

Miljøledelse

– fra en organisatorisk vinkel



Miljøstyrelsen
Miljøministeriet

Indhold

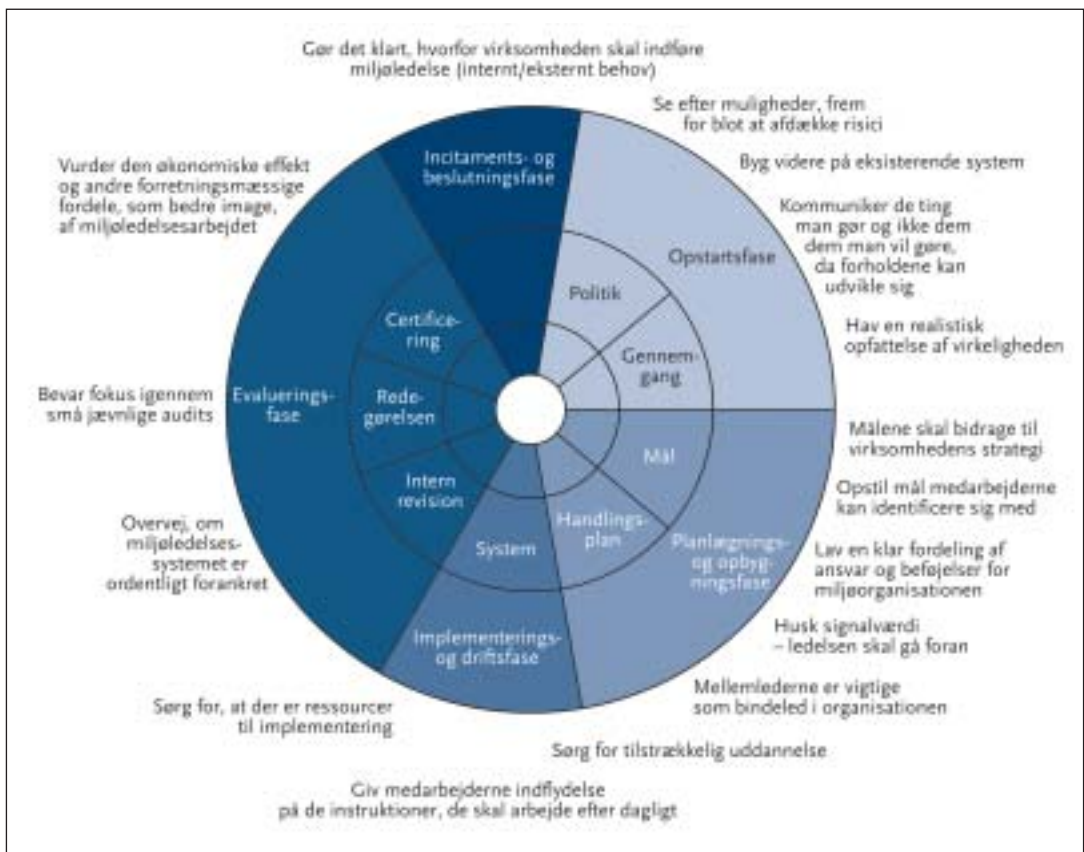
Indledning	1
Miljøarbejdet på Nordisk Simplex A/S	3
Incitaments- og beslutningsfasen	3
Opstartsfasen	3
Planlægnings- og opbygningsfase	3
Implementeringsfase	4
Evalueringsfase	4
Miljøarbejdet på Coloplast A/S	6
Incitaments- og beslutningsfasen	6
Beslutnings- og opstartsfasen	6
Planlægnings- og opbygningsfase	7
Implementeringsfase	7
Evalueringsfase	8
Miljøarbejdet på Mærsk Container Industri A/S	11
Incitaments- og beslutningsfasen	11
Opstartsfasen	11
Planlægnings- og opbygningsfasen	12
Implementeringsfasen	14
Evalueringsfasen	15
Kontaktpersoner	16

Indledning

Nordisk Simplex, Coloplast og Mærsk Container Industri har som mange andre virksomheder erfaret, at indførelse af miljøledelse ikke alene handler om miljø, men i høj grad også om intern organisering.

Der er en række faktorer, der er med til at afgøre, hvordan virksomheden organiserer miljøledelsesarbejdet. Blandt andet har det betydning, hvordan idéen til at indføre miljøledelse opstår, hvilke ledelsessystemer virksomheden har i forvejen, hvem der påtager sig ansvaret for opgaverne og så videre.

