med at få fastlagt en sådan procedure er dels at sikre, at der sker noget undervejs, og dels at forhindre de helt store overraskelser på selve revisionsdagen.	
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		

5.3 Videre forløb (revision)

Det anbefales, at revisionen afholdes på virksomheden. Husk at tage referat, der udsendes og underskrives af begge parter.

Miljørevisionsskemaet i miljøstyringshåndbogen skal gennemgås af kommunen og virksomheden i fællesskab. Formålet med gennemgangen er at få klarlagt forløbet af virksomhedens praktiske arbejde med gennemførelse af virksomhedens miljøpolitik, målsætninger og handlingsplan - er virksomhedens miljøpåvirkning i forhold til handlingsplanens mål i praksis blevet mindre? Hvis svaret er nej, skal det klarlægges, hvorfor og hvilke ændringer skal der så til.

På baggrund af revisionen skal kommunen tage beslutning om, hvorvidt henstilling/påbud er påkrævet. Alt afhængig heraf skal der aftales en procedure for det videre forløb, indtil næste revisionsdato fastlægges.

5.4 Nyhedsbrev og andet relevant materiale

Kommunen vælge at udforme nyhedsbreve om miljøstyring, der indeholder:

- succeshistorier fra virksomheder, der har indført miljøstyring,
- hvad der sker i kommunen?

Nyhedsbreve kan fremsendes til virksomheder, som deltager, til virksomheder, som kommunen har udvalgt til at deltage, til erhvervskonsulenter mv.

Ved revisionen skal det vurderes, om der skal tages nye emneområder op.

BILAG A

INTRODUKTIONSMØDE FOR DE INVOLVEREDE KOMMUNALE MEDARBEJDERE - MØDE-PROGRAM

Introduktionsmøde for de involverede kommunale medarbejdere - Mødeprogram

Mødeprogram

1. Velkomst og indledning
   Teknisk direktør e.l. fra en af de deltagende kommuner

2. Miljøstyring og miljøledelse i mindre virksomheder
   Ideer og intentioner
   Kommunens pojektleder

3. Præsentation af miljøstyringssystemet for mindre virksomheder
   Kommunens projektleder alt. konsulent

4. De praktiske forhold omkring igangsætning af et samlet miljøstyringsinitiativ:

   - Hvilken rolle vil kommunen indtage over for virksomhederne, dvs. hvor meget vejledning/-hjælp skal virksomhederne tilbydes undervejs?
   - Hvor mange ressourcer vil kommunen stille til rådighed, og hvordan er de fordelt?
   - Hvor mange virksomheder skal tilbydes miljøstyring?
   - Hvordan finansieres indsatsen? Skal virksomhederne have tilbudt håndbøgerne gratis?
   - Hvordan foretages virksomhedsudvælgelsen?
   - Overordnet tidsplan

   Ledende medarbejder fra en af de deltagende kommuner

5. Nedsættelse af en hurtigtarbejdende arbejdsgruppe
   Teknisk direktør e.l. fra en af de deltagende kommuner

6. Konsensus og afslutning
   Teknisk direktør e.l. fra en af de deltagende kommuner

BILAG B

ARBEJDSGRUPPEMØDE NR. 1. DAGSORDEN

Arbejsgruppemøde nr. 1. Dagsorden

Dagsorden

1. Opfølgning på introduktionsmødet
2. Status for fremdriften i de deltagende kommuner
3. Fastlæggelse af geografisk omfattede områder
4. Fastlæggelse af antal deltagende virksomheder
5. Fastlæggelse af kriterier for udvælgelse af virksomheder, der skal indbydes til et introduktionsmøde
6. Udarbejdelse af indbydelse
7. Orientering af relevante organisationer, erhvervsråd etc.
8. Fastlæggelse af dato for næste møde
9. Evt.

BILAG C

INDBYDELSE TIL VIRKSOMHEDERNE - BREV

Indbydelse til virksomhederne - brev.

Brev

X Kommune

dato, måned, år
Dok.nr.
Tlf.
Sag:

Att.:

Miljøstyring i mindre virksomheder

X Kommune har besluttet at tilbyde at hjælpe en gruppe virksomheder i kommunen med at komme i gang med at indføre miljøstyring.

Miljøstyring skal bruges til at hjælpe mindre virksomheder med at overskue og forbedre deres miljøforhold samt give kommunen mulighed for at føre tilsyn på denne baggrund.

At indføre miljøstyring vil indebære følgende fordele for Deres virksomhed:

- bedre styring af Deres virksomheds miljøforhold,
- bedre ressourceøkonomi,
- tæt samarbejde med miljømyndighederne,
- godt image i forhold til kunderne.

(Deltagelse er delvist brugerbetalt og vil koste xxx kr. pr. virksomhed.)

