
Forord

På oppdrag fra Statens forurensningstilsyn har Statskonsult foretatt en evaluering av prosjektet Grønn Stat. Målet med evalueringen har vært å foreta en vurdering av resultatene av Grønn Stat-prosjektet, primært sett i forhold til innsatsen som er nedlagt. Det har videre vært et mål at evalueringen skal gi grunnlag for læring både i forhold til iverksetting av lignende statlige prøveprosjekter og for det videre arbeidet med Grønn Stat-satsingen.

Vi takker alle informantene som velvillig har bidratt med sin tid og kunnskap i intervjuer og ved å fremskaffe dokumentasjon.

Statskonsult står ansvarlig for innholdet i rapporten. Avdelingsdirektør Vivi Lassen har vært prosjektansvarlig. Prosjektet er utført av Ingunn Botheim og Gudrun Vik. Ursula Winje har bistått i slutføringen av rapporten.

Oslo, januar 2002

Jon Błaalid

Innhold

Sammendrag	2
1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Mål for evalueringen	6
1.3 Avgrensning og utdyping av problemstillinger	6
1.4 Metode og datagrunnlag	7
2 Grønn Stat – beskrivelse av prosjektet	8
2.1 Mål og innsatsområder	8
2.2 Organisering	8
2.3 Suksesskriterier og resultatkrav	9
3 Resultater og ressursbruk i pilotprosjektet	11
3.1 Innledning.....	11
3.2 Mål og innretning på prosjektet.....	11
3.3 Miljømessige resultater i pilotvirksomhetene.....	12
3.3.1 Hvilke konkrete resultater er oppnådd?.....	12
3.3.2 På hvilke områder er det oppnådd best resultater?	13
3.3.3 På hvilke områder har det vært vanskelig å oppnå gode resultater?	14
3.4 Bruk av indikatorene	14
3.5 Økonomiske innsparinger.....	16
3.6 Ressursbruk og investeringer.....	16
4 Aktørenes synspunkter på organisering av Grønn Stat- prosjektet	18
4.1 Innledning.....	18
4.2 Departementenes rolle	18
4.3 Styringsgruppens rolle	19
4.4 SFTs rolle som koordinator	19
5 Statskonsults vurderinger	22
5.1 Innledning.....	22
5.2 Uavklarte forventninger til prosjektet.....	22
5.2.1 Departementenes rolle	22
5.2.2 Mål og innretning på prosjektet.....	23
5.2.3 Frivillighet og styring – vanskelig å forene.....	23

5.3	Lite vektlegging av resultater og effekter.....	24
5.4	Ulik bruk av indikatorene	24
5.5	Grønn Stat - et godt utgangspunkt for overføring av erfaringer	
	til andre	25
5.5.1	Overføring av erfaringer til andre virksomheter.....	25
5.5.2	Overføring av erfaringer til lignende prosjekter.....	26
5.6	Hvordan satse videre på Grønn Stat?	27

Vedlegg: Intervjugal

Sammendrag

I september 1998 ble prosjektet Grønn Stat iverksatt. Hensikten med prosjektet har vært å vinne erfaringer med hvordan integrering av miljøhensyn i statlige virksomheter best kan skje. Prosjektets overordnede målsetting har vært å redusere ressursforbruket og miljøbelastningen i offentlig forvaltning.

Statens forurensningstilsyn (SFT) har bedt Statskonsult om å gjennomføre en evaluering av prosjektet Grønn Stat. Målet med Statskonsults prosjekt har vært å foreta en vurdering av resultatene av Grønn Stat-prosjektet, primært sett i forhold til innsatsen som er nedlagt. Det har videre vært et mål at evalueringen skal gi grunnlag for læring både i forhold til iverksetting av lignende statlige prøveprosjekter og for det videre arbeidet med Grønn Stat-satsingen.

I alt ti statlige virksomheter har deltatt i Grønn Stat-prosjektet som ble avsluttet ved utgangen av 2001. Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) og Miljøverndepartementet (MD) har vært prosjektets oppdragsgivere, mens SFT har hatt koordineringsansvaret for prosjektet.

Statskonsults gjennomgang viser at:

- Selv om det er dokumentert resultater av enkelttiltak har ingen av pilotvirksomhetene målt de samlede resultatene av egen satsing. Det er gjort svært få beregninger av reduksjon av utslipp e.l. som følge av de konkrete tiltakene. *Potensialet* for miljøresultater for staten totalt sett er imidlertid presentert av SFT i sluttrapporten for prosjektet.
- Det er utarbeidet et forslag til felles miljøindikatorer, men bare én virksomhet har foretatt målinger på alle indikatorene. Hovedårsakene til manglende måling oppgis enten å være at det er vanskelig å få gode grunnlagsdata eller at indikatorene er lite relevante.
- Det har vært ulike forventninger til prosjektet. Pilotvirksomhetene opplever at arbeidet ikke har vært prioritert fra AADs og MDs side og at resultater ikke har blitt etterspurt. Det viser seg imidlertid at den opplevde mangelen på engasjement fra AADs og MDs side ikke har vært viktig for prosjektgjennomføring i pilotvirksomhetene.
- SFT får gjennomgående positiv omtale for sitt arbeid med å koordinere prosjektet. "Pådriver, veileder og motivator" er utsagn som brukes om SFT.

Det har ikke vært mulig for Statskonsult å foreta kost/nytte-beregninger av prosjektet Grønn Stat. Selv om enkelttiltak har vært vellykket både i miljømessig og økonomisk forstand, er det ikke grunnlag for å vurdere de samlede resultatene i forhold til ressursbruken. Til tross for at et av målene med prosjektet har vært å dokumentere de miljø- og kostnadmessige effekter av tiltakene som er gjennomført, har det vært lagt liten vekt på å måle ressursbruk eller dokumentere resultater. Frivillighetsaspektet ved prosjektet har gjort det vanskelig for SFT å kreve rapportering og dokumentasjon på disse områdene. Etter Statskonsults vurdering er det uheldig at det finnes så få dokumenterte resultater av prosjektet sett under ett.

De ulike synspunktene som er kommet frem fra hhv pilotvirksomhetene og prosjekteierne vedrørende departementenes rolle i prosjektet, kan tyde på at det ikke har vært foretatt en tilstrekkelig avklaring om ansvar og roller i Grønn Stat-prosjektet. Forventningene som de fleste av pilotvirksomhetene har hatt til AADs og MDs deltagelse har ikke vært i samsvar med de premissene som departementene har lagt til grunn for prosjektet. Ut fra de premissene som ble lagt til grunn ved oppstarten av prosjektet, gjennom den politiske forankringen av prosjektet og tildelingsbrev og oppdragsbrev til SFT, er det etter Statskonsults vurdering imidlertid ikke grunn til å kritisere departementene for ikke å ha oppfylt sine forpliktelser.

Til tross for at ikke alle målene med prosjektet Grønn Stat fullt ut er nådd, vil vi peke på at prosjektet har frembragt mange erfaringer som vil være viktige i den videre satsingen på Grønn Stat. Regjeringen legger opp til at alle statlige virksomheter innen 2005 skal ha innført miljøledelse som en integrert del av organisasjonens virksomhet. Etter Statskonsults vurdering er det viktig at den videre satsingen på Grønn Stat på denne måten integreres i den ordinære styringen både i og mellom virksomheter. Det betyr også at en ev. miljørapportering bør inngå som en del av den ordinære rapporteringen fra virksomheter til overordnet departement. Det bør også være en klar sammenheng mellom den videre satsingen på Grønn Stat og det arbeidet som gjøres i forbindelse med de sektorvise miljøhandlingsplanene. Det er viktig at det ikke legges opp til systemer som krever dobbeltarbeid.

Regjeringen legger også opp til at resultatene av den nye satsingen skal synliggjøres i stortingsmeldinger om Regjeringens miljøvernpolitikk og rikets miljøtilstand. Det fremgår ikke hvordan disse resultatene skal dokumenteres. På bakgrunn av erfaringene fra Grønn Stat-prosjektet er det etter Statskonsults vurdering viktig at det avklares hvilket ambisjonsnivå som skal gjelde for denne rapporteringen. Dersom man ønsker å dokumentere reelle resultater av satsingen, må det legges opp til systematiske målinger.

Erfaringene fra pilotvirksomhetene viser at mange har problemer med å foreta systematiske målinger i forhold til alle de ni miljøindikatorne. Dersom myndighetene ønsker en felles rapportering på indikatorene fra alle statlige virksomheter, anbefaler Statskonsult derfor at man begrenser antallet indikatorer, og prioriterer indikatorer som er relevante og enkle å måle for flest mulig. Indikatorene bør også dekke ulike innsatsområder og det er viktig at de dekker områder der det, i tillegg til miljøeffekten, også er mulig å oppnå økonomiske innsparinger.

Erfaringene fra Grønn Stat-prosjektet viser at motivasjon og vilje til å prioritere miljøtiltak er viktig for å lykkes. Det viser seg også at det er viktig, men ikke alltid lett å endre holdninger hos de ansatte i virksomhetene. Miljøvennlig drift prioriteres ikke høyt i de fleste statlige virksomheter. Av den grunn er det viktig å vurdere hvordan man kan innlemme miljøkrav i det generelle regelverket for statlig sektor. I tillegg bør det vurderes hvordan man skal få incentiver for miljøvennlig drift både for virksomheten og den enkelte ansatte. Enkle målinger som synliggjør de faktiske miljøresultatene og de mulige økonomiske innsparingene vil etter vår vurdering derfor være svært viktig.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

I september 1998 ble prosjektet Grønn Stat iverksatt. Hensikten med prosjektet har vært å vinne erfaringer med hvordan integrering av miljøhensyn i statlige virksomheter best kan skje. Prosjektets overordnede målsetting er å redusere ressursforbruket og miljøbelastningen i offentlig forvaltning.