Faktorer, der tilsammen har stor indflydelse på, hvordan miljøledelsessystemet forankres i virksomheden. Og processen er langt fra så rationel og struktureret som elementerne i miljøledelsescyklen.



Nordisk Simplex, Coloplast og Mærsk Container Industri er alle miljøcertificeret i dag. Men selvom virksomhederne umiddelbart har nået det samme resultatet, har de haft meget forskellige erfaringer med at indføre miljøledelse. Dette kan skyldes, at de tre virksomheder har haft meget forskellige bevæggrunde til at indføre miljøledelse, at de har haft forskellige forudsætninger, herunder om de har haft mulighed for at trække på andre virksomheders erfaringer med miljøledelse, eller generelt har organiseret miljøledelsesarbejdet forskelligt.

Ud fra de tre virksomheders erfaringer kan man dog opstille en række punkter, der har betydning for, hvordan miljøledelsessystemet forankres i virksomheden. Disse faktorer i figuren på forrige side er knyttet til de forskellige faser i implementeringen og driften af miljøledelse og formuleret som gode råd og idéer – forhåbentlig til gavn for andre virksomheder, der skal til eller allerede har indført miljøledelse.

I det følgende er Nordisk Simplex', Coloplasts og Mærsk Container Industris erfaringer med organisering og beslutningsprocesser ved indførelse af miljøledelse videregivet samt navne på personer i de tre virksomheder, der kan kontaktes for yderligere information.

Pjecen er udarbejdet af KPMG med støtte fra Miljøstyrelsen.

Miljøarbejdet på Nordisk Simplex A/S

NORDISK SIMPLEX A/S

Nordisk Simplex blev grundlagt i 1910 og er i dag blandt Nordeuropas største producenter af svejste præcisionsstål-rør. Nordisk Simplex er ejet af den finske stålkoncern Rautaruukki.



Foto: Nordisk Simplex A/S

VÆSENTLIGSTE MILJØUDFORDRINGER

Nordisk Simplex' væsentligste miljø-udfordringer er:

- Energi
- Metalskrot
- Transport
- Smøreolie
- Kølevand.

Incitaments- og beslutningsfasen

Det kom som et krav fra moderselskabet, at vi skulle indføre miljøledelse og være certificeret inden udgangen af 1999. Rautaruukki var Europas første stålvalseværk der blev registreret efter EMAS, og ønskede, at alle selskaber i koncernen havde det samme ansigt udadtil. Det var et spørgsmål om koncernens image.

Der var nogle kunder og sælgere, der spurgte til vores miljøforhold, men vi oplevede det ikke som et stort pres. Vi var ikke umiddelbart begejstrede for idéen, da vi ikke troede på, at de ressourcer, vi måtte sætte af, stod mål med fordelene.

Opstartsfasen

I 1993-94 fik vi en miljøgodkendelse på grund af et krav fra kommunen, så dermed havde vi et godt grundlag at arbejde ud fra. Vi ønskede en direkte rapportering til direktionen, så der blev valgt en fra ledergruppen og en med erfaring fra arbejdet med vores miljøgodkendelse til at udarbejde miljøledelsessystemet. Vi havde samtidig haft en del fokus på energiforbrug og affaldshåndtering og var vant til at gennemføre audits i forbindelse med vores kvalitetssystem, så vi var ret godt gearret til at gå i gang. Ledelsen tildelte de nødvendige ressourcer, men blandede sig i øvrigt ikke.

Planlægnings- og opbygningsfase

Vi valgte ikke at inddrage medarbejderne fra starten. De to ansvarlige udformede således systemet og lavede alle procedurer og instruktioner selv. Det var ikke optimalt, men vi fik styr på de store linjer.

Til at begynde med blev der udarbejdet en traditionel miljøhåndbog, men for at lette opdateringer blev håndbogen lagt ind i et Notes system. Problemet ved dette var blot, at ikke alle havde adgang til en computer eller brugte systemet. For at imødekomme dette hang vi udskrifter op på tavler i produktionen.

Der var ikke nogle vanskeligheder med at overbevise medarbejderne, selvom de måske var en smule mistroiske i starten. Sådan er det jo, når ledelsen introducerer noget – den klassiske A- og B-side konflikt. De timelønnede var lettere at



Foto: Nordisk Simplex A/S

få med end funktionærerne, men det er også mere relevant for de timelønnede, der står ude i produktionen. Det var eksempelvis vanskelig for funktionærgruppen at finde forbedringstiltag og derved også vanskeligere at engagere dem.

