



DOOR HET BOS DE BOMEN ZIEN

Invoeren van een milieumanagementsysteem



Wat? Waarom?

Het is vaak moeilijk voor een organisatie om te weten waarmee ze rekening moet houden om de milieuwetgeving en -regelgeving na te leven. Toch willen velen hun steentje bijdragen aan een beter beheer van ons milieu. Een milieumanagementsysteem (MMS) is dan een handig hulpmiddel. Een MMS bestaat uit een aantal beleidsmatige, organisatorische en administratieve maatregelen die een organisatie kan nemen om systematisch rekening te houden met de milieuaspecten. Dat helpt een organisatie:

- inzicht te krijgen in haar milieuaspecten;
- via een aantal interne afspraken die milieuaspecten te beheersen;
- de milieuwetgeving op te volgen en na te leven;
- milieuzorg te introduceren in haar verschillende departementen en diensten;
- haar interne werking te evalueren en continu te verbeteren.



Hoe aanpakken?

- Voor je een plan van aanpak opmaakt rond de invoering van een MMS, denk je best even na over:
 - ✗ volgens welke logica je het MMS wil opbouwen;
 - ✗ een externe certificatie van het MMS;
 - ✗ eventuele externe ondersteuning.
- De managementcyclus van Deming (PLAN – DO – CHECK – ACT) is een goede basis voor een doeltreffend MMS:
 - ✗ PLAN: milieubeleid opmaken, significante milieuaspecten identificeren, milieudoelstellingen en actieprogramma's uitwerken.
 - ✗ DO: verantwoordelijkheden en werkwijzen rond milieuzorg vastleggen, medewerkers en (onder)aannemers opleiden en bewustmaken, milieuprestaties communiceren, eigen werkzaamheden en die van (onder)aannemers op het vlak van milieu beheersen, milieu-incidenten en noodsituaties voorkomen, inoefenen en er gepast op reageren.
 - ✗ CHECK: processen en doelstellingen rond milieubeleid meten en bewaken, de naleving van milieuwetgeving en -regelgeving controleren, interne audits, afwijkingen registreren, gepaste maatregelen nemen om die in de toekomst te vermijden.
 - ✗ ACT: maatregelen nemen om de prestaties van het MMS continu te verbeteren door o.a. de werking van het MMS door de directie te laten beoordelen en nieuwe doelstellingen op te stellen.
- Organisaties kunnen een doeltreffend MMS ontwikkelen met behulp van internationale normen voor milieumanagement.
 - ✗ ISO 14001 is op internationaal vlak de certificeerbare norm voor om het even welke organisatie uit eender welke sector.
 - ✗ De Europese Unie baseerde haar EMAS (Eco-Management en Audit Schema) op ISO 14001, maar legt daarnaast extra eisen op, zoals de bekendmaking van milieuprestaties via de milieuverklaring.
- Of een organisatie zich laat certificeren is afhankelijk van haar doelstelling. De implementatie en het onderhoud van een gecertificeerd MMS brengt extra kosten (o.a. de certificatie zelf) en externe toezichtaudits met zich mee, maar biedt de organisatie ook verschillende voordelen.
 - ✗ Een certificatie staat gelijk aan een formele en internationaal erkende bevestiging dat het MMS goed functioneert.
 - ✗ Een certificatie versterkt het milieu-imago.
 - ✗ Een certificatie is een blijvende stimulans om de milieuprestaties te verbeteren.
- De organisatie kan zich, bij het invoeren van een MMS, in meer of mindere mate laten bijstaan door een externe consultant. Die expert kent de meest voorkomende valkuilen en knelpunten, waardoor de invoering niet alleen sneller, maar ook efficiënter verloopt. Daarbij vermindert een expert ook het administratieve werk door voorbeelddocumenten van procedures en instructies aan te leveren. Bovendien is hij objectief. Hij staart zich niet blind op het bedrijf, maar gaat uit van de reële situatie. Maar de externe consultant kent de organisatie niet en is hiervoor afhankelijk van de kennis van anderen. Vandaar ook de noodzaak om bij de processen en activiteiten betrokken personen te betrekken bij invoering en opbouw van het MMS.

Afhankelijk van de maturiteit en de ervaring van de organisatie kan men opteren voor zeer intensieve begeleiding waarbij de consultant als projectleider het MMS implementeert, of minder intense ondersteuning waarbij de consultant de mijlpalen uitzet en projectplan opmaakt en bewaakt, of slechts op ad hoc basis expertise verleent.