I alt ti statlige virksomheter har deltatt i prosjektet som skal avsluttes ved utgangen av 2001. Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) og Miljøverndepartementet (MD) er prosjektets oppdragsgivere, mens Statens forurensningstilsyn (SFT) har koordineringsansvaret for prosjektet. Det har ikke vært knyttet midler til prosjektet. Hver enkelt deltagende virksomhet har satt av egne midler til gjennomføring.

Miljøverndepartementet har bedt SFT om en evaluering av prosjektet i sin helhet. SFT har på sin side bedt Statskonsult om å gjennomføre en evaluering av prosjektet Grønn Stat.

1.2 Mål for evalueringen

Målet for Statskonsults prosjekt er å foreta en vurdering av resultatene av Grønn Stat-prosjektet, primært sett i forhold til innsatsen som er nedlagt. Det er videre et mål at evalueringen skal gi grunnlag for læring både i forhold til iverksetting av lignende statlige prøveprosjekter og for det videre arbeidet med Grønn Stat-satsingen.

1.3 Avgrensning og utdyping av problemstillinger

På oppdrag fra SFT leverte InterConsult Group (ICG) i november 2000 en rapport om "Grønn Stat – hva er plunder og hva er heft?". Rapporten fokuserer på prosessrelaterte hindringer i Grønn Stat-prosjektet og baserer seg på intervjuer med alle de ti berørte pilotvirksomhetene. ICG avsluttet også høsten 2001 et nytt prosjekt på oppdrag fra SFT om mulige hindringer for Grønn Stat i det offentlige regelverk.

Med disse to rapportene er deler av en helhetlig evaluering dekket. Det gjelder:

- organiseringen av prosjektene i pilotvirksomhetene
- pilotvirksomhetenes vurdering av oppfølging fra hovedprosjektet
- offentlig regelverks betydning for Grønn Stat.

I tillegg har SFT utarbeidet en sluttrapport for prosjektet basert på prosjektsekretariatets erfaringer og på sluttrapporter fra pilotvirksomhetene. SFTs rapport gir en grundig beskrivelse av organiseringen av prosjektet og oppsummerer på en god måte de viktigste tiltakene som er iverksatt. SFTs sluttrapport ble utarbeidet parallelt med Statskonsults evaluering.

Ettersom det allerede er gjennomført devalueringer av prosjektet Grønn Stat, har Statskonsult i samråd med oppdragsgiver valgt å avgrense evalueringen til å gjelde følgende temaer:

- Oppsummering av resultatene av prøveprosjektet
 - resultater ift miljøindikatorne
 - økonomisk innsparing
 - andre resultater/effekter.
- Kartlegging av ressursbruken i prøveprosjektet (både i pilotene, SFT, AAD og MD)
 - årsverk
 - penger.
- Vurdering av resultatene sett i lys av ressursbruken.
- Vurdering av styringen av hovedprosjektet
 - mål
 - roller og organisering.

I tillegg har vi lagt vekt på å gjengi hovedkonklusjonene fra begge ICGs utredninger i vår rapport.

1.4 Metode og datagrunnlag

Gjennomgangen er basert på analyse av sentrale dokumenter. De mest sentrale dokumentene har vært SFTs sluttrapport og sluttrapportene fra pilotvirksomhetene. To pilotvirksomheter, Fylkesmannen i Hedmark og Statens forvaltningstjeneste, hadde ikke avgitt sluttrapport pr.15.12.01. For disse virksomhetene baserer vi oss derfor på handlingsplaner, tidligere rapporter og intervjuer. I tillegg til sluttrapportene har vi benyttet ICGs utredninger om hindringer i prosjektet, prosjektplanen for Grønn Stat, handlingsplaner og miljørapporter for pilotvirksomhetene.

I tillegg til gjennomgang av dokumenter har vi foretatt intervjuer med sentrale aktører i prosjektet. Dette har vært viktig for å få synspunkter og erfaringer knyttet til styringen av prosjektet. Ettersom ikke alle pilotvirksomhetene hadde utarbeidet sluttrapporter før fristen 1.11, var det også viktig for oss å sikre informasjon om resultatene gjennom intervjuene. Selv om SFT har gitt føringer for hva sluttrapporten skal inneholde, har virksomhetene likevel hatt stort rom til selv å utforme disse rapportene. Det betyr at informasjonen som fremkommer ikke alltid har vært sammenlignbar på alle punkter, og av den grunn har det vært viktig å få ytterligere informasjon gjennom intervjuer.

Vi har intervjuet prosjektlederne i ni av pilotvirksomhetene¹. I tillegg til intervju med prosjektlederne har vi hatt samtaler med fem virksomhetsledere, sekretariatet i SFT og representanter for AAD og MD.

¹ Prosjektleder i NORAD var gått av med pensjon, slik at vi for denne virksomheten har forhold oss til skriftlige dokumenter i tillegg til intervju med virksomhetsleder

2 Grønn Stat – beskrivelse av prosjektet

2.1 Mål og innsatsområder

SFT fikk i 1998 i oppdrag av Miljøverndepartementet (MD) og Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) å lede gjennomføringen av prosjektet Grønn Stat. Opprinnelig var det forutsatt at prosjektet skulle avsluttes medio år 2000, men for å sikre tilstrekkelig tid til å høste erfaringer ble prosjektperioden forlenget ut 2001.

Prosjektets overordnede målsetting har vært å redusere miljøbelastningen i et representativt utvalg av statlige virksomheter gjennom å prøve ut systemer og tiltak. En annen sentral målsetting har vært å skaffe erfaringer som grunnlag for senere utvidelse, og videreføring til andre offentlige etater og virksomheter. Intensjonen med Grønn Stat har vært å være et supplement til arbeidet med sektorvise miljøhandlingsplane. Disse handlingsplanene bygger på et sentralt prinsipp i norsk miljøvernpolitikk om at alle sektorer har et selvstendig ansvar for å ta miljøhensyn på sitt område.² Grønn Stat-prosjektet skulle være mindre omfattende og gjelde statens egen drift, dvs områder der beslutningsmyndigheten er lagt til den enkelte statlige virksomhet.

Oppdragsbrevet fra MD til SFT legger føringer på prosjektet i form av mål, valg av innsatsområder og organisering av prosjektet. Fem innsatsområder ble plukket ut som spesielt viktige:

- Innkjøp
- Bygg og energibruk
- Transport
- Bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT)
- Avfallshåndtering.

I oppdragsbrevet fra MD fremgår det også at det er særlig viktig å påvise miljø- og kostnadmessige effekter av tiltakene som gjennomføres i virksomhetene. Det legges vekt på at grunnlaget for en grundig evaluering og resultatrapportering skal legges tidlig i prosjektet.

2.2 Organisering

I utgangspunktet ble alle statlige virksomheter invitert til å delta i prøveprosjektet. Av omtrent 20 interesserte virksomheter ble ti pilotvirksomheter valgt ut av MD og AAD i samarbeid med SFT. Deltagelsen var frivillig, men det var en forutsetning at virksomhetslederne skulle delta i hovedprosjektets styringsgruppe.

Følgende virksomheter ble valgt ut: Forsvarets bygningstjeneste (FBT), Fylkesmannen i Hedmark, Jernbaneverket (JBV), NORAD, Norges Landbrukshøgskole (NLH), Oljedirektoratet (OD), Statens forurensningstilsyn (SFT), Statens forvaltningstjeneste (Ft),

² Se også Statskonsult Notat 2001:2 Sektorvise miljøhandlingsplaner

Statsbygg og Statsministerens kontor (SMK).

AAD og MD har vært prosjektets oppdragsgivere, mens SFT har ledet gjennomføringen av prosjektet. Det ble opprettet en styringsgruppe for prosjektet ledet av SFTs direktør. For øvrig besto gruppen av etatslederne for alle de ti pilotvirksomhetene. SFT har også hatt ansvaret for å ivareta sekretariatsfunksjonen for styringsgruppen og å koordinere arbeidet overfor alle de deltakende virksomhetene.

I pilotvirksomhetene har arbeidet også vært prosjektorganisert. Prosjektgruppene har hatt ulik størrelse i de ulike virksomhetene og det har vært variasjoner mht hvem prosjektleder skulle rapportere til. I noen tilfeller har det vært en egen styringsgruppe i virksomheten, mens andre har rapportert til linjeleder.³ Forholdet mellom pilotvirksomhetenes interne prosjekter og hovedprosjektet ble ikke regulert gjennom klare ansvars- eller myndighetslinjer.

Det har ikke vært knyttet midler til gjennomføringen av prosjektet. Det var forutsatt at hver enkelt deltagende virksomhet selv skulle dekke ev. utgifter knyttet til prosjektgjennomføringen. Det samme har vært tilfelle for SFTs innsats med å lede arbeidet med gjennomføringen. GRIP-stiftelsen for bærekraftig produksjon og forbruk ble imidlertid tildelt midler i 1998 for å kunne bistå SFT med veiledningsmateriell i forbindelse med prosjektgjennomføringen.

2.3 Suksesskriterier og resultatkrav

Det ble utarbeidet en overordnet prosjektplan med milepæler, suksesskriterier og resultatmål for prosjektet og en beskrivelse av organisering og ansvar.

I prosjektplanen ble det ikke foretatt noen utdyping av innsatsområdene som ble beskrevet i oppdragsbrevet. Det var derfor stort rom for pilotvirksomhetene til selv å definere hva som skulle være kjernen av Grønn Stat hos dem.

En viktig del av prosjektplanen var imidlertid å konkretisere suksesskriterier for prosjektet. Følgende seks suksesskriterier ble valgt:

1. Ha oppnådd tiltak som reduserer belastningen på de mest kritiske ressurser og miljøkvaliteter som klima og energi, helse- og miljøfarlige kjemikalier, avfall og gjenvinning og biologisk mangfold, og som egner seg til gjennomføring i annen statlig virksomhet.
2. Ha oppnådd samarbeid om miljøeffektive tiltak, og integrert arbeidet i virksomhetenes ordinære drift.
3. Ha identifisert viktige hindringer i egen og ekstern virkemiddelbruk for å oppnå utvikling i bærekraftig retning.
4. Ha bidratt til økt kunnskapsnivå om sammenhengen mellom aktiviteter, miljøkvalitet og ressursbruk, integrert i virksomhetens drift.