Implementeringsfase

Vi startede med at informere de ansatte via møder angående vores mål omkring affaldshåndtering. Derudover skrev vi om det i vores nyhedsbrev. Der blev ikke afsat ressourcer til for eksempel at uddanne medarbejderne. Det havde nok det signal, at miljøledelse ikke var prioriteret særligt højt i organisationen.

Evalueringsfase

Hvis vi skal evaluere forløbet, må vi sige, at vi var for dårlige til at inddrage medarbejdergruppen og sælge budskabet nedefra. Medarbejderne burde have været med fra starten. I stedet blev de præsenteret for et stort set færdigt system på et fællesmøde, hvor vi snakkede om miljøbevidsthed. En af de ting, vi har erfaret her, er, at selve processen er meget vigtig, måske den vigtigste.

Vi mærkede eksempelvis en tydelig distance til de miljømål, der blev sat op. Vi har derfor ændret strategi og ønsker nu i langt højere grad medarbejdernes bidrag, mål og idéer til forbedringer af miljøarbejdet og vil gerne have, at alt arbejdet ikke kun er for Lloyds skyld. Vi har således valgt nogle lidt mindre flyvske mål, som medarbejderne i højere grad har haft indflydelse på, og det har virkelig betydet noget for motivationen og givet bedre trivsel og mere kampgejst. Derudover har vi nedsat en miljøgruppe på 10 mand ud over de to ansvarlige.

Vi skulle nok have tildelt det en større rolle budgetmæssigt og organisatorisk, men det havde så krævet, at det havde været højere prioriteret fra ledelsens side. Den største barriere har nok været, at der ikke var nogle, der interesserede sig for det – at der ikke har været en decideret ildsjæl. Miljøledelses-systemet er derfor ikke blevet rigtigt integreret i de eksisterende systemer.



Foto: Nordisk Simplex A/S

CERTIFICERINGER

Nordisk Simplex A/S blev certificeret efter kvalitetsstandarden ISO 9001 i 1991, gældende for produktion, udvikling og efterbehandling af præcisionsstålrør.

Nordisk Simplex har siden 1999 været miljøcertificeret i henhold til ISO 14001.

Via Rautaruukki er Nordisk Simplex forpligtet til at følge de miljøprincipper, som er vedtaget af ICC og IISI.

Vi har fundet ud af, at miljø er sværere end kvalitet, men på trods af det, er miljø ikke et fast punkt på ledergruppemødet, som kvalitet er det.

Det positive er, at medarbejderne er blevet motiveret af at blive hørt, og at nogle har lært hinanden at kende på tværs af organisationen, og det gør det lettere at snakke sammen.

Vi bruger også miljøledelsessystemet som risikostyring. Vi har fundet de væsentligste miljøbelastninger og er derved blevet opmærksomme på væsentlige risici, som nu bliver håndteret.

Vi har også brugt det som et salgsmæssigt argument og kan nu let svare de kunder og sælgere, der spørger til vores miljøforhold. Vi har ingen konkrete beviser på, at det har tjent sig ind, selvom vi har foretaget nogle betragtelige investeringer.

Vi har dog opnået nogle fordele, eksempelvis fået et bedre forhold til myndighederne. Derudover har vi fået et system, der fungerer, og er i gang med en forbedret og mere let tilgængelig intra-web-baseret løsning.

Miljøarbejdet på Coloplast A/S

COLOPLAST A/S

Coloplast blev grundlagt i 1957. Coloplast udvikler, producerer og markedsfører medicinsk udstyr og service, der forbedrer brugernes livskvalitet.

Med udgangspunkt i hudvenlige klæbere er der i dag udviklet produkter inden for 6 forretningsområder: Stomi, kontinens, sårpleje, hudpleje, brystproteser og specialtekstiler samt specialplastre.

VÆSENTLIGSTE MILJØUDFORDRINGER

Coloplasts væsentligste miljøudfordringer er:

- Reducere spild af plastmaterialer i form af udstansningsgitter og fraserede produkter m.m.
- Reducere kemikalieforbrug
- Reducere energiforbrug

Incitaments- og beslutningsfasen

Idéen om at arbejde mere målrettet med miljø opstod primært på baggrund af PVC-debatten i 1980'erne. Miljøministeren var på besøg hos flere virksomheder, blandt andre Coloplast, for ved selvsyn at få et overblik over plastrelaterede miljøudfordringer. Det satte miljøet på dagsordenen, og i 1990 fik vi Forvaltningshøjskolen til at gennemføre en forundersøgelse af miljøforholdene.