- Bij de start van de invoering van het MMS wordt meestal een milieuteam (stuurgroep) opgericht. Bij voorkeur is dit team multidisciplinair en niet te groot (vijf à acht personen afhankelijk van de organisatiegrootte). De kerntaken van het milieuteam situeren zich op het niveau van centrale aansturing betreft systeemuitwerking, de opvolging en bijsturing van het projectplan zoals behandelen van knelpunten en het nemen van belangrijke beslissingen. Binnen het team wordt een projectverantwoordelijke aangeduid, d.i. degene die zal bewerkstelligen dat het MMS wordt ingericht, geïmplementeerd en onderhouden en degene die aan de directie rapporteert over het projectverloop. De projectverantwoordelijke is de stuwende kracht van het milieuteam en is de contactpersoon van de eventuele externe consultant gedurende het hele implementatietraject.
- Het is belangrijk voor de correctheid en de aanvaardbaarheid van procedures en instructies dat de proceseigenaars betrokken zijn bij de opmaak/aanpassing ervan. Een veel gebruikte werkwijze is dat één of meer vertegenwoordigers van de afdeling of dienst (proceseigenaar) van het te behandelen thema of proces (aankoop, personeel, opleiding, onderhoud, communicatie, ...) de huidige werkwijze toelicht aan het milieuteam en samen met hen analyseert (eventueel onder externe begeleiding). Binnen de analyse wordt er nagegaan wat er dient te gebeuren om bestaande werkwijze in overeenstemming te brengen met milieubeleid, het engagement tot voorkoming van milieuverontreiniging binnen de geldende wettelijke context en tot continue verbetering. Deze vertegenwoordiger zal daarna rond zich een themawerkgroep oprichten om de afgesproken output tegen de gestelde deadline te leveren. Het is de projectverantwoordelijke die hiervan overzicht behoudt en de output centraal beheert. Op die manier wordt het hele MMS opgebouwd zodat milieurelevante aspecten in de hele bedrijfsvoering worden opgenomen.
- In het MMS worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de verschillende onderdelen van het MMS gedocumenteerd en vastgelegd. Zo moet de directie de milieudoelstellingen en -actieprogramma's goedkeuren. De verantwoordelijken en de werkgroepen voor de realisatie van dergelijke doelstellingen en acties, komen niet noodzakelijk overeen met milieuteam of themawerkgroepen. Het milieuteam en themawerkgroepen zullen voornamelijk werken aan het documentaire en procesmatige gedeelte van het MMS bij de opbouw. Zij zijn dus vooral betrokken bij de opstart en opbouw ervan, terwijl de aangeduide verantwoordelijken voor de realisatie van acties van het milieuactieprogramma concreet output leveren over de werking van het MMS.
- ISO 14001-norm en EMAS eisen een periodieke zelfcontrole of interne audits. Dat kan op twee manieren: ofwel gebeurt de interne audit door eigen medewerkers die daartoe werden opgeleid, ofwel door een externe consultant. De tijdsbesteding en het aantal interne auditoren hangt af van de aanpak, de werkwijze en de frequentie van de audits.
- De procedures van het MMS moeten actueel blijven. Niet alleen de organisatie verandert immers voortdurend, maar ook de milieuregelgeving.

Randvoorwaarden

- Het management moet de beslissing om een MMS in te voeren dragen. Ze moet de invoer van een MMS immers niet alleen steunen, ze zal ook zelf het goede voorbeeld moeten geven. Het is daarom een goed idee om een lid van het management op te nemen in het milieuteam. De directie toont daardoor een duidelijk engagement aan haar werknemers en versnelt en vergemakkelijkt het beslissingsproces.
- Het milieuteam en de themawerkgroepen vragen veel tijd en inzet van hun leden. Kies daarom mensen die positief of neutraal staan ten opzichte van het project. Daarnaast moeten de mensen die in het team worden opgenomen ook de nodige tijd krijgen om hun werk te doen. Als zij geen tijd kunnen vrijmaken voor het MMS omdat ze bijvoorbeeld een te drukke dagtaak of andere verantwoordelijkheden hebben, worden de deadlines niet gehaald, raken de medewerkers overbelast en gaat het werk niet vooruit.
- Het MMS moet in de dagelijkse werking van de organisatie geïntegreerd zijn. Maak daarom zoveel mogelijk gebruik van:
 - ✗ bestaande werkwijzen en procedures. Verander alleen iets als dat strijdig is met de norm, de wetgeving of het beleid of als de aanpassing zorgt voor verbeteringen;
 - ✗ bestaande overlegstructuren en vergaderfora;
 - ✗ (bestaande) informaticaondersteuning.
- Het MMS moet eenvoudig en praktisch zijn. Taken die tot het vakmanschap van mensen behoren, hoeft je daarom niet te beschrijven in procedures of werkinstructies.
- Besteed voldoende aandacht aan interne communicatie en participatie. Het milieuteam zorgt voor de centrale aansturing, de proceseigenaars nemen de uitwerking voor hun rekening.