³ Organiseringen av prosjektene i pilotvirksomhetene er utførlig omtalt i ICGs rapport "Grønn Stat – hva er plunder og hva er heft?" og i SFTs sluttrapport

-
5. Ha forankret miljøtankegangen på ledernivå i alle virksomhetenes avdelinger.
 6. Ha bidratt med løpende informasjon om erfaringer fra prosjektet til andre statlige virksomheter, næringslivet og andre interesserte.

I tillegg til suksesskriteriene ble det i tråd med oppdraget fra Miljøvern-departementet formulert egne resultatmål for prosjektet:

1. Ha kartlagt virksomhetenes miljøpåvirkning, gjennom forbruk og produksjon i den ordinære driften av egen virksomhet.
2. Ha utviklet prosjektplaner som legger rammer for organisering og gjennomføring av prosjektet i egen virksomhet.
3. Ha utarbeidet handlingsplaner for miljøtilpasset drift på grunnlag av resultatene av kartleggingen.
4. Ha prøvet ulike miljø- og ressursbesparende tiltak i tråd med handlingsplanene.
5. Ha identifisert hindringer i nasjonale rammebetingelser for å oppnå bærekraftig produksjon og forbruk.
6. Ha forbedret verktøy og rutiner slik at omfattende statlige tiltak systematisk underlegges miljøvurderinger.
7. Ha utarbeidet rutiner for resultatmåling og -oppfølging ved driften.
8. Ha rapportert resultater.

Resultatmålene som ble valgt er prosessorienterte og ikke relatert til konkrete mål om reduksjon i miljøbelastningen. Dette skyldtes, ifølge prosjektsekretariatet, at man ved prosjektets start ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om hva som var relevante og realistiske mål.

Virksomhetene kunne innenfor rammene av prosjektplanen selv avgjøre hvilke tiltak som skulle gjennomføres og hvordan det skulle gjøres. Prosjektplanen la heller ikke klare rammer for rapportering og dokumentasjon av resultater. Først fra 1.9.99 ble det iverksatt en rapporteringsrutine med kvartalsvis fremdriftsrapportering og årsrapportering fra pilotvirksomhetene til SFT.

3 Resultater og ressursbruk i pilotprosjektet

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere hvilke miljømessige og økonomiske resultater som er oppnådd og hvor stor ressursbruken har vært i løpet av prosjektperioden. Som nevnt i kap. 2 ble det utarbeidet seks suksesskriterier for prosjektet. Av disse er det første kriteriet knyttet til de faktiske miljømessige og økonomiske resultatene, mens de øvrige er mer prosessorienterte og relatert til prosjektet som ”pilotprosjekt”. I sin sluttrapport fra prosjektet Grønn Stat oppsummerer SFT resultatene sett i forhold til alle de seks kriteriene. I vår presentasjon har vi valgt å fokusere på valg av innsatsområder, de miljømessige og økonomiske resultater av iverksatte tiltak og den totale ressursbruken knyttet til prosjektet.

Presentasjonen er basert på sluttrapportene fra pilotvirksomhetene og SFT samt intervjuer. For en nærmere beskrivelse av konkrete tiltak som er gjennomført henviser vi til SFTs sluttrapport og sluttrapportene fra de enkelte virksomhetene.

3.2 Mål og innretning på prosjektet

Selv om MD gjennom sitt oppdragsbrev ga en rekke føringer på hva prosjektet Grønn Stat skulle oppnå og inneholde, så var det i utgangspunktet ikke foretatt noen klar avgrensning av hva prosjektet skulle romme. Det var i hovedsak opp til pilotvirksomhetene selv å utforme sine egne prosjekter.

Gjennom intervjuene fremkommer det at enkelte pilotvirksomheter opplevde at uklarhetene knyttet til hva Grønn Stat egentlig skulle omfatte, skapte en del unødige diskusjoner. Andre igjen mente at dette var uproblematisk og ikke medførte vanskeligheter i forhold til valg av innsatsområder og tiltak i egen virksomhet. Uklarhetene var primært knyttet til hvorvidt Grønn Stat skulle være noe mer omfattende enn det som kalles Grønt Kontor⁴.

Ser vi på hvordan de ulike virksomhetene har valgt å innrette arbeidet så ser vi derfor at de har valgt ulike innfallsvinkler. SMK, NORAD, OD, SFT og Fylkesmannen i Hedmark er mer eller mindre ”rene kontorvirksomheter” og har derfor valgt en Grønt Kontor-tilnærming. De øvrige virksomhetene har en operativ virksomhet i tillegg til kontordrift, men har likevel valgt ulike innretninger på sine prosjekter.

NLH har valgt en vid tilnærming og sett på alle deler av egen virksomhet. For Statsbygg, JBV og FBT er Grønt Kontor bare en liten del av deres miljøsatsing. Statsbygg har valgt å legge an et bredt perspektiv og latt Grønn Stat inngå i det ordinære miljøarbeidet mens JBV har valgt å la Grønn Stat være omtrent det samme som Grønt Kontor. FBT på sin side har valgt å ha et eget prosjekt på Grønt Kontor innenfor Grønn Stat, samtidig som Grønn Stat ikke omfatter alle

⁴ Grønt Kontor omfatter bare virksomhetens kontordrift og ikke annen drift. Eksempler på satsinger innen Grønt Kontor er reduksjon av papirforbruk, energibruk i kontorlokaler og miljøvennlig innkjøpspolitikk.

miljøsatsingstiltak virksomheten har. Ft's satsing innebærer på mange måter en satsing på Grønt Kontor, men da primært for regjeringskvartalets felles kontor-tjenester og ikke Ft's *egen* kontorvirksomhet. Felles for Ft, Statsbygg og FBT er at de miljømessige resultatene og økonomiske innsparingene de oppnår som følge av Grønn Stat først og fremst kommer andre statlige virksomheter til gode.

Ikke alle pilotvirksomhetene har valgt å fokusere på alle innsatsområdene i Grønn Stat. Samtlige virksomheter har satset på energi, innkjøp og avfallshåndtering, og ni av virksomhetene har satset på transport. Seks virksomheter har satset på bygg og IKT. Her skal det imidlertid også bemerkes at IKT etter hvert i prosjektet ikke ble regnet som et eget innsatsområde. Det betyr at f.eks. en virksomhet som OD som har satset sterkt på bruk av IKT som virkemiddel, lar dette inngå i de andre innsatsområdene. For mange virksomheter har det også vært vanskelig å skjelle mellom satsing på *bygg* og satsing på *energi*, ettersom forbedringer i bygget svært ofte utføres nettopp med tanke på å spare energi. Oversikten viser likevel at satsingen har vært bred i alle pilotvirksomhetene.

Tabell 1: Oversikt over innsatsområder i pilotvirksomhetene

	Bygg	Energibruk	Innkjøp	Transport	IKT	Avfall
FBT	x	x	x	x	x	x
Fm Hedmark	x	x	x			x
JBV		x	x	x	x	x
NORAD	x	x	x	x		x
NLH		x	x	x		x
OD		x	x	x		x
SFT	x	x	x	x	x	x
Ft		x	x	x	x	x
Statsbygg	x	x	x	x		x
SMK	x	x	x	x	x	x

3.3 Miljømessige resultater i pilotvirksomhetene

3.3.1 Hvilke konkrete resultater er oppnådd?

Sju av pilotvirksomhetene har utarbeidet egen miljørapport i løpet av prosjektperioden. Det er de typiske kontorvirksomhetene NORAD, SMK og Fylkesmannen i Hedmark som ikke har utarbeidet en særskilt rapport. Alle virksomhetene oppgir i intervjuene at de har oppnådd resultater i form av redusert miljøbelastning. Et stort flertall av pilotvirksomhetene oppgir også at de regner med at de fremtidige resultatene av Grønn Stat-satsingen vil bli bedre enn det de har oppnådd til nå.

Det er imidlertid ingen av pilotvirksomhetene som har målt de samlede resultatene av egen satsing. På enkeltområder er det imidlertid dokumentert resultater, selv om det primært dreier seg om å dokumentere gjennomførte *tiltak*. Når det gjelder selve *miljøresultatene* så er det gjort svært få beregninger av reduksjon av utslipp e.l. som følge av de konkrete tiltakene. *Potensialet* for

miljøresultater for staten totalt sett er imidlertid vist av SFT og presentert i sluttrapporten for prosjektet.

Sluttrapportene fra pilotvirksomhetene viser likevel eksempler på flere tiltak som virksomhetene selv vurderer som vellykket. Et slikt eksempel er NLHs satsing på innkjøp. Samordnet innkjøp, reduksjon av innkjøp, færre leverandører og mindre papirforbruk knyttet til innkjøp gjør dette til det tiltaket ved høgskolen som har gitt størst økonomisk gevinst. Det er også dette tiltaket som berører flest ansatte.

Jernbaneverket Sør sin satsing på redusert bilbruk er også et eksempel på et tiltak som har ført til redusert miljøbelastning er. Ved å legge til rette for alternative reisemåter og bruk av telefonmøter er bilbruken redusert med 10% fra 2000 til 2001. Et annet eksempel er Ft's satsing på internettløsninger for spredning av informasjon til alle ansatte i regjeringskvartalet. Dette har ført til en merkbar reduksjon i papirforbruket. På den annen side er det knyttet usikkerhet til den samlede miljøgevinsten all den tid man ikke har oversikt over hvor mange som tar papirutskrifter av innholdet på nettsidene.

Holdningsendringer hos de ansatte anses av flere som et av de aller viktigste resultatene som er oppnådd. Samtidig nevner andre at dette er det desidert vanskeligste området i prosjektet. Holdningsendringer er også vanskelig å måle. Ingen av pilotvirksomhetene har foretatt spørreundersøkelser eller lignende om holdninger før Grønn Stat-prosjektet. NLH, SFT og FBT har foretatt undersøkelser om holdninger i løpet av prosjektperioden, og disse tre virksomhetene konkluderer at det er har vært en holdningsendring i virksomheten som følge av Grønn Stat. To av virksomhetene mener det ikke har skjedd noen holdningsendring, mens en virksomhet oppgir at det har vært tungt å markedsføre Grønn Stat internt, men at det er i ferd med å skje endringer nå.