Året efter gennemførte DK-teknik en grundigere analyse af produkternes miljøpåvirkninger og udarbejdede et forslag til handlingsplan for miljøarbejdet. I 1992 blev Coloplasts første miljøpolitik formuleret, indsatsområder blev defineret, og to ledende medarbejdere blev udpeget til at sikre opfyldelse af politikken.

Beslutnings- og opstartsfasen

Ledelsen fastslog på baggrund af den udarbejdede miljøpolitik og vores indsatsområder, at det var hensigtsmæssigt at indføre miljøledelse. Det blev besluttet at opbygge et miljøledelsessystem, der kunne certificeres efter ISO 14001-standarden, og der blev udpeget en miljøansvarlig for koncernen til at koordinere opbygning og implementering af systemet.

Den lovpligtige sikkerhedsorganisation fik udvidet sit ansvarsområde med miljøarbejdet i produktionen. Organisationen kom til at bestå af et miljø- og sikkerhedsudvalg for hver fabrik og miljø- og sikkerhedsgrupper i produktcentre. På hver fabrik blev ansat en miljøleder, der fungerer som proceskonsulent for miljø- og sikkerhedsorganisationen. Miljølederen koordinerer det daglige arbejde med miljøforbedringer på fabrikken og er i kontakt med de lokale myndigheder.

Miljøarbejdet havde i begyndelsen ikke den store strategiske eller økonomiske interesse hos ledelsen. Det måtte ikke begrænse vores produktion, men der skulle tages hensyn til virksomhedens interesser, der forventer, at Coloplast optræder ansvarligt og har orden i sagerne.

Planlægnings- og opbygningsfase

Den koncernmiljøansvarlige skrev et udkast til 10 procedurer, og de lokale miljøledere tilrettede dem og udarbejdede de tilhørende instruktioner. Miljøledelsessystemet blev forankret i de eksisterende systemer ved at anvende samme databaser som kvalitetsstyringssystemet til f.eks. procedurer, interne audits og korrigerende og forebyggende handlinger.

Alle i miljø- og sikkerhedsudvalgene fik funktionsbeskrivelser, og der blev lagt vægt på, at alle kendte deres roller og ansvar i miljøarbejdet. Vi sikrede, at opgaverne i miljø- og sikkerhedsudvalgene blev prioriteret ved at nedfælde aftaler om mødefrekvens, agenda, referat og uddannelsesplaner for alle. De tekniske chefer blev formænd for miljø- og sikkerhedsudvalgene.

Med afsæt i et EU-støttet projekt om livscyklusanalyser blev der oprettet en koncernmiljøafdeling, der blandt andet skulle lægge de langsigtede strategier, foretage livscyklusvurderinger af produkterne og koordinere miljøarbejdet på tværs af fabrikkerne.

En af de største udfordringer var at afbalancere kompetenceforholdet mellem den centrale miljøafdeling og de lokale miljøledere. Ved at lægge hovedansvaret i en stabsfunktion er der en risiko for, at miljøarbejdet bliver teoretisk og svært at forankre i produktionen. Derimod kan det blive svært at fastlægge koncernstrategier og skaffe de fornødne ressourcer, hvis kompetencen og ansvaret alene placeres i linjeorganisationen, da langsigtede og ambitiøse mål risikerer at blive tilsidesat i den daglige prioritering. Vi måtte beslutte, hvilke områder der i første omgang skulle omfattes af miljøledelsessystemet, og hvor i organisationen det var mest hensigtsmæssigt at placere ansvaret for hvert område.

Implementeringsfase

En af de vigtigste opgaver i implementeringsfasen var at give medarbejderne ejerskab for projektet. Derfor benyttede vi det kriterium i vores kommunikation, at man får information,



Foto: Coloplast A/S

når man har indflydelse på det, der kommunikerer om – ellers ikke. Vi har benyttet os af forskellige kommunikationsveje til at få budskabet ud, for eksempel gulvmøder, afdelingsmøder, opslag, interne konferencer, workshops og vores intranet.

De tre grupper, der har størst indflydelse på miljøforholdene i Coloplast, er produktionen, teknisk afdeling, der for eksempel tager maskiner hjem, og produktudvikling. I implementeringsfasen var vi mest aktive i produktionen, hvor de direkte miljøpåvirkninger opstår.

Evalueringsfase

Vi gennemførte nogle virkelig gode miljøforbedringer de første år, men derefter oplevede vi en nedgang i prioriteringen af miljøarbejdet. Det var vanskeligt at opretholde gejsten fra implementeringsprocessen, og sidst i 90'erne gik fremdriften i stå. Det betød, at miljø- og sikkerhedsorganisationen rettede opmærksomheden på andre opgaver, f.eks. sikkerhedsarbejdet. Den kreative proces med at videreudvikle miljøarbejdet og ledelsessystemet blev forankret i den centrale miljøafdeling uden den nødvendige lokale involvering, og det var vanskeligt at opretholde holdånden fra tidligere.

