

Nåsituasjonsbeskrivelse «Videreutvikling av Miljøløftet»

Oppsummering av funn fra kartlegging gjennomført november 2020

Sammendrag

Bakgrunn og formål

Miljøløftet er en samarbeidsarena for byvekstavtalen for Bergen og omegn (2019-2029). Byvekstavtalen samler ni parter om et overordnet mål: «I Bergensområdet skal klimagassutslipp, kø, luftforurensning og støy reduseres gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling og gange». Lignende samarbeid i bergensregionen har eksistert siden 2002, men dagens avtale omfatter flere parter. Fire av partene i dagens avtale, omlandskommunene Alver, Askøy, Bjørnafjorden og Øygarden, er ny i samarbeidet. Prosjektet 'Videreutvikling av Miljøløftets organisering' skal vurdere organiseringen av Miljøløftet, og videreutvikle organiseringen der omlandskommunene blir inkludert, og hvor Miljøløftet er best mulig rustet til å nå målene i byvekstavtalen og drive reell porteføljestyring. Organiseringen skal ivareta alle partene i samarbeidet, samt de vedtatte retningslinjene for Miljøløftets sekretariat. Prosjektet er delt inn i tre faser. I fase 1 har prosjektet gjennomført analyser, kartlagt samarbeidet og innhentet erfaringer og forventninger fra alle samarbeidspartene i Miljøløftet. Denne rapporten er sluttleveranse for fase 1. I fase 2 vil prosjektet vurdere hvordan en fremtidig organisering av Miljøløftets praktiske arbeidsgrupper kan løse byvekstavtalens mål, og hvordan arbeidsgruppene kan være robuste og formålstjenlig. Styringsgruppen i Miljøløftet vurderer anbefalt forslag til organisering og vedtar hvorvidt prosjektet går inn i fase 3, implementering.

Hovedfunn

Rapportens hovedfunn fokuserer på ytterligere forbedringspotensial i organiseringen av Miljøløftet. Gjennom arbeidet ble det imidlertid også identifisert flere aspekter ved dagens organisering som fungerer godt. Rapportens hoveddel «Hovedfunn for videreutvikling av Miljøløftet» innledes med funn fra kartleggingen av nåsituasjonen som viser til styrker ved dagens organisering, før det i resten av rapporten fokuseres på elementer ved Miljøløftets organisering som har ytterligere forbedringspotensial. Noen eksempler på styrker ved dagens organisering er at partene er omforent om Miljøløftets nullvekstmål, og at samarbeidet har lagt grunnlag for flere gode prosjekter i Bergensregionen som har bidratt til måloppnåelse. Videre er det et godt samarbeid mellom partene i Miljøløftet, og det fremheves som en viktig møteplass som tilrettelegger for koordinering og diskusjon, og som bidrar til kompetanseutvikling og -deling på tvers av linjeorganisasjonene. Hovedfunnene som identifiserer ytterligere forbedringspotensial, er oppdatert i fem punkter:





01

Introduksjon



02

Metode



03

Hovedfunn for videreutvikling
av Miljøløftet



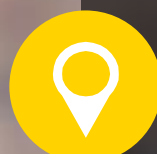
04

Funn fra gjennomgang av
styrende dokumenter



05

Funn fra intervjuer i
Miljøløftet



06

Avvik mellom skriftlige
dokumenter og funn i intervju



07

Vedlegg

Bakgrunn og formål

Bakgrunn

I desember 2019 ble utkast til ny byvekstavtale for Bergen og omegn (2019-2029) signert. Våren 2020 ble avtalen lokalpolitisk vedtatt og i høst ble byvekstavtalen regjeringsgodkjent og signert av alle parter. Den nye byvekstavtalen bygger videre på byvekstavtale Bergen (2017-2023) mellom Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune, Statens vegvesen, Jernbanedirektoratet og Fylkesmannen i Hordaland, som igjen bygget videre på Bergensprogrammet (2002-2025). Bergensprogrammet var et samarbeid mellom Hordaland fylkeskommune, Bergen kommune og Statens vegvesen. Bergensprogrammet hadde opprinnelig tidshorisont 2002-2025, men ble avløst av byvekstavtale og ny bompengepakke for Bergen 1. januar 2018. Avtalene ble samlet under begrepet Miljøløftet fra og med 2018. I den nye byvekstavtalen (2019-2029) er avtaleområdet utvidet med fire nye kommuner: Alver, Askøy, Bjørnafjorden og Øygarden. Avtalen består nå av totalt ni parter. Miljøløftet er fortsatt samlebetegnelsen på Byvekstavtalen i Bergen og omegn og Bypakke Bergen (bompengepakke Bergen). Byvekstavtalens hovedmål er nullvekstmålet: «I Bergensområdet skal klimagassutslipp, kø, luftforurensning og støy reduseres gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling og gange».