3.3.2 På hvilke områder er det oppnådd best resultater?

På spørsmål om på hvilke områder de har oppnådd best resultater svarte fire av virksomhetene energibruk. Dette er primært knyttet til energibruk i bygg. Innkjøp og IKT er også områder som flere mener har vært vellykket.

En av grunnene til at energibruk trekkes frem av flere er at dette er et område det er mulig for mange å måle på en enkel måte, samtidig som det er et område hvor den økonomiske innsparingen også kan synliggjøres.

Vi spurte også alle pilotvirksomhetene om hva som etter deres vurdering var den viktigste årsaken til gode resultater i forhold til eget Grønn Stat-engasjement. Fem av virksomhetene svarer at ledelsens engasjement har vært viktig. Av andre suksessfaktorer som nevnes er prosjektleders egenskaper, tid og ressurser, bredt eierskap, høy profilering og kunnskap blant ansatte.

Dette er synspunkter som er i tråd med det SFT oppsummerer i sin sluttrapport fra prosjektet. Her heter det bl.a. at: "De virksomhetene som har arbeidet målbevisst med å sikre nødvendig forankring har også oppnådd mest og vil også ha potensial for å nå langt".

3.3.3 På hvilke områder har det vært vanskelig å oppnå gode resultater?

De vanskeligste områdene å oppnå resultater på synes å være avfallshåndtering og transport. Årsakene til dette er ikke entydige. Enkelte peker på manglende ressurstilgang (økonomi) og oppslutning i virksomheten. Når det gjelder avfallshåndtering så er det flere som peker på at det er vanskelig å måle avfallsmengden når de deler bygning med andre virksomheter. For andre er det også et problem å oppnå reduksjon i papirforbruket når arbeidsmengden øker.

Når det gjelder transport så oppgis det at dette er et vanskelig område fordi det berører det som mange ansatte opplever som ”goder” ved arbeidet. Tjenestereiser oppleves fremdeles som en form for belønning blant mange, og mulighetene til å kjøre bil til arbeidet er et viktig velferdsgode for en del ansatte.

I rapporten ”Kartlegging av hindringer i Grønn Stat som skyldes offentlige rammebetingelser”, konkluderer ICG med at det er få absolutte hindringer i regelverket for at staten skal bli mer miljøvennlig. Gjennomgangen viser også at det er et stort handlingsrom innenfor dagens regelverk som ikke utnyttes. I følge ICG er problemet i større grad manglende incentiver til miljøvennlig atferd. Hovedårsakene til at handlingsrommet ikke utnyttes oppsummeres av ICG til å være mangel på motivasjonsfaktorer (incentiver), manglende miljøfokus ved utforming av generelle virkemidler og at statsetatene primært velger ”minste motstands vei”. Selv om regelverket ikke inneholder hindringer for at staten skal ta miljøhensyn, omtaler det heller ikke miljøhensyn eksplisitt.

3.4 Bruk av indikatorene

Et av målene med Grønn Stat-prosjektet har vært å utarbeide et forslag til felles miljøindikatorer. Indikatorene er knyttet til de fire innsatsområdene energibruk, avfallshåndtering, innkjøp, transport. Arbeidet med å utvikle indikatorene startet tidlig i prosjektet, men det endelige settet med indikatorer ble først presentert våren 2001. Prosjektsekretariatet utarbeidet forslaget til indikatorer i samarbeid med prosjektlederne i pilotvirksomhetene.

Tabell 2: Oversikt over indikatorene i Grønn Stat-prosjektet

Nr	Innsatsområde	Indikator	Enhet
1.	Energibruk	Spesifikk energibruk i bygg	kWh/m ²
2.	Energibruk	Arealeffektivitet i kontorbygg	m ² /ansatt
3.	Innkjøp	Andel rengjøringsmidler som er miljømerket	%
4.	Avfall	Årlig total avfallsmengde	kg/årsverk
5.	Avfall	Andel restavfall	%
6.	Innkjøp	Årlig innkjøpt mengde A4-papir	antall ark /årsverk
7.	Innkjøp	Andel leverandører som er miljøsertifisert	%
8.	Transport	Antall km tjenestekjøring med privat bil	antall oppgavepliktige bilkm/årsverk
9.	Transport	Antall tjenestereiser per videokonferanse	ubenevnt

Av de ti pilotvirksomhetene er det kun én virksomhet, SFT, som har foretatt målinger på alle indikatorene. De øvrige har rapportert på enkelte av

indikatorerne, og sju av virksomhetene benytter i tillegg egne miljøindikatorer. Hovedårsakene til manglende måling oppgis enten å være at det er vanskelig å få gode grunnlagsdata eller at indikatorerne er lite relevante. Når det gjelder det første så skyldes dette i hovedsak at virksomheten disponerer deler av en bygning og at det byr på problemer å fordele andelen energibruk, arealer og avfallsmengde.

Med hensyn til indikatorernes relevans så er det flere som opplever at indikatorerne ikke i tilstrekkelig grad berører de mest sentrale delene av egen virksomhet eller de områdene der potensialet for miljøgevinster er størst. En av prosjektlederne nevner også at det har vært lite viktig for dem å bruke indikatorer, men at det har vært viktigere å få gjennomført fornuftige tiltak. Samtidig peker samme prosjektleder på at bruken av indikatorer også handler om hvorvidt organisasjonen er ”moden nok”.

*Tabell 3: Pilotvirksomhetenes resultater i forhold til indikatorerne i 2000
(Kilde: SFTs sluttrapport fra Grønn Stat-prosjektet)*

Virksomhet	Indikator nr								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
FBT	-	42	-	-	52	5 400	-	-	-
Fm Hedmark	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JBV	-	25	-	-	-	8 996	-	-	-
NORAD	-	34	-	-	-	8 820	-	36	-
NLH	322	11	5	290	13	12 562	8	605	56,8
OD	157	66	-	235	37	11 124	-	175	6,4
SFT	170	47	22	339	16	10 619	0	696	9,2
Ft	-	34	0	422	45		16	33	
Statsbygg	66	-	-	-	-	12 400	-	806	-
SMK	-	75	-	-	10	12 100	45	211	-

Som vi ser av tabellen ovenfor så er det indikatorerne ”arealeffektivitet i kontorbygg” (2) og ”årlig innkjøpt mengde A4-papir” (6) som er de indikatorerne flest av pilotvirksomhetene rapporterer på. Av de øvrige indikatorerne er det særlig ”andel rengjøringsmidler som er miljømerket” (3) og ”antall tjenestereiser per videokonferanse” (9) som peker seg ut som indikatorer mange har problemer med å måle.

Ingen av virksomhetene har benyttet indikatorerne for å sammenligne seg med andre. De fleste uttrykker også at dette er mindre interessant enn å sammenligne seg med seg selv over tid.

Det fremkommer ulike synspunkter fra informantene når det gjelder prosessen for å utarbeide indikatorerne. Enkelte har engasjert seg aktivt i arbeidet med å utvikle indikatorer, og opplever at dette har vært en god prosess. Andre igjen hevder at de har hatt liten innflytelse på valg av indikatorer og at flere av de valgte indikatorerne ikke passer særlig bra for deres virksomhet. Dette henger i stor grad sammen med hvilken innretning de ulike pilotvirksomhetene har valgt på sine prosjekter. Der hvor satsingen omfatter andre eller flere områder enn det indikatorerne dekker, blir indikatorerne mindre viktige. Det er også slik at flere

av virksomhetene har utviklet egne indikatorer som er tilpasset virksomhetens behov. Dette gjelder særlig for de virksomhetene hvor Grønn Stat omfatter mer enn Grønt Kontor. Et godt eksempel på dette er NLH som benytter indikatorer både på vannforbruk og på utslipp av CO₂.

3.5 Økonomiske innsparinger

Ingen av pilotvirksomhetene har gjort forsøk på å måle kost/nytteeffekt av den samlede Grønn Stat-satsingen i egen virksomhet. Dette skyldes primært at hovedfokus har vært på å gjennomføre miljøtiltakene. I tillegg har pilotvirksomhetene i ulik grad lagt vekt på å måle ressursbruk, og de har manglet systemer for å måle innsparing. For både Ft's og Statsbyggs vedkommende er det slik at ev. økonomiske innsparinger som følge av Grønn Stat-prosjektet primært kommer andre brukere til gode, hhv departementene og Statsbyggs leietakere. Ft og Statsbygg foretar investeringer og bærer således utgiftene som fører til miljøgevinster, mens andre statsetater får reduserte utgifter som følge av f.eks. redusert energi- eller papirforbruk.

Det er imidlertid foretatt beregninger av de økonomiske innsparingene av enkelte tiltak. NLH har f.eks. foretatt beregninger som viser et totalt innsparingspotensiale på miljøtiltak på drøyt 12 mill kr i året. I 1999 har de beregnet at de oppnådde en innsparing på totalt 3 340 000 kr, mens de i 2000 oppnådde en innsparing på 3 380 000 kr.

Oljedirektoratet har innført et system for temperaturstyring som reduserer strømforbruket. Selv om OD ikke har innført tilstrekkelig detaljerte målepunkt for strømforbruket til å kunne måle effekten av hvert enkelt energitiltak, så har de målt en nedgang i strømforbruket på 11% fra 1998 til 2000. Tiltakenes kostnader er dermed innspart på to år.

På spørsmål om de har opplevd at satsingen har vært verdt innsatsen, svarer både prosjektledere og virksomhetsledere at de føler at de har oppnådd gode resultater sett i forhold til innsatsen. Kun én av prosjektlederne stilte seg litt spørrende til hvor gode resultatene faktisk var sett i sammenheng med ressursbruken.