I dag er holdånden genoprettet ved, at alle relevante miljømedarbejdere igen inddrages i de beslutninger, som har betydning for dem. Både den lokale og centrale miljøorganisation bidrager til den strategiske udvikling af miljøarbejdet. De senere år har der også været en tendens til, at miljømedarbejderne blev gjort ansvarlige for miljøarbejdet. Vi er nu ved at præcisere, at ansvaret ligger i linjeorganisationen, hvor beføjelser og ressourcer er placeret, og at den centrale miljøorganisations opgave er at fungere som konsulenter og sparringspartnere. Det skaber mindre irritation i dagligdagen, når ansvar og beføjelser er korrekt placeret.

Lokalt tager man sig primært af de procesrelaterede, direkte miljøforhold, for eksempel luftemissioner, affaldssortering og kemikaliehåndtering, men også maskinfremtagning og lokale installationer. Centralt ligger så ansvaret for de mere produktrelaterede og indirekte miljøforhold, for eksempel miljø-



Foto: Coloplast A/S

vurderinger i produktudvikling, indholdsstoffer i produkterne, retningslinjer for leverandører og information til vores kunder.

Det tværgående samarbejde er styrket ved, at de lokale miljøledere nu mødes hver 14. dag og udveksler praktiske erfaringer. Medarbejdere fra den centrale miljøafdeling deltager, når der drøftes emner af mere overordnet karakter, så som ekstern kommunikation eller nye procedurer.

Vi har revideret vores miljøhåndbog, procedurer og instruktioner med henblik på at gøre systemet mere simpelt. Vi har fundet ud af, at jo mere vi skriver i dokumenterne, desto mere begrænser vi den enkelte medarbejders mulighed for at udnytte sin egen kompetence og tage initiativer. I begyndelsen ville vi jo gøre det så nemt som muligt for alle og skrev derfor i detaljer, hvordan de enkelte opgaver skulle udføres. Vi har nu bestræbt os på at gøre det simple, kortere og mere præcist og har dermed givet medarbejderne mulighed for selv at vurdere og tage beslutninger. Det kræver imidlertid væsentlig erfaring og uddannelse hos de ansvarlige for opgaverne, og træning er derfor et nøgleord.

De forretningsmæssige resultater af vores miljøarbejde har været positive. På nogle markeder har vi for eksempel øget salget, fordi vi tidligt kunne levere indholdsdeklarationer med miljøinformationer. Det gav os et forspring i markedsføringen til de kunder, der stiller krav om både kvalitet, pris og miljøinformationer, når de skal vurdere potentielle leverandører. Miljøarbejdet har generelt påvirket vores omdømme og image positivt og således styrket forholdet til vores interessenter. Det er for eksempel kunder, nuværende og potentielle medarbejdere, forskere og offentlige myndigheder. Rent økonomisk har procesoptimeringer medført besparelser på over 30 mio.kr., primært i formindsket råvareforbrug på grund af spildreduktion.



Foto: Coloplast A/S

Det er svært at sige nøjagtigt, hvor meget vi har tjent og sparet på at arbejde systematisk med miljøet. Hvor meget af vores salg, der er afhængigt af ansvarlig opførsel på miljøområdet, er umuligt at opgøre. Men det er helt sikkert, at det har en forretningsmæssig betydning.

CERTIFICERINGER

Coloplast A/S har siden 1997 været miljøcertificeret i henhold til ISO 14001.

Ser vi fremad, bliver der ved med at dukke nye forventninger op hos vores interessenter, så vi vil fortsætte med at forbedre miljøarbejdet. Fokus vil flytte sig fra produktionsprocesser til forretningsprocesser, så miljøarbejdet bliver endnu stærkere integreret i vores måde at drive virksomhed på. Vi vil også mere se miljøindsatsen som en del af vores generelle ønske om at opføre os socialt ansvarligt. Det betyder for eksempel, at miljø og arbejdsmiljøindsatsen nu integreres i et certificeret ledelsessystem.

Miljøarbejdet på Mærsk Container Industri A/S

MÆRSK

CONTAINER INDUSTRI A/S

Mærsk Container Industri blev grundlagt i 1991 og producerer ISO kølecontainere.