Begrunnelsen for leveransen er å videreutvikle Miljøløftets organisering der de nye kommunene blir inkludert. Organiseringen må innrettes slik at Miljøløftet er best mulig rustet til å nå målene i byvekstavtalen og drive reell porteføljestyring. Organiseringen skal ivareta alle partene i samarbeidet, samt de vedtatte retningslinjene for Miljøløftets sekretariat. Med fire nye kommuner i avtalen, er noen av møteforaene blitt veldig store. Andre møtefora har vært planlagt omorganisert, og har derfor ennå ikke inkludert nye medlemmer fra de nye kommunene i avtalen. Det er dermed behov for en klargjøring av hvordan samarbeidet skal organiseres fremover og for en tydeliggjøring av beslutningsprosesser, ansvarsområder og deltakelse i ulike fora.

Formål

Formålet med prosjektet er å videreutvikle Miljøløftets organisering slik at den bidrar til målet om «Miljøløftets organisering skal underbygge og bidra til måloppnåelse ved reell porteføljestyring, organiseringen skal ivareta alle partene og være i tråd med retningslinjene for Miljøløftets sekretariat».

Prosjektet er delt inn i tre faser. I fase 1 har prosjektet gjennomført analyser, kartlagt samarbeidet og innhentet erfaringer og forventninger fra alle samarbeidspartene i Miljøløftet. Fase 1 er avsluttet når det foreligger en kartlegging og analyse av dagens situasjon, med muligheter og utfordringer.

I fase 2 vil prosjektet vurdere hvordan en fremtidig organisering av Miljøløftets praktiske arbeidsgrupper kan løse byvekstavtalens mål, og hvordan arbeidsgruppene kan være robuste og formålstjenlig. Det kan vurderes å innhente erfaringer fra byvekstavtalesamarbeid andre steder i landet. Prosjektet skal drøfte ulike løsninger og belyse hvordan disse vil kunne fungere for Miljøløftet. Fase 2 er avsluttet når det foreligger et løsningsforslag til hvordan fremtidig organisering kan se ut i praksis. Administrativ koordineringsgruppe vil mot slutten av fase 2 bli presentert løsningsforslaget, og forslaget vil bli drøftet der. Styringsgruppen vurderer anbefalt forslag til organisering og vedtar hvorvidt prosjektet går inn i fase 3, implementering.

Dokumentet er en sluttleveranse for fase 1 i prosjektet, med kartlegging og analyse av dagens situasjon, med muligheter og utfordringer. Kartleggingen har fokusert på forbedringspotensialet ved dagens organisering, og nåsituasjonsbeskrivelsen fokuserer følgelig på disse. Leveransen inneholder en oppsummering av funn fra de ulike metodiske tilnærmingene benyttet i kartleggingen av Miljøløftet. Dokumentet inneholder følgende deler:

- **Metode**

Kapittelet beskriver rammeverk for organisasjonsgjennomgangen. Det redegjøres for metodeverk for organisasjonsgjennomgang, samt metode informasjonsinnhenting, herunder gjennomgang av skriftlige dokumenter og intervju.

- **Hovedfunn fra organisasjonsgjennomgangen**

Kapittelet oppsummerer de overordnede samlede hovedfunn av organisasjonsgjennomgangen, basert på metodeverk for organisasjonsgjennomgang og intervjuer med nøkkelpersoner. Det presenteres først hovedmål og organisering av Miljøløftet i dag, deretter omtales omgivelser og rammebetingelser, før hovedfunnene presenteres.

- **Funn fra kartlegging av styrende dokumenter**

Inneholder en sammenstilling av gjennomgang av styrende dokumenter og vedtak knyttet til organiseringen av Miljøløftet, herunder overordnede mål og retningslinjer for organiseringen. Videre har det blitt kartlagt mandat og fullmakt, ansvar og oppgaver samt organisering og deltakelse for Administrativ koordineringsgruppe (AKG), Arbeidsutvalget (AU) og faggruppene. Samhandling mellom disse, og med styringsgruppe og sekretariat har også vært kartlagt.

- **Funn fra kartlegging intervjuer**

Inneholder en sammenstilling av intervjuer av Administrativ koordineringsgruppe, Arbeidsutvalget og ledere av faggrupper, samt leder av Sykkkelbyen Bergen.

- **Avvik mellom skriftlige dokumenter og funn i intervju**

Inneholder en gjennomgang av opplevde avvik mellom styrende dokumenter og funn fra intervjuer.