3.6 Ressursbruk og investeringer

Deltagelsen i Grønn Stat har vært frivillig og det har ikke vært avsatt egne midler til prosjektet. Det innebærer at alle pilotvirksomhetene selv har måttet dekke utgifter til investeringer og egen tidsbruk. Samtidig har pilotvirksomhetene fått veiledning og støtte fra SFT i løpet av hele prosjektperioden.

Ressursinnsatsen omfatter både tidsbruk i Grønn Stat-prosjektet og midler som er brukt særskilt til investeringer o.l. i forbindelse med prosjektet. Det er knyttet flere uklarheter til ressursbruken. For det første er det kun en av pilotvirksomhetene som har registrert tidsbruk på prosjektet. Av de øvrige virksomhetene har alle unntatt én gjort grove anslag på tidsforbruk. For det andre har

virksomhetene i ulik grad registrert investerings- og driftsutgifter knyttet til Grønn Stat. For mange har det dreid seg om investeringer i nytt utstyr som uansett skulle anskaffes. Det har altså vært vanskelig å skille utgiftene til Grønn Stat fra øvrige utgifter.

Tabell 4: Ressursbruk i prosjektperioden i de ulike virksomhetene

Virksomhet	Egeninnsats (årsverk)	Investeringer/ prosjektmidler
Forsvarets bygningstjeneste	2,6	70 000 ¹
Fylkesmannen i Hedmark	1,3	0
Jernbaneverket ²	3	600 000
NORAD		-
Norges landbrukshøgskole	3,75	2 480 000 ³
Oljedirektoratet	1,75	100 000
Statens forurensningstilsyn	1,5	410 000
Statens forvaltningstjeneste	1	
Statsbygg	3,9	2 100 000
Statsministerens kontor	0,6	0
Prosjektsekretariatet SFT	3,9	1 600 000
Miljøverndepartementet		200 000
Arbeids- og administrasjonsdep.	0,5	200 000

¹ Prosjektmidlene gjelder kun delprosjekt Grønt Kontor.

² Gjelder kun JBVs hovedkontor. Prosjektmidlene dekker innleie av prosjektleder.

³ Beløpet inkluderer kostnader knyttet til tidsbruken. Ekskl. dette blir beløpet 1,3 mill kr.

På grunn av den manglende registrering av tidsbruken har det ikke vært mulig å vurdere den totale ressursbruken nøyaktig. Hvis vi likevel legger til grunn at både fylkesmannen i Hedmark og NORAD har brukt like mye tid som SMK, dvs 0,6 årsverk og MD har brukt like mye tid som AAD (0,5 årsverk) så blir det totalt i overkant av 24 årsverk som er brukt i løpet av prosjektperioden på 3 år.

På grunn av de manglende målingene er det vanskelig å vurdere om det er noen sammenheng mellom ressursinnsats og resultater. I følge prosjektsekretariatet har det imidlertid vært iverksatt flere tiltak i de av pilotvirksomhetene som har satt av mest ressurser til Grønn Stat-satsingen. Det er likevel viktig å ta i betraktning at enkle og lite ressurskrevende tiltak kan gi stor effekt for de små Grønt Kontor-virksomhetene, mens det krever tyngre innsats for å iverksette miljøtiltak i de operative virksomhetene.

4 Aktørenes synspunkter på organisering av Grønn Stat-prosjektet

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere synspunkter på organiseringen og styringen av Grønn Stat-prosjektet. Presentasjonen er i hovedsak basert på intervjuer med prosjektledere og virksomhetsledere i pilotvirksomhetene, prosjektsekretariatet i SFT og representanter fra AAD og MD.

4.2 Departementenes rolle

I ICGs gjennomgang "Plunder og heft" konkluderes det med at prosjektet har hatt dårlig organisering og dårlig forankring hos oppdragsgiverne og hos de øvrige berørte departementene. Også i vårt prosjekt har det fremkommet at pilotvirksomhetene gjennomgående er relativt kritiske til AADs og MDs rolle i Grønn Stat-prosjektet. Pilotene føler at arbeidet ikke har vært prioritert og at resultater ikke har blitt etterspurt. Flere har også pekt på AADs og MDs manglende deltagelse i styringsgruppen som et problem. Særlig blir det gitt uttrykk for at AADs manglende interesse har vært påfallende.

På spørsmål om den opplevde mangelen på engasjement fra AADs og MDs side har vært viktig for prosjektgjennomføring i pilotvirksomhetene, blir imidlertid bildet atskillig mer nyansert. Selv om mange peker på at departementenes passive rolle har vært demotiverende for prosjektarbeidet, er det flere som oppgir at ikke har hatt noen *reell* betydning for gjennomføringen i egen virksomhet.

MD og AAD legger på sin side vekt på at det aldri har vært intensjonen at de skulle ha en aktiv rolle i Grønn Stat-prosjektet. Ansvaret for driften av prosjektet ble formelt gitt til SFT og styringsgruppen. Etter AADs og MDs vurdering har de likevel stilt aktivt opp gjennom å sikre prosjektets politiske forankring. Grønn Stat har vært formelt politisk forankret gjennom behandling i regjeringen flere ganger. Når flere av informantene, både prosjektledere og deltakere i styringsgruppen, uttrykker skuffelse over at departementene ikke stilte opp på styringsgruppemøtene så imøtegås dette av både AAD og MD som presiserer at det aldri har vært intensjonen at de skulle delta ordinært i denne gruppen.

Gjennom intervjuene har det fremkommet ulike syn på at det ikke har fulgt midler med prosjektet. Mange mener at dette har vært en stor svakhet ved prosjektet og at den manglende finansieringen har vært et symptom på AADs og MDs manglende interesse for prosjektet. Symboleffekten ved å sette av egne midler til prosjektet tillegges stor vekt. Andre derimot mener det ikke har vært noe problem at det ikke fulgte midler med prosjektet. Egenmotivasjon er det viktigste, og egne prosjektmidler kan øke faren for at engasjementet synker når midlene tar slutt.

Pilotvirksomhetenes egne departementer har i ulik grad engasjert seg i Grønn Stat-satsingen. Grønn Stat er nevnt i tildelingsbrevet for de aller fleste av pilotvirksomhetene. Det har imidlertid vært liten etterspørsel etter resultater fra

departementenes side. Pilotvirksomhetene uttrykker frustrasjon over manglende oppfølging fra overordnet departement, og mener at særlig AAD burde hatt et ansvar for å bevisstgjøre de andre departementene. Dette er også fremhevet i SFTs sluttrapport.

4.3 Styringsgruppens rolle

Styringsgruppen har bestått av ledere fra alle de deltakende pilotvirksomhetene. Styringsgruppen har vært ledet av SFTs direktør. Styringsgruppen besluttet tidlig i prosjektet å innta en rolle som referansegruppe bl.a. på grunn av størrelsen og sammensetningen av gruppen. Vektleggingen av frivillighet fra pilotvirksomhetenes side medvirket også til at styringsgruppen i liten grad hadde fokus på *styring* av prosjektet. Det var ikke etablert noen formell rapporteringsrutine mellom prosjektkoordinator (SFT) og styringsgruppen. I sin sluttrapport konkluderer prosjektsekretariatet likevel med at styringsgruppen har vært en egnet arena for dem til å gi sin vurdering av utviklingen og fremdriften i prosjektet.

I følge prosjektsekretariatet har det vært likevel vært uheldig at styringsgruppen ikke har hatt mulighet til å legge press på pilotvirksomhetene for å sikre den nødvendige fremdriften i prosjektet. Frivillighetsaspektet og den manglende styringen fra styringsgruppas side har medført at pilotvirksomhetene har valgt ulike tilnæringsmåter til Grønn Stat og hatt ulik fremdrift. Prosjektsekretariatet har opplevd at dette har gjort det vanskeligere å koordinere prosjektene og finne felles problemstillinger.

Våre intervjuer understøtter langt på vei konklusjonene i SFTs sluttrapport. Prosjektlederne i pilotvirksomhetene gir i liten grad uttrykk for at styringsgruppen har hatt betydning for innretningen på eget prosjekt. Det blir imidlertid også pekt på at det er lett å undervurdere symboleffekten som en slik gruppe har, og at styringsgruppen slik sett har hatt en sentral rolle. Flertallet mener likevel at styringsgruppen har påvirket fokus til egen ledelse, men at den for øvrig har vært lite viktig for eget prosjekt.

Virksomhetslederne som har deltatt i styringsgruppen har ulike erfaringer.⁵ Alle er enige om at styringsgruppen har fungert bra som et nettverk og alle peker på at de har hatt nytte av å utveksle erfaringer med enkelte av de andre deltakerne. Det har imidlertid av enkelte blitt pekt på at det var for mye ”forelesning” og orientering fra alle virksomheter i styringsgruppens møter. Et ønske om mer målrettet nettverk med likeartede virksomheter ble også nevnt.

4.4 SFTs rolle som koordinator

Prosjektsekretariatet i SFT har vært ivaretatt av en intern prosjektgruppe, som på det meste har bestått av fem personer. I løpet av prosjektperioden har det vært endring av prosjektleder én gang.

⁵ Vi har som tidligere nevnt ikke foretatt intervjuer med alle etatslederne, bl.a. fordi det har vært skifte av etatsleder i fem av virksomhetene i løpet av prosjektperioden

SFT får gjennomgående positiv omtale for sitt arbeid med å koordinere prosjektet. ”Pådriver, veileder og motivator” er utsagn som brukes om SFT. Det har også blitt sett på som en fordel at SFT selv har vært pilotvirksomhet og dermed hatt egne erfaringer med Grønn Stat-arbeidet på virksomhetsnivå. Hovedinntrykket som gis er at SFT har gjort en bra jobb med utgangspunkt i de rammebetingelsene de har hatt. SFT har hatt ansvar for å koordinere arbeidet i pilotvirksomhetene, men har ikke hatt sterke virkemidler til rådighet.

Både prosjektledere og etatsledere har gitt uttrykk for at de ikke har ønsket en sterk styring fra SFTs side. Samtidig har enkelte ønsket at SFT kunne vært tydeligere ift hvilke forventninger de har hatt til pilotene. Arbeidet med indikatorene tok lang tid og flere informanter har pekt på at SFT kunne ha stilt klarere krav til hva den årlige miljørapporten skulle inneholde.