VÆSENTLIGSTE

MILJØUDFORDRINGER

Mærsk Container Industris væsentligste miljøudfordringer er:

- Luftemissioner i form af opløsningsmidler, støv, metaller, svejserøg m.v.
- Spildevand fra vask af gulve, containere m.v.
- Affald i form af metalskrot, opsamlet støv, filtre, pap, papir m.v.
- Kemikalieaffald i form af maling, fortynder, lim, spraydåser m.v.

Incitaments- og beslutningsfasen

Idéen startede internt hos den daværende anlægsschef, fordi der skulle fokus på omkostningerne til bortskaffelse af affald og ressourceforbruget generelt. Samtidig var der behov for at sætte nye mål for virksomhedens sikkerhedsarbejde.

I forbindelse med optimering af virksomhedens affaldssortering og udledninger havde der været kontakt til Tinglev Kommunes affalds- og miljøkonsulent for at få disse forhold afstemt med de offentlige myndigheder, inden nye tiltag blev iværksat.

På denne baggrund var det således ikke svært at træffe beslutningen om at påbegynde arbejdet med at opnå en certificering på både miljø (ISO 14001) og arbejdsmiljø (OHSAS 18001). Rent økonomisk havde vi allerede vurderet, at der ville være mange penge at spare ved at få skabt en øget fokus på vort totale ressourceforbrug. Den endelige beslutning blev taget af virksomhedens øverste ledelse, hvilket var et stærkt signal til hele organisationen om, at det var en opgave, som virksomheden virkelig ville bakke op om, og at arbejdet skulle have en meget høj prioritet fra dag ét. Medarbejdernes sikkerhed har altid haft den højeste prioritet hos Mærsk Container Industri.

Opstartsfasen

Siden virksomhedens start har der altid været stor fokus på medarbejdernes sikkerhed, og der var også gennem tiden blevet udviklet forskellige registreringsværktøjer, således at vi hele tiden kunne følge med i antallet af arbejdsulykker, tætpå registreringer og lignende, men vi manglede ligesom nye mål for at kunne fortsætte denne gode udvikling. Denne udvikling på miljø- og arbejdsmiljøområdet skulle gerne komme til at gælde for alle områder i virksomheden.

Med beslutningen om at igangsætte certificeringsprocessen blev der nedsat en intern styregruppe, som bestod af vor produktionschef, miljø-, sikkerheds- og systemkoordinator, i alt 4 personer. Det blev tidligt i projektet fastslået, at det ville være nødvendigt med ekstern konsulenthjælp, idet vi ikke havde de fornødne kvalifikationer endsiige tidsmæssige ressourcer in-house. Ingen af styregruppens medlemmer

havde dette arbejde som deres eneste opgave. Denne gruppe planlagde, sammen med den eksterne konsulent, strukturen i hele processen. Indledningsvis blev der afholdt forskellige præsentationsmøder for forskellige grupper i virksomheden, ligesom der blev orienteret via vort interne blad "Containeren" og opslag. Der blev gjort meget ud af, at alle blev informeret – både med generel information og mere målrettet i forhold til de individuelle arbejdsopgaver.

Her gjorde vi specielt meget ud af at sikre, at vore arbejdsledere blev grundigt informeret, fordi ansvaret for implementering ud i yderste led i produktionen ligger hos dem. Opgaven var at bevare den generelle positive holdning og samtidig minimere den smule skepsis, som enkelte havde til hele projektets omfang. Det var vigtigt at overbevise alle medarbejdere om, at det ikke bare var et nyt projekt, men noget der skulle tages alvorligt, og at det kræver noget fra alle medarbejdere.

Planlægnings- og opbygningsfasen

Den nedsatte styregruppe tog sammen med virksomhedens sikkerhedsudvalg de første mærkbare initiativer.

I den sammenhæng skal det nævnes, at det hidtidige sikkerhedsudvalg blev omdøbt til Miljø- og Sikkerhedsudvalg (MSIU), fordi deres opgave nu både omhandlede det daglige miljø- og sikkerhedsarbejde på virksomheden. MSIU består af sikkerhedsrepræsentanter for både timelønnede og funktionærer, arbejdsledere og den administrerende direktør, som er formand for udvalget. Her bør nævnes, at det har været en stor fordel, at systemkoordinatoren i løbet af opstartsperioden blev forfremmet til direktionssekretær.

Denne struktur har betydet, at det er MSIU, der er miljø- og arbejdsmiljøarbejdets øverste organ, og at alle beslutninger om nye tiltag og ændringer skal behandles af udvalget. Udvalget holder et månedligt møde med deltagelse af styregruppen, hvorved det sikres, at implementeringen og dermed forankringen bliver stærkest muligt.