- **Vedlegg**

Inneholder intervjuguiden som ble brukt under intervjuene, og de styrende dokumentene som ligger til grunn for rapportens hovedfunn.

Forutsetninger og avgrensninger

Omfang for oppdraget

Omfanget for oppdraget er å innhente erfaringer og forventninger fra alle samarbeidspartene i Miljøløftet gjennom intervjuer med deltakere i Administrativ koordineringsgruppe og Arbeidsutvalget, samt faggruppelederne. Videre er oppdraget å analysere og kartlegge nåsituasjon og forbedringspotensial for Miljøløftets organisering.

Det er bedt om skissering av forslag til fremtidig organisering av samarbeidet, herunder et løsningsforslag som besvarer:

- a. Hvilke arbeids- og møteforumer bør Miljøløftet bestå av?
- b. Hvilken sammensetning og kompetanse, hvilket ansvar og kapasitet bør de ulike arbeids- og møteforumer i Miljøløftet ha?

Løsningsforslaget skal omhandle hvordan fremtidig organisering av Miljøløftets praktiske arbeidsgrupper kan løse byveksttaltens mål, og hvordan arbeidsgruppene kan være robuste og formålstjenlig.

Omfang for leveranse 1 (denne leveransen)

Dette dokumentet svarer ut første del av oppdraget, knyttet til analyse og kartlegging av nåsituasjon og forbedringspotensial.

Avgrensninger

Oppdraget er avgrenset til å vurdere arbeids- og møteforumer i Miljøløftet. Det er derfor ikke gjort vurderinger knyttet til organisering av styringsgruppen og sekretariatet, men de øvrige arbeids- og møteforumenes samhandling med disse er omtalt. Det er i prosessen kommet forslag til bl.a. organisatorisk plassering av sekretariatet, som blir ansett til å være utenfor oppdragets omfang. Deltakere av styringsgruppen og sekretariatet er ikke intervjuet i forbindelse med oppdraget, men sekretariatet har deltatt i forberedende diskusjoner.

Rapporten fokuserer i stor grad på områder med forbedringspotensial ved dagens organisering. Områder som fungerer godt er mindre fremtredende i rapporten.



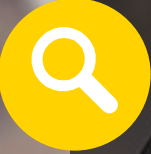
01

Introduksjon



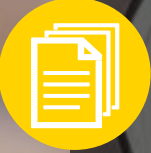
02

Metode



03

Hovedfunn for videreutvikling
av Miljøløftet



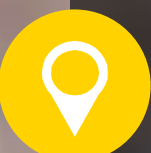
04

Funn fra gjennomgang av
styrende dokumenter



05

Funn fra intervjuer i
Miljøløftet



06

Avvik mellom skriftlige
dokumenter og funn i intervju



07

Vedlegg

Kartleggingen har tatt utgangspunkt i elementene som inngår i EY sitt metodeverk for organisasjonsutvikling



Kartlegging av nåsituasjon - fokus på elementer som inngår i EY sitt metodeverk for organisasjonsutvikling

EY har tatt utgangspunkt i rammeverk for organisasjonsutvikling i kartleggingen av Miljøløftets organisering (se figur). Modellen systematiserer områder som er viktige å kartlegge og vurdere for dagens organisering av Miljøløftet. Modellen deler mellom omgivelser, som danner rammebetingelsene for Miljøløftet, og fire kjerneelementer, som hjelper oss å strukturere funnene ved dagens organisering.

Omgivelsene som er vurdert er styringsmodell, systemer og infrastruktur, prestasjonsstyring samt kultur og ledelse. Ytre faktorer som påvirker Miljøløftet organisering er også vurdert, blant annet landskapet organisasjonen opererer i, herunder formål, samfunnsoppdrag og mål.

Modellen tar videre hensyn til fire kjerneelementer: 1) struktur, 2) prosesser og oppgaver, 3) roller og ansvar, 4) kompetanse og kapasitet. For 'Videreutvikling av Miljøløftets organisering' har hovedfokuset vært på modellens kjerneelementer for å sortere og beskrive funnene, samt å få innsikt i hvordan partene opplever Miljøløftet og deres behov sett opp mot dagens organisering.

Kartleggingen har *ikke* inkludert en prosesskartlegging eller en kompetansekartlegging. Kartlegging av kultur og ledelse har ikke vært et hovedfokus i dette arbeidet, men beskrives kort i funnene.

Formål, samfunnsoppdrag og mål, samt påvirkningsfaktorer vil presenteres kort innledningsvis under «Hovedfunn for videreutvikling av Miljøløftet». Deretter vil funnene knyttet til de fire hovedområdene presenteres.



Styringsmodeller



Prestasjonsstyring



Systemer og infrastruktur