Prosjektledersamlingene har vært viktige for prosjektlederne. De har gitt mulighet for kompetanseoppbygging og erfaringsutveksling, men enkelte har imidlertid gitt uttrykk for at samlingene har vært for omfattende og at opplegget kunne vært strammere.

I ettertid mener sekretariatet selv at de antagelig burde ha rettet mer av innsatsen direkte mot den enkelte pilotvirksomhet, og på den måten målrettet innsatsen i større grad. De legger også vekt på at arbeidet med utvikling av indikatorene burde startet tidligere. Indikatorene kunne bidratt til å definere retningen av satsingen for de av pilotvirksomhetene som strevde med å finne fokus.

Pilotvirksomhetene har hatt ulike behov for veiledning og informasjon. Noen har høy kompetanse i egen virksomhet når det gjelder det miljøfaglige aspektet. SFT og NLH er eksempler på dette. På samme måte har prosjektstyringskompetansen vært ulik i pilotvirksomhetene. Selv om pilotvirksomhetene har hatt ulike forutsetninger i utgangspunktet er det enighet om at det har vært viktig å få veiledning i forhold til både prosjektstyring, miljøstyringssystemer og valg av løsninger.

Informantene er gjennomgående fornøyde med SFTs veiledning. Enkelte mener at de selv har vært for passive mottakere av informasjon og at de kunne ha vært mer aktive i forhold til å etterspørre hjelp og veiledning fra SFT. De som har tatt kontakt har opplevd å få god støtte fra SFT.

Når det gjelder bruken av GRIP så er de benyttet i ulik grad. Enkelte har ikke benyttet GRIP i det hele tatt (utover det de har bidratt med på prosjektledersamlingene), mens et fåtall har brukt GRIP aktivt i utviklingen av handlingsplan og kursing. To av informantene pekte på at GRIP ikke ble benyttet i stor grad fordi de var for teoretiske og generelle i sin tilnærming.

Grønn Stats vevsider ble primært opprettet for å formidle informasjon om prosjektet utad. Vevsidene har derfor i liten grad blitt brukt av pilotvirksomhetene. Vevsiden ble opprettet sent i prosjektperioden og den var derfor ikke nyttig som informasjonskanal i prosjektets startfase. I følge SFT skyldes dette primært skifte av personer i SFTs stab. Drift av et nettsted krever kontinuerlig

arbeid og er i tillegg ressurskrevende. Dette var SFT ikke tilstrekkelig forberedt på.

For pilotvirksomhetene har vevsiden heller ikke vært oppdatert nok til å fungere som en interessant informasjonskanal. De har allerede kjent til mye av stoffet når det har blitt lagt ut på nettsidene. Pilotvirksomhetene skulle også selv bidra med erfaringer til vevsidene. Selv om pilotene oppgir at dette har skjedd til en viss grad, gir informantene uttrykk for at dette ikke har vært den viktigste kanalen for dem i forhold til å få formidlet egne erfaringer.

5 Statskonsults vurderinger

5.1 Innledning

I de foregående kapitlene har vi beskrevet hovedtrekkene ved prosjektet Grønn Stat, enkelte resultater som er oppnådd i prosjektet og hvilke synspunkter de ulike aktørene har på organiseringen og styringen av prosjektet. På denne bakgrunn vil vi i dette kapitlet presentere Statskonsults vurderinger av prosjektet.

Ettersom det mangler tilstrekkelig dokumentasjon av resultater og ressursbruk i prosjektet har det ikke vært mulig for Statskonsult å gjøre kost/nytte-vurderinger. Det er heller ikke mulig å svare entydig på hvorvidt prosjektet kan anses som vellykket eller mindre vellykket. Til det er resultatene og synspunktene til de ulike aktørene i prosjektet for ulike.

Vi har valgt å knytte noen kommentarer til sider ved prosjektet som vi mener er viktige i forhold til opprettelse av lignende forsøksprosjekter og i forhold til den videre satsingen på Grønn Stat.

5.2 Uavklarte forventinger til prosjektet

5.2.1 Departementenes rolle

De ulike synspunktene som er kommet frem fra hhv pilotvirksomhetene og prosjekteierne vedrørende departementenes rolle i prosjektet kan tyde på at det ikke har vært foretatt en tilstrekkelig avklaring om ansvar og roller i Grønn Stat-prosjektet. Forventningene som de fleste av pilotvirksomhetene har hatt til AADs og MDs deltagelse har ikke vært i samsvar med de premissene som disse to departementene har lagt til grunn for prosjektet. Skifte av prosjektledere og styringsgruppemedlemmer kan også ha ført til at forventningene til prosjektet har vært ulike. Ut fra de premissene som er lagt til grunn ved oppstarten av prosjektet, gjennom den politiske forankringen av prosjektet og tildelingsbrev og oppdragsbrev til SFT, er det imidlertid etter Statskonsults vurdering ikke grunn til å kritisere departementene for ikke å ha oppfylt sine forpliktelser.

Når det er sagt så kan det likevel reises spørsmål om departementene rent faktisk burde ha engasjert seg mer aktivt i prosjektet med tanke på å skaffe det større legitimitet og for å ha et sterkere ”trykk” på de øvrige ”eierdepartementene”. En slik sterkere styring fra AADs og MDs side ville imidlertid vært vanskeligere å forene med frivillighetsaspektet i prosjektet.

Våre intervjuer viser også at pilotvirksomhetene er langt mer nyanserte i sitt syn på AADs og MDs engasjement enn det som kom frem i ICGs rapport⁶. Som nevnt i kap. 4 så viser det seg bl.a. at det som oppleves som manglende engasjement fra disse departementene ikke har vært så viktig for pilotvirksomhetenes eget arbeid.

⁶ ”Grønn Stat – hva er plunder og hva er heft?”

Fagdepartementenes rolle i prosjektet har så vidt vi kan bedømme vært uklar allerede fra starten. Fagdepartementene har ikke vært trukket med som en del av prosjektorganisasjonen, samtidig som det har vært forventninger fra alle deler av prosjektet at de skulle ha en rolle i oppfølgingen av "sine" pilotvirksomheter. Etter vår vurdering er det antagelig ikke realistisk å forvente seg et sterkt engasjement fra overordnet departement all den tid de ikke har en formell tilknytning til prosjektet. Den manglende oppfølgingen fra disse departementenes side kan dermed ses som et eksempel på at det er vanskelig å forankre prosjekter av tverrgående karakter på en god måte i statsforvaltningen.

5.2.2 Mål og innretning på prosjektet

Som nevnt tidligere så ble det ikke foretatt noen konkret avgrensning av prosjektet Grønn Stat ut over det som lå i valget av innsatsområder. Pilotvirksomhetene hadde derfor rom for å tolke oppdraget og vurdere hvilke tiltak som burde prioriteres. Resultatet har altså blitt at Grønn Stat omfatter alt fra enkle tiltak innenfor det man kan kalle Grønt Kontor, til tiltak som berører virksomhetens kjernevirksomhet.

De diskusjonene som har vært om innretningen av prosjektet har synliggjort en del av de utfordringer man står overfor i det videre arbeidet med miljøtiltak i statsforvaltningen. Dersom man velger å avgrense satsingen til å gjelde Grønt Kontor, vil mange operative virksomheter oppleve at satsingen ikke tar høyde for de viktigste miljøutfordringene for deres virksomhet. Dersom Grønn Stat fortsatt også skal gjelde deler av den operative virksomheten, blir avgrensningen i forhold til departementenes sektorvise miljøhandlingsplaner mindre klar.

Etter Statskonsults vurdering har det antagelig vært viktig å sikre deltagelsen fra ulike typer virksomheter i pilotprosjektet. Selv om det har medført en del uklarheter og diskusjoner om mål og innretning, så har det også medført at man nå har et bredere erfaringsgrunnlag når det skal fattes beslutninger om hvordan satsingen fremover skal være. På den annen side har uklarhetene om innretningen av prosjektet også ført til at arbeidet med å finne felles indikatorer har tatt tid og at det har vært mindre fokus på å dokumentere målbare og sammenlignbare resultater.

5.2.3 Frivillighet og styring – vanskelig å forene

Et viktig moment i Grønn Stat har vært prinsippet om frivillighet for de deltagende virksomhetene. Det har hele tiden vært lagt vekt på at pilotvirksomhetene selv skulle utarbeide handlingsplaner og prioritere tiltak. SFT har dermed hele tiden hatt en veiledende rolle i forhold til virksomhetene.

Samtidig er det et gjennomgående trekk at pilotvirksomhetene har ønsket seg sterkere styring fra overordnet departement, større oppmerksomhet fra AAD og MD og mer styrende atferd fra SFTs side.

Etter Statskonsults vurdering vil det alltid være vanskelig å balansere hensynet til frivillighet og stor grad av uavhengighet for den enkelte virksomhet på den ene siden, med behovet for styring på den andre siden. Når pilotvirksomhetene

gir uttrykk for at de ønsker seg begge deler, så er dette vanskelig å tilfredsstillende både for departementene og SFT.

I prosjektet Grønn Stat valgte man å legge vekt på frivillighet samtidig som man la vekt på at pilotvirksomhetene skulle fremskaffe et grunnlag for resultatrapportering. Når det ikke legges opp til noen reell styring fra styringsgruppe eller prosjektsekretariat så er det vanskelig å få tilstrekkelig god og sammenlignbar dokumentasjon av resultater. Den manglende registreringen av ressursbruk og manglende målingen av resultater er eksempler på det. I den videre satsingen på Grønn Stat blir det derfor viktig for MD å avklare i hvor stor grad man ønsker å stille spesifikke krav til virksomhetene, og hvordan man ev. skal sikre seg at disse kravene blir fulgt opp.