Derudover holder styregruppen selvstændige møder for at sikre, at udvikling i og implementeringen af projektet fast-



Foto: Mærsk Container Industri A/S



Foto: Mærsk Container Industri A/S

holdes. Specielt i opstartsfasen trak styregruppens medlemmer på kollegaer i alle organisationens forskellige funktionsområder, for både at opnå korrekte informationer, men også for at opnå deres commitment, fordi de således selv havde været aktive i udformningen af de forskellige procedurebeskrivelser og lignende. Dette arbejde gav naturligt anledning til nogle diskussioner, fordi de forskellige processer – både i og på tværs af afdelinger – nu blev synliggjort, og der skulle opnås enighed om, hvordan tingene egentligt skulle gøres.

Hele dette arbejde har resulteret i, at vi har fået opbygget en meget overskuelig Ledeshåndbog, som dækker begge områder – Miljø og Arbejdsmiljø. Det var meget vigtigt for os at få lavet et let tilgængeligt ledelsessystem, som samtidig skulle være meget operationelt. Idéen var at udnytte, at strukturen i de to ISO-standarder var den samme. Hermed kunne vi sammenkoble de fælles træk, og således kun udbygge ledelsessystemet på de områder, hvor der var specifikke krav til henholdsvis miljø og arbejdsmiljø.

Som tidligere nævnt var vi langt med vort sikkerhedsarbejde, og vi var derfor også enige om at tage udgangspunkt i de eksisterende registreringer og fortsætte udbygningen af disse. Hele dokumentationen for disse registreringer fandtes i databasen “Safety Base”, som var et produkt vores sikkerhedskoordinator havde udviklet og fortsat bruger meget tid på at udvikle.

Udover de daglige registreringer i sikkerhedsarbejdet skal det også fremhæves, at samtlige uheldsregistreringer “popper op” hos vores direktør, produktionschef, styregruppens medlemmer og produktionsledelsen, hvorved engagementet også bliver bekræftet. Dette fænomen er alle medarbejdere bekendt med, og alle ved således også, hvilken betydning sikkerheden har.

Udover førnævnte registreringer har vores miljøkoordinator arbejdet meget med at få alle registreringer af forbrug og bortskaffelse af affald sat i system. Indledningsvis blev der gennemført en kortlægning af hele produktionens forbrug og alle typer af bortskaffelse af affald. Denne første kortlægning

blev for flere emners vedkommende lavet på blandt andet kalkuler, idet der ikke fandtes valide opgørelser. Siden er der, i et tæt samarbejde med regnskab og logistik/indkøb, udarbejdet værktøjer til løbende registreringer på basis af de faktiske forhold. Dette har betydet, at vi hele tiden kan få bedre og mere specifikke opgørelser over forbrug og bortskaffelse af de forskellige typer af affald.

Det har også betydet, at der på basis af generelle retningslinjer løbende bliver udarbejdet sorteringsinstruktioner gældende for specifikke områder, hvilket naturligt er medvirkende til, at vi hele tiden bliver bedre og bedre til at opnå gode resultater.

Implementeringsfasen

Efter færdiggørelse af “Ledelseshåndbogen – Miljø og Arbejdsmiljø” skulle vi også sikre, at det færdige resultat blev operationelt for samtlige medarbejdere.

Hertil valgte vi at lade samtlige 380 medarbejdere gennemføre et internt miljøbearbejdnings-kursus. I samarbejde med AMU Syd udviklede vi et kursus tilpasset vore forhold og på basis af vort materiale, således at det hele tiden var undervisning, der direkte relaterede til den enkeltes hverdag på Mærsk Container Industri. Det var et kursus, hvor både timelønnede og funktionærer skulle deltage på blandede hold. Kurset blev ophøjet til et “internt lovpligtigt” kursus på lige fod med vort “Sikker Adfærd kursus”, som alle på samme måde skal gennemføre. Der udstedes kursusbeviser til alle.



Foto: Mærsk Container Industri A/S

Dette kursusforløb var ikke helt uden sværdslag, idet der flere steder var modstand mod at skulle bruge 3 arbejdsdage på at lære at sortere affald! Især mange funktionærer havde svært ved at se formålet, idet de oplevede, at det primært drejede sig om produktionen. Nu var det vigtigt at holde fast, for selv om projektet var startet i produktionen, og det største udbytte ved forbedringerne kom derfra, så skulle administrationen også være med. På et lidt senere tidspunkt i forløbet kom der også fokus på affaldssorteringen i administrationen, men vi kunne ligesom ikke afsætte ressourcer til at sætte alle aktiviteterne i gang samtidig.