Voor- en nadelen

Voor de organisatie

- + Een MMS draagt bij tot de voorbeeldfunctie en het milieu-imago van de organisatie.
- + De organisatie houdt in haar hele bedrijfsvoering rekening met het milieu, waardoor ze de milieubelasting, -risico's en -incidenten tot een minimum herleidt.
- + De systematische opvolging leidt tot meer kwalitatieve gegevens en een meer kritische analyse ervan. Daar hebben ook de milieuprestaties en de eigen werking baat bij.
- De invoering van een MMS is een erg intensief proces.
- De financiële en menselijke inspanning die het MMS vraagt is afhankelijk van de aard en de grootte van de organisatie, bedrijfscultuur, ingeroepen consultancy, mogelijke certificatie, ...

Voor de werknemers/medewerkers

- + De verschillende procedures en maatregelen liggen vast en zijn gedocumenteerd. Dat geeft werknemers de zekerheid dat bij een personeelsswissel de kennis en ervaringen niet verloren gaan. Ook de begeleiding van nieuwe werknemers verloopt gemakkelijker en meer gestructureerd.
- + Een duidelijk engagement van bovenuit motiveert de werknemers.
- Werknemers krijgen meer verantwoordelijkheid inzake milieuzorg, maar niet iedereen is even milieubewust.

Communicatie

- Communicatie is het cement dat het MMS samenhoudt. Iedereen, zowel eigen medewerkers als werknemers die namens de organisatie werken ((onder)aannemers), moeten hun taken en verantwoordelijkheden binnen het MMS kennen. Afspraken en richtlijnen dienen gecommuniceerd te worden en indien nodig, moeten mensen daarin opgeleid worden. Het is een hele opgave om uit te maken wie, wat en wanneer moet weten. Een stapsgewijze opbouw van het MMS in combinatie met een goed communicatieplan geeft de beste resultaten. Zo wordt bij de start van het MMS best een model en een timing voorgesteld van wie, wat, aan wie en op welke manier communiceert.
- Communiceer en informeer daarom regelmatig over acties en prestaties. Dat is bepalend voor de motivatie van de medewerkers.
- Hou de communicatie rond het MMS duidelijk en beknopt om te vermijden dat er misverstanden ontstaan. Maar zorg tegelijkertijd voor voldoende variatie, zodat de boodschap niet gaat vervelen.
- Externe communicatie speelt een belangrijke rol in de algemene strategie. Een EMAS-registratie vereist dat zelfs. Bekijk daarom of de organisatie ook andere belanghebbenden op de hoogte wil brengen van milieuaspecten en -prestaties.
- Kies boodschappen die bij de doelgroep aansluiten en communiceer die via zoveel mogelijk kanalen. Maak daarbij gebruik van bestaande kanalen, nieuwe ontwikkelen kost te veel geld en tijd.





Tips, leerpunten en knelpunten

- ✓ Als het milieuteam of de stuurgroep een opleiding over milieumanagementsystemen volgt, is zij al voor de start van het MMS vertrouwd met de logica ervan, de procesaanpak, de ISO 14001-norm, ...
- ✓ De samenstelling van het milieuteam verschilt per organisatie. De milieuverantwoordelijke, de verantwoordelijke voor logistiek, de communicatieverantwoordelijke en opleidingsverantwoordelijke of -dienst zijn er echter onmisbaar in.
- ✓ De hulp van een externe begeleider inroepen is geen blijk van onkunde, maar door zijn kennis en ervaring net een stok achter de deur bij problemen, weerstand en discussies. Hij kan ook helpen om de resultaten binnen de gestelde deadline te halen.
- ✓ De invoering van het MMS moet pragmatisch zijn, het MMS mag niet uitmonden in een papieren tijger. Wil je een procedure documenteren, beantwoord dan eerst volgende vragen:
 - ✗ Wat zijn de gevolgen van het niet-documenteren, ook voor het milieu?
 - ✗ Vereist de wet of organisatie dat je de naleving kan aantonen?
 - ✗ Is het noodzakelijk dat men een activiteit op consistente wijze uitvoert?
 - ✗ Wat zijn in dit geval de voordelen van documenteren?
- ✓ Als de vastgelegde procedures niet goed werken, moet het systeem soepel genoeg zijn om die aan te passen. Hou daarbij zeker rekening met suggesties van personeel op de werkvloer.
- ✓ Sommige organisaties gaan eerst voor een ISO 14001-certificatie en zien die als stimulans om later voor EMAS-registratie te kiezen. EMAS heeft immers dezelfde logica en opbouw als ISO 14001, maar vraagt extra inspanningen en kosten door de jaarlijkse milieuverklaring. Daarin vermeld je onder meer de geleverde prestaties. Een verificateur controleert en valideert die daarna op juistheid. Die prestaties op papier vastleggen is bovendien de eerste jaren niet altijd even makkelijk. Naast die jaarlijkse milieuverklaring betreft EMAS de milieu-inspectie bij het registratieproces, wat niet gebeurt bij ISO14001.

Meer informatie?

- ✓ www.vlaanderen.be/milieuzorg
- ✓ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards.htm
- ✓ http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