5.3 Lite vektlegging av resultater og effekter

Det har ikke vært mulig for oss å foreta kost/nytte-beregninger av prosjektet Grønn Stat. Selv om enkelttiltak har vært vellykket både i miljømessig og økonomisk forstand, er det ikke grunnlag for å vurdere de samlede resultatene i forhold til ressursbruken. Det er ikke utarbeidet et datagrunnlag som er tilstrekkelig for å vurdere hverken resultater eller ressursbruk.

Til tross for at et av målene med prosjektet har vært å dokumentere de miljø- og kostnadmessige effekter av tiltakene som er gjennomført, har det vært lagt liten vekt på å måle ressursbruk eller dokumentere resultater. Frivillighetsaspektet ved prosjektet har også gjort det vanskelig for SFT å kreve rapportering og dokumentasjon på disse områdene. Selv om et viktig aspekt ved prosjektet også har vært å prøve ut tiltak og arbeidsformer, så er det etter Statskonsults vurdering uheldig at det finnes så få dokumenterte resultater av prosjektet sett under ett.

Etter vår vurdering har det vært lite hensiktsmessig å operere både med et sett av suksesskriterier og et sett av resultatkrav i prosjektet. I tillegg ble det etter hvert krevd en rapportering i forhold til de utarbeidete indikatorene. Resultatkravene er primært prosessrelaterte, og de har ikke blitt benyttet i den rapporteringen som er foretatt i prosjektet. Suksesskriteriene er både resultat- og prosessorienterte og er brukt som grunnlag for sluttrapporteringen i prosjektet. Etter vår vurdering de imidlertid ikke presise nok som verktøy for å vurdere de konkrete resultatene av Grønn Stat-prosjektet.

5.4 Ulik bruk av indikatorene

Som vi beskrev i kap. 3 så benytter pilotvirksomhetene Grønn Stat-indikatorene i svært ulik grad. Dette skyldes primært måleproblemer og at indikatorene først var ferdig utarbeidet våren 2001. Indikatorene ble også utarbeidet som et første skritt i utvikling av et felles indikatorsett, og er således ikke ment å være de *endelige* indikatorene.

Etter Statskonsults vurdering er det likevel uheldig at indikatorene ikke ble utviklet tidligere, slik at man kunne hatt to års erfaring med bruk av indikatorene ved prosjektets slutt. Det ville gitt et bedre grunnlag for å vurdere

indikatorene både i forhold til relevans og i forhold til ressursbruken ved å fremskaffe målegrunnlaget. Dette er viktig særlig med tanke på videreføringen av Grønn Stat-arbeidet i staten som helhet.

Den ulike bruken av indikatorene viser at det er vanskelig å finne frem til indikatorer som fungerer på tvers av de ulike typene virksomheter. Slik indikatorene er utformet er de tilpasset et opplegg for Grønt Kontor, og ikke Grønn Stat i vid forstand. For virksomheter som Statsbygg, FBT, JBV og NLH vil de felles miljøindikatorene bare gjelde for en liten del av virksomheten.

Etter Statskonsults vurdering kan det også reises spørsmål ved om alle de valgte indikatorene gir meningsfulle miljøbeskrivelser av alle virksomhetene. Indikator nr 1, ”spesifikk energibruk i bygg”, er en grei indikator. Problemet for mange virksomheter er imidlertid at de deler lokaler med andre virksomheter og at de dermed ikke kan måle egen energibruk. Det bør derfor vurderes om det skal stilles strengere krav til at virksomhetene må sørge for å ha målesystemer som gjør at energibruk kan måles på enkeltvirksomheter i fellesbygg, eller om det fortsatt er hensiktsmessig å legge opp til bruk av en slik indikator.

Indikatoren ”arealeffektivitet i kontorbygg” synes ved første øyekast å være en grei, objektiv indikator. Når man ser at NLH i 2000 har en arealeffektivitet i kontorbygg på 11m² pr ansatt, noe som er langt under gjennomsnittet, så skyldes det at svært mange ansatte arbeider i driftsbygninger og ikke på kontorarbeidsplasser. Dette gir imidlertid hverken riktig bilde av arealeffektiviteten blant de ansatte som arbeider på kontor, eller et riktig bilde av den totale arealeffektiviteten ved høgskolen.

Vi vil også stille spørsmål ved relevansen av indikatoren ”andel rengjøringsmidler som er miljømerket”. Dette er en viktig symbolsak, men kanskje ikke det viktigste området for staten å ha en indikator. Særlig sett i forhold til de samlede rapporteringskravene for statlige virksomheter, kan det være ønskelig å ha et fåtall indikatorer som er viktige. Etter vår vurdering bør et slikt krav innarbeides i gjeldende regelverk, slik at staten under ett stiller krav til de rengjøringsbyråene man benytter at de kun skal benytte rengjøringsmidler som er miljømerket.

5.5 Grønn Stat - et godt utgangspunkt for overføring av erfaringer til andre

Til tross for at ikke alle målene med prosjektet Grønn Stat fullt ut er nådd, vil vi peke på at prosjektet har frembragt mange erfaringer som har overføringsverdi. Det gjelder både i forhold til erfaringer med iverksetting av ulike miljøtiltak og de erfaringer som er gjort i forhold til organisering og styringen av prøveprosjektet Grønn Stat.

5.5.1 Overføring av erfaringer til andre virksomheter

Et viktig resultat av prosjektet er forslaget til felles miljøindikatorer. Selv om disse indikatorene antagelig trenger å videreutvikles, er dette utvilsomt interessant for andre statlige virksomheter.

De ulike tiltakene som faktisk er gjennomført vil også ha overføringsverdi til andre virksomheter. Det gjelder også de tiltakene det har vært vanskelig å gjennomføre. Erfaringene om at det er vanskelig å endre holdninger og bruksmønster hos ansatte er viktig lærdom i så måte.

Det kan også synes som det er tyngst å skape engasjement i de virksomhetene som har en operativ virksomhet og hvor Grønn Stat omfatter mer enn Grønt Kontor (f.eks. Statsbygg, JBV og Ft). En årsak til dette kan være at i disse virksomhetene berører Grønn Stat-tiltakene selve kjernen ved deres faglige virksomhet. For mange vil Grønn Stat derfor innebære å måtte endre faglige oppfatninger, ikke bare å huske på å slukke lyset når man forlater kontoret. Det kan også synes som om det er enklest å få til gode resultater der det også gir økonomisk innsparing og der det ikke røkkes ved ansattes ”goder”, f.eks. når det gjelder tjenestereiser. Det er også enklere for en virksomhet å foreta ett grep for å senke temperaturen i hele bygget enn å være avhengig av alle ansattes atferd, f.eks. i forhold til å senke temperaturen på eget kontor eller å redusere eget papirforbruk.

Grønn Stat-prosjektet kan også gi andre statlige virksomheter en pekepinn på hvor mye ressurser som må settes av til slikt arbeid. Selv om de fleste pilotvirksomhetene kun har gjort grove anslag på ressursbruken, så gir dette en viss indikasjon på hvor store ressurser som bør avsettes i form av tidsbruk og penger.

Når det gjelder formidling av erfaringer til andre virksomheter er det viktig at denne er lett tilgjengelig. Pilotvirksomhetene har i ulik grad vært opptatt av å synliggjøre sin miljøatsing på Grønn Stats hjemmeside og virksomhetenes egne hjemmesider. Særlig er de små ”Grønt Kontor-virksomhetene” lite synlige. Pilotvirksomhetene har selv hatt mer nytte av nettverket med andre likeartede virksomheter enn av vevsidene, og det vil derfor være viktig å legge til rette for slik nettverkskontakt også i den videre satsingen på Grønn Stat.

5.5.2 Overføring av erfaringer til lignende prosjekter

Erfaringene fra Grønn Stat-prosjektet gir nyttig lærdom i forhold til iverksetting av lignende pilotprosjekter eller forsøksprosjekter. Etter vår vurdering vil det være viktig å sørge for at de ulike aktørenes forventninger til prosjektet i større grad er avklart.

Ikke minst er det viktig å være tydelig på hva som er målet med prosjektet. I Grønn Stat-prosjektet var det gitt en rekke føringer fra prosjekteier samtidig som det var lagt opp til stor grad av frivillighet og mulighet for tilpasning i pilotvirksomhetene. Denne, i utgangspunktet prisverdige balansen, har imidlertid skapt uklarheter for pilotvirksomhetene og ført til manglende styringsmuligheter for SFT. Det har bl.a. medført at målet om å dokumentere resultatene ikke fullt ut har blitt nådd. Samtidig har *kravet* om resultatoppfølging og dokumentasjon ført til at man kanskje ikke har vært dristig nok i forhold til å eksperimentere med ulike arbeidsformer.

Prosjektet har hatt en relativt omfattende organisasjon med mange aktører og til dels uklare ansvarsforhold. SFT, som ansvarlig for å lede arbeidet, har ikke vært tillagt formell myndighet eller tilstrekkelige virkemidler til å styre

prosjektet. Disse erfaringene viser viktigheten av å ha tydelige ansvarsforhold og avklarte forventninger i et prosjekt. Ikke minst er dette viktig når prosjektet har karakter av å være et forsøk.

5.6 Hvordan satse videre på Grønn Stat?

Regjeringen legger i St. prp. nr. 1 (2001-2002) opp til at alle statlige virksomheter innen 2005 skal ha innført miljøledelse som en integrert del av organisasjonens styringssystem. Sett i lys av den nylig fremlagte rapporten fra OECD om Norges miljørådsatsing, er det liten tvil om at det er viktig at statlige virksomheter går foran med et godt eksempel også når det gjelder egen drift.

Til tross for at Grønn Stat-prosjektet ikke fullt ut har nådd målet om å dokumentere de miljø- og kostnadmessige effektene av tiltakene som er iverksatt, vil erfaringene fra pilotfasen være viktige i den videre satsingen på miljøvennlig statlig drift. Som pilotprosjekt var også en av målsettingene å vinne erfaringer gjennom å prøve og feile.