Vi vil derfor indbyde Dem eller en af Deres ledende medarbejdere til et kort og uforpligtende orienteringsmøde, hvor vi vil præsentere ideen og redegøre for, hvad Deres virksomhed kan få ud af at deltage i arbejdet.

Mødet afholdes xxx d. xx 1994, kl. xx til xx, hos xxxx. De bedes venligst senest d. xx. 1994 meddele undertegnede på tlf. xxxxxx, om De kan deltage i mødet.

Venlig hilsen

BILAG D

INTRODUKTIONSMØDE MED VIRKSOMHEDERNE DAGSORDEN

Introduktionsmøde med virksomhederne. Dagsorden

Mødeprogram (mødetid ca. 2 timer)

1. Velkomst og kort præsentation af kommunernes arbejde på miljøområdet samt kommunernes visioner med miljøstyringsinitiativet
   Kommunens tekniske chef e.l.

3. Miljøstyring og miljøledelse i mindre virksomheder
   Kommunens ideer og intentioner
   Kommunens projektleder

4. Hvad er miljøstyring og -ledelse?
   Kommunale sagsmedarbejdere

5. Kort præsentation af miljøstyringssystemet for mindre virksomheder
   Kommunens projektleder alt. konsulent

5. Oplæg til gensidig forpligtigelse, hvad går vi sammen ind til?
   Kommunens projektleder

7. De praktiske forhold (håndbøger, evt. betaling, opfølgning etc.)

8. Det kan betale sig - et eksempel fra virkelighedens verden
   Diskussionsoplæg fra en virksomhed, der har gennemført miljøstyring

9. Afslutning og diskussion

BILAG E

ARBEJDSGRUPPEMØDE NR. 2
DAGSORDEN

Arbejsgruppemøde nr. 2. Dagsorden

Dagsorden

1. Opfølgning på mødet med virksomhederne
2. Status for positive tilkendegivelser fra virksomhederne i alle kommuner
3. Fastlæggelse af aktivitetsforløb, tidsplan og kommunal bemanding af initiativet
4. Evt.

BILAG F

OPFØLGNINGSMØDE MED ALLE DELTAGENDE VIRKSOMHEDER MØDEPROGRAM

Opfølgningsmøde med alle deltagende virksomheder. Mødeprogram

Mødeprogram

1. Status
2. Evaluering af materialet
3. Evaluering af kommunens hjælp
4. Hvilke problemer har der været undervejs?
5. Fastlæggelse af næste møde

Ordstyrer og mødeleder er repræsentant for de involverede kommuner.

BILAG G

INFORMATIONSBREV TIL ORGANISATIONER MV.

Informationsbrev til organisationer mv.

Brev

MILJØSTYRINGSSYSTEM FOR MINDRE VIRKSOMHEDER

Rådet vedrørende genanvendelse og mindre forurenende teknologi har givet tilskud til udviklingen af et miljøstyringssystem for mindre virksomheder.

HVAD ER MILJØSTYRING?

I den senere tid har der været stigende fokus på miljøstyring i virksomheder.

Der er en tendens til, at det er landets store virksomheder, der bliver hørt og set i denne debat. De mindre og helt små virksomheder har ikke været med i debatten og har indtil nu ikke fået samme gavn af udviklingen.

De store virksomheder har faktisk opnået en række miljømæssige forbedringer og fremstår som frontløbere og eksempler på, at en miljøstrategi ofte kan betale sig - også på længere sigt.

BARSKE VILKÅR FOR SMÅ VIRKSOMHEDER

Små virksomheder har i dag forhold, som gør, at disse meget vanskeligt får gavn af denne udvikling.

- Kvalitetskravene er store, og konkurrencen er hård.
- Virksomhederne har derfor ikke det nødvendige overskud (de mangler de økonomiske og mandskabsmæssige ressourcer og har ikke overblik over deres miljøforhold).

Samtidig skal virksomhederne være forberedt på en fremtid, hvor der bliver stillet krav om orden i miljøforholdene fra aftagere af virksomhedens produkter, offentlige myndigheder, forsikringsselskaber, kreditforeninger etc.

SAMARBEJDET MELLEM VIRKSOMHEDERNE OG KOMMUNEN

Mange virksomheder oplever hovedsagelig kommunen som en myndighed, der stiller miljøkrav til virksomhederne.

Det er intentionen med systemet at styrke og forbedre samarbejdet med de mindre virksomheder i kommunen. Et sådant samarbejde skulle kunne give virksomhederne større information og viden om mulighederne på miljøområdet.

Bilag G

For at give små virksomheder en mulighed for at få overblik over egne miljøforhold og dermed mulighed for at forbedre dem - ofte med en økonomisk gevinst - kan kommunen vedtage at tilbyde de mindre virksomheder deltagelse i et samlet initiativ med indførelse af miljøstyring.

Initiativets mål kan bl.a. være at:

- Indføre et miljøstyringssystem, som er tilpasset mindre virksomheder, og som sikrer minimering af virksomhedernes miljøbelastning og ressourceforbrug.

- Udnytte "værktøjet", så der kan opnås en godt samarbejde mellem virksomhederne og den kommunale forvaltning, så både virksomheden og kommunen ved, hvad de skal gøre og hvornår.

- Forbedre udvekslingen af data om miljøet mellem virksomheden og kommunen.

- Opbygge en lokal evt. fælleskommunal affaldsbørs, som både virksomheder og kommune kan bruge for at få et overblik over affaldsproduktionen i kommunen

VIRKSOMHEDERNES FORPLIGTELSE OG FORDELE

En virksomhed, der deltager i initiativet, gennemfører en indledende kortlægning, der bl.a. indeholder:

- en registrering af alle de processer, der foregår på virksomheden
- et overblik over de strømme af råvarer og hjælpestoffer, der går gennem virksomheden
- en kortlægning af alle miljøforhold, f.eks.
  - godkendelsesforhold
  - opfyldes gældende regler på miljøområdet?
  - luftforurening
  - støj
  - fast og flydende affald
  - energi
  - risikomæssige aspekter
  - hvor kan der spares ressourcer?
  - virksomhedens forventede udvikling
  - udpegning af områder, hvor virksomheden vurderes at have et problem eller forventes at få et problem i forhold til miljøet

For store virksomheder i Hvidovre Kommune har erfaringerne fra et miljørevisionsprojekt vist, at virksomhederne får årlige driftsbesparelser på mellem 20.000,- og 500.000,- kr.

En miljøgennemgang af en mindre virksomhed vil sandsynligvis på samme måde føre til afdækning af områder, hvor der kan opnås driftsbesparelser.

Efter kortlægningen anvender virksomheden miljøstyringsværktøjet til at indføre miljøstyring.

Virksomheden forpligter sig til at gennemføre og vedligeholde et miljøstyringssystem. Kommunen forpligter sig til at rådgive og vejlede virksomheden om systemet.

BILAG H

PJECE OM MILJØSTYRINGS SYSTEMET

Pjece om miljøstyringssystemet

NYT NYT NYT

MILJØSTYRINGSSYSTEM FOR

MINDRE VIRKSOMHEDER

- Nu kan *Deres* virksomhed arbejde med miljøstyring på et fornuftigt og overkommeligt niveau

X-køb ing Kommune

Hvorfor miljøstyring?
Vi ser en stigende interesse for miljøstyring - også i mindre virksomheder. Baggrunden er blandt andet EF-forordningen om miljørevision (EMAS) og den britiske standard BS 7750, der nu er kommet i 2. version på dansk.

Selvom de mindre virksomheder ofte følger udviklingen inden for disse formaliserede miljøledelsessystemer, og på trods af en erkendelse, af at udviklingen også vedrører dem, så har de ofte svært ved at gå ind i arbejdet med miljøstyrings- og ledelsessystemer.

Der er nu udarbejdet et miljøstyringssystem for mindre virksomheder, som giver virksomhederne overblik over miljøforholdene og sikrer igangsættelse af initiativer, der medfører reduceret miljøbelastning.

(Systemet er udarbejdet af Carl Bro Miljø as og medarbejdere fra forvaltningerne i Brøndby og Glostrup kommuner).

Håndbøgernes endelige form er et resultat af afprøvning i 10 mindre virksomheder kombineret med interview etc. på virksomhederne.

Miljøstyringssystemet er kort beskrevet i denne pjece.

Opfordring til samarbejde mellem kommuner og virksomheder!

En af intentionerne i den nye miljøbeskyttelseslov er, at der skal være en langt højere grad af samarbejde mellem virksomhederne og den kommunale forvaltning. I det udarbejdede miljøstyringssystem indgår derfor en håndbog (kommunens håndbog), der giver inspiration og vejledning til etablering af et sådant arbejde inden for miljøstyring.

Hvilke virksomheder kan bruge værktøjet?

Produktionsvirksomheder kan med fordel anvende dette miljøstyringssystem i dets nuværende form.

For servicevirksomheder uden reel produktion vil en del af kortlægningen etc. ikke være relevant. Det vil dog være sådan, at systemet forholdsvist let kan tilpasses den enkelte virksomhed.

Det er ikke muligt at trække eksplicitte grænser for, hvilken størrelse virksomheder der vil have størst gavn af styringssystemet. Det vil dog sandsynligvis være sådan, at systemet kan anvendes af virksomheder med mellem 10 og 50-80 ansatte. De helt små virksomheder vil ikke være relevante i denne sammenhæng, og virksomheder, der nærmer sig 100 ansatte, er sandsynligvis motiverede for mere standardiserede systemer (EMAS, BS 7750).

Alle virksomheder uanset branche, geografisk tilhørsforhold, evt. specielle miljøproblemer, godkendelsesstatus og organisatorisk opbygning/ledelse kan anvende systemet.

Følgende skal dog pointeres:

Ledelsen skal være opmærksom og indstillet på, at arbejdet med miljøstyring kræver og forudsætter, at der i virksomheden eksisterer den fornødne viden om organisation og ledelse.

Arbejdet med miljøstyring selv i dette forholdsvist enkle system indebærer en forpligtelse af ledelsen ud over startfasen.

Uanset de øvrige nævnte forhold er ***motivationen*** *altafgørende for succesen med implementering af miljøstyringssystemer.*

Virksomheden skal være engageret, motiveret og afsætte tid og øvrige ressourcer i det nødvendige omfang. Ledelsen skal være indstillet på at
inddrage og informere medarbejderne i betydeligt omfang.

Miljøstyringssystem for mindre virksomheder

Systemet består af:

* En kortlægningshåndbog til brug ved virksomhedernes indledende miljøgennemgang og de efterfølgende revisioner.

* En miljøstyringshåndbog til brug for virksomhedernes ledelse ved etablering og vedligeholdelse af et miljøstyringssystem.

* En håndbog for kommunale medarbejdere (kommunens håndbog), der kan fungere som inspiration og vejledning i de kommuner, hvor der gennemføres et miljøstyringsinitiativ. I håndbogen opstilles en model for, hvorledes kommunerne kan anvende miljøstyring som brugbart supplement til den mere traditionelle metode til udførelse af virksomhedstilsyn.

Håndbøgerne er opbygget i en enkel skemaform i A4-format og er beregnet til at kopiere fra. Håndbøgerne er selvforklarende, og der anvendes ingen vejledning i øvrigt.

Hvordan kommer De i gang?

Du kan enten selv købe systemet hos Miljøstyrelsen og gå i gang fra en ende af. Du kan også gå sammen med en række virksomheder f.eks. i samme branche, i samme lokalområde, eller du kan henvende dig til din kommune og bede dem overveje, om de vil sætte et samlet projekt i gang, hvor de støtter og hjælper de involverede virksomheder.

Køb systemet hos Miljøstyrelsen

Miljøstyringssystemet kan købes hos:

Miljøstyrelsen,
Strandgade 29,
1401 København K
tlf:

Mere information?

Læs mere om miljøstyring og -ledelse i følgende:

- Miljøstyring i virksomheder, Orientering fra Miljøstyrelsen nr. 6, 1992

REGISTRERINGSBLAD

Udgiver: Miljøstyrelsen, Strandgade 29, 1401 København K

Serietitel, nr.: Orientering fra Miljøstyrelsen, 11/1995

Udgivelsesår: 1995

Titel:
Miljøstyring i mindre virksomheder - kommunens håndbog

Undertitel:

Forfatter(e):
Poulsen, Knud Erik; Roien, Lisbeth; Thodberg, Lis;
Bjerre-Nielsen, Helene; Rasmussen, Povl; Schaarup, Peter

Udførende institution(er):
Miljøstyrelsen. Rådet vedr. genanvendelse og mindre forurenende teknologi (spons); Carl Bro Miljø as; Glostrup Kommune;
Brøndby Kommune

Resumé:
Denne håndbog er et resultat af et projekt vedr. udvikling af et miljøstyringssystem til mindre virksomheder. Den er et led i et samlet miljøstyringssystem, der også omfatter 2 håndbøger til virksomhederne vedr. henholdsvis kortlægning af miljøforhold samt indførelse af miljøstyring.
Denne håndbog indeholder en manual til kommunerne om den konkrete organisering af tilsynsarbejdet i forbindelse med virksomhedernes anvendelse af miljøstyringssystemet.

Emneord:
kommuner; miljøforvaltning; information; rådgivning; virksomheder; miljøstyringssystemer

Md./år for redaktionens afslutning: oktober 1995

Sideantal: 68 **Format:** A4

ISBN: 87-7810-464-5 **ISSN:** 0107-2722

Oplag: 750

Andre oplysninger:
Hører sammen med: Miljøstyring i mindre virksomheder - kortlægningshåndbog (Orientering fra Miljøstyrelsen, 12/1995), Miljøstyring i mindre virksomheder - miljøstyringshåndbog (Orientering fra Miljøstyrelsen, 13/1995), og: Miljøstyring i mindre virksomheder (Arbejdsrapport fra Miljøstyrelsen, 52/1995)

Tryk: Stougaard Jensen/Scantryk A/S, København

Pris (inkl. moms): 105 kr.

Kan købes hos: Miljøbutikken, tlf. 33379292 - telefax 33927690

Trykt på 100% genbrugspapir **Cyclus**