CERTIFICERINGER

Mærsk Container Industri A/S blev både miljø- og arbejdsmiljøcertificeret i maj 2002 efter henholdsvis ISO 14001 og OHSAS 18001 samt Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 923 om arbejdsmiljøcertifikat.

I dag har vi en aftale med en erhvervsaffaldskonsulent, der kommer fire gange om året og giver os råd og vejledning.

Evalueringsfasen

Generelt må vi sige, at medarbejderne har været positive og interesseret i virksomhedens miljøarbejde. Vi er nået så langt, at mange bidrager med nye forslag og spørger interesseret til, hvordan miljø- og sikkerhedsarbejdet går.

I forlængelse af certificeringen har vi også oprettet et audit-team, primært bestående af styregruppens medlemmer, som gennemfører månedlige interne audits rundt omkring på virksomheden – både i produktionen og administrationen. Specielt ved de interne audits oplever vi megen positiv interesse. Efterhånden kan de fleste godt se fordelene ved at arbejde målrettet med miljø og sikkerhed.

Det er helt klart en fordel i dag at kunne sige, at *alle* har været på kursus, inklusiv ledelsen. Ligesom det faktisk, at vi blandede holdene har gjort, at de forskellige medarbejdergrupper har fået større forståelse for hinandens arbejdsområder og udfordringer. Alle er begyndt at tale mere sammen på tværs i organisationen.

Et andet resultat af miljøbearbejdningskurset er, at der er fremkommet ikke mindre end ca. 250 forslag til forbedringer af miljø- og sikkerhedsarbejdet på Mærsk Container Industri. Disse forslag bliver nu bearbejdet, og en del af disse aktiviteter er allerede sat i gang.

Håndbogen er blevet et rigtig godt redskab, og det er positivt, at den er enkel og overskuelig og kun indeholder de overordnede retningslinjer.

Med hensyn til økonomi kan vi nu konstatere, at vi har nedbragt de faste omkostninger til ressourcer og affald. I fremtiden vil vi blot sætte os nye mål for vort miljø og sikkerhedsarbejde. Af registreringerne og de opnåede resultater kan vi allerede nu se, at der er mange økonomiske fordele i de tiltag, vi gør.

Kontaktpersoner

Nordisk Simplex A/S

Henrik Knudsen
Vejlegårdsvej 34
2665 Vallensbæk
Telefon 43 56 66 00
henrik.knudsen@rautaruukki.com

Coloplast A/S

Jørgen Ravn
Egevangen 4
2980 Kokkedal
Telefon 49 11 11 11
dkjfr@coloplast.com

Mærsk Container Industri A/S

Jane Elgård Petersen
Bjerndrupvej 47
6360 Tinglev
Telefon 73 64 34 00
jep@maerskbox.com

KPMG

Christian Honoré
Borups Allé 177
2000 Frederiksberg
Telefon 38 18 30 00
christianhonore@kpmg.dk

Lone Gjørret
Borups Allé 177
2000 Frederiksberg
Telefon 38 18 30 00
lgjoerret@kpmg.dk

Dorthe Nedermark
Borups Allé 177
2000 Frederiksberg
Telefon 38 18 30 00
adnedermark@kpmg.dk

Udgivere

Udarbejdet af KPMG med støtte fra Miljøstyrelsen,
Kontoret for Renere Produkter

Redaktion

Christian Honoré, Lone Gjørret

Billeder

Nordisk Simplex A/S
Coloplast A/S
Mærsk Container Industri A/S

Layout og dtp

Mette Munch

Oplag

2000, 1. udgave

Tryk

Paritas Grafik

ISBN

87-7614-069-5

Miljøledelse – fra en organisatorisk vinkel

Denne pjece handler om indførelse af miljøledelse i tre forskellige produktionsvirksomheder. Pjecen beskriver de erfaringer, virksomhederne har opnået ud fra en organisatorisk og beslutningsmæssig synsvinkel. Pjecen beskriver indførelse af miljøledelse som enhver anden organisatorisk ændring og sætter fokus på gode råd til andre virksomheder, der ønsker at styrke og integrere miljøledelsesarbejdet i hele organisationen.

Fås gratis hos

Miljøministeriet, Netboghandlen via www.frontlinien.dk

Frontlinien, Strandgade 29, 1401 København K

Telefon 32 66 02 00

Frontlinien@Frontlinien.dk

Miljøstyrelsen
Miljøministeriet