Regjeringen legger opp til at departementene skal starte arbeidet med innføring av miljøledelsessystemer i 2002. Deretter vil man hvert år gi oppdrag til et visst antall virksomheter som skal innføre miljøledelsessystem. Det er opp til den enkelte virksomhet selv å velge ambisjonsnivå for miljøledelsessystemet og å prioritere innsatsområder og tiltak.

Etter Statskonsults vurdering er det viktig at den videre satsingen på Grønn Stat integreres i den ordinære styringen både i og mellom virksomheter. Miljøledelsessystemet bør, som forutsatt, integreres i de ordinære styringssystemene. Det betyr at vi anbefaler at ev. miljørapportering bør inngå som en del av den ordinære rapporteringen fra virksomheter til overordnet departement. Det er etter vår vurdering ikke hensiktsmessig med egne miljørapporter for det store antallet statlige virksomheter som primært vil satse på Grønt Kontor. Det bør også være en klar sammenheng mellom den videre satsingen på Grønn Stat og det arbeidet som gjøres i forbindelse med de sektorvise miljøhandlingsplanene. På bakgrunn av kravet om mindre rapportering mellom statlige virksomheter er det viktig at det ikke legges opp til systemer som krever dobbeltarbeid.

Regjeringen legger opp til at resultatene av den nye satsingen skal synliggjøres i stortingsmeldinger om Regjeringens miljøvernpolitikk og rikets miljøtilstand. Det fremgår ikke hvordan disse resultatene skal dokumenteres. På bakgrunn av erfaringene fra Grønn Stat-prosjektet er det etter Statskonsults vurdering viktig at det avklares hvilket ambisjonsnivå som skal gjelde for denne rapporteringen. Dersom man ønsker å dokumentere reelle resultater av satsingen, må det legges opp til systematiske målinger.

Erfaringene fra pilotvirksomhetene viser at mange har problemer med å foreta systematiske målinger av resultater og målinger i forhold til alle de ni miljøindikatorerne. Dersom sentrale myndigheter ønsker en felles rapportering på indikatorerne fra alle statlige virksomheter, anbefaler Statskonsult derfor at man begrenser antallet indikatorer, og prioriterer indikatorer som er relevante og enkle å måle for flest mulig. Indikatorerne bør også dekke ulike innsatsområder

og det er viktig at de dekker områder der det, i tillegg til miljøeffekten, er mulig å oppnå økonomiske innsparinger.

Ved å bruke eller videreutvikle de samme indikatorene som er brukt i pilot-prosjektet vil man imidlertid kunne bidra til å begrense Grønn Stat til å gjelde kontordrift. Ettersom alle statlige virksomheter også har en viss andel kontordrift, kan dette være en grei avgrensning. Dersom myndighetene ønsker at Grønn Stat også skal gjelde andre sider ved virksomhetenes drift, blir det viktig å gi tydelige signaler om dette og legge vekt på at virksomhetene også kan benytte egne indikatorer i tillegg til de som er felles.

Regjeringen legger opp til at departementene skal være de første virksomhetene som utarbeider miljøledelsessystemer. Vi vil peke på at det i den forbindelse er viktig at det legges opp til et tett samarbeid med Ft og Statsbygg som er sentrale aktører i driften av regjeringskvartalet.

Erfaringene fra Grønn Stat-prosjektet viser at motivasjon og vilje til å prioritere miljøtiltak er viktig for å lykkes. Det viser seg også at det er viktig, men ikke alltid lett, å endre holdninger hos de ansatte i virksomhetene. Miljøvennlig drift prioriteres ikke høyt i de fleste statlige virksomheter. Av den grunn vil det være viktig å vurdere hvordan miljøkrav kan innlemmes i det generelle regelverket for statlig sektor. Dette gjelder særlig innkjøpsregelverk og reiseregulativ. I tillegg bør det vurderes hvordan man skal få incentiver for miljøvennlig drift både for virksomheten og den enkelte ansatte. Enkle målinger som synliggjør de faktiske miljøresultatene og større fokus på de mulige økonomiske innsparingene ved miljøtiltakene vil etter vår vurdering derfor være svært viktig.

Referanser

Tittel:	Grønn Stat - evaluering av prøveprosjektet
Forfatter(e):	Ingunn Botheim og Gudrun Vik
Statskonsults rapportnummer:	2002:1
Prosjektnummer:	26 697
Prosjektnavn:	Evaluering av Grønn Stat
Prosjektleder:	Ingunn Botheim
Oppdragsgiver(e):	Statens forurensningstilsyn
Resymé:	<p>Statskonsult har foretatt en evaluering prøveprosjektet Grønn Stat. Gjennomgangen viser at til tross for at et av målene med prosjektet har vært å dokumentere de miljø- og kostnadmessige effekter av tiltakene som er gjennomført, har det vært lagt liten vekt på å måle ressursbruk eller dokumentere resultater. Frivillighetsaspektet ved prosjektet har gjort det vanskelig for SFT å kreve rapportering og dokumentasjon på disse områdene. I den videre satsingen på Grønn Stat anbefaler Statskonsult bl.a. at oppfølgingen integreres i den ordinære styringen, at ambisjonene i forhold til resultatrapportering avklares og at incentiver for miljøvennlig drift vurderes.</p>
Arbeidsområde:	<input type="checkbox"/> Styring og resultatorientering
Emneord:	Grønn Stat, miljøhensyn, styring, prosjektorganisering, roller, resultatmåling
Dato:	Januar 2002
Sider:	27
Utgiver:	Statskonsult Postboks 8115 Dep 0032 OSLO

Intervjuguide

Vedlegg

Prosjekt Grønn Stat – STATSKONSULT
oktober 2001

Virksomhet: ktr.drift: **operativ virksomhet:**

1. På hvilke områder har dere hatt best resultater? ...og hvorfor?
2. På hvilke(t) områder er det vanskelig å nå målene/få gode resultater?
....og hvorfor?

Områder	
Bygg (B)	
Energi (E)	
Innkjøp (I)	
Transport (T)	
IKT (IKT)	
Avfall (A)	
Systematisk (S) miljøarbeid	

3. Hvordan er deres resultater i forhold til indikatorene? Har dere sammenlignet dere med andre?
4. Har dere oppnådd en holdningsendring i virksomheten? Hvorfor har dere fått det til/ikke fått det til?

Indikatorer	
Arealeffektivitet i ktr.bygg (m2/ansatt) - B	
Spesifikk energibruk i bygg (kWh/m2) - E	
Andel rengjørings- midler som er miljø- merket (%) - I	
Andel leverandører som er miljøsertifisert (%) - I	
Antall km tjenestekjøring med privat bil (antall opp- gavepliktig bilkm/årsverk) - T	

Antall tjenestereiser pervideokonferanse - T	
Årlig innkjøpt mengde A4-papir (antall ark/ årsverk) - IKT	
Årlig total avfallsmengde (kg/årsverk) - A	
Andel restavfall (%) - A	

5. Resultater ift suksesskriteriene i prosjektplanen:

Suksesskriteriene	
Oppnådd tiltak som reduserer miljøbelastning	
Samarbeid om om miljøeffektive tiltak	
Hindringer i virkemiddelbruken for å oppnå miljøgevinster	
Økt kunnskapsnivå om sammenhengen mellom aktiviteter, miljøkvalitet og ressursbruk i virksomhetens drift	
Forankret miljøtankegangen på ledernivå	
Bidratt til løpende info om erfaringer om prosjektet til andre etater, næringslivet og andre interesserte	

Resultatkrav	
Kartlegging av miljøpåvirkning	
Utarbeidet prosjektplaner	
Identifisert innsatsområder	

Prøvd ut ulike miljø- og ressursbesparende tiltak	
Identifisert hindringer i rammebetingelsene	
Forbedret verktøy og rutiner for miljøvurderinger	
Foreslått egne indikatorer (måleverktøy)	
Rapportert resultat	

6. Resultater ift egen handlingsplan? Er alle tiltak iverksatt; evt. hvorfor ikke (hindringer)?

Egen handlingsplan	
Avvik	

7. Resultater i fremtiden? bedre eller dårligere enn i dag?

Resultater i fremtiden	
Bedre eller dårligere enn i dag	

8. Har dere oppnådd økonomiske innsparinger som følge av Grønn Stat prosjektet? På hvilke områder (avfall, energi osv)?

9. og 10.

Kostnader/ressursbruk		
Tidsbruk i prosjektet	I løpet av prosjektperioden	
	Fremover	
Kostnader	Investeringer	
	Drift	

11. Hvordan opplever dere at resultatene av prosjektet har vært sett i forhold til ressursbruken?

Styring og organisering av hovedprosjektet

12. Har hovedprosjektet vært godt organisert? Hva har fungert bra og hva har fungert mindre bra? Burde noe vært gjort annerledes (overføringsverdi til nye lignende prosjekter)?

13. Departementenes rolle i hovedprosjektet. Hvordan har dere opplevd departementene i prosjektet? Hva har deres rolle vært i forhold til dere som pilotvirksomhet?

- MDs rolle
- AADs rolle

14. Styringsgruppens rolle?

-
15. SFTs rolle som koordinator. Hva har fungert bra og hva har fungert mindre bra? Hva har rollen vært i forhold til dere som pilotvirksomhet?
16. Har dere fått tilstrekkelig veiledning? Fra SFT, GRIP, andre??
17. Hva slags type veiledning/info hadde dere behov for i startfasen?
- Prosjektstyring
 - Miljøstyringssystem
 - faglig veiledning ift løsninger
18. Hva slags type veiledning/info har dere behov for i tiden fremover?
- prosjektstyring
 - miljøstyringssystem
 - faglig veiledning ift løsninger
19. Web-sidene– har de gitt god informasjon og oppdatering?
20. Hvordan/på hvilken måte er formidlingen av erfaringer ivaretatt? Synspunkter på dette?
21. Hva har vært den/de viktigste forutsetningen for å få til prosjektet hos dere?
22. Fra prosjektet til drift – hvordan skal arbeidet integreres i driften?
23. Har dere noen gode råd til etater som skal ”bli grønne”?
24. Hvordan bør organiseringen av den videre satsingen være? Hva er det viktigst å legge vekt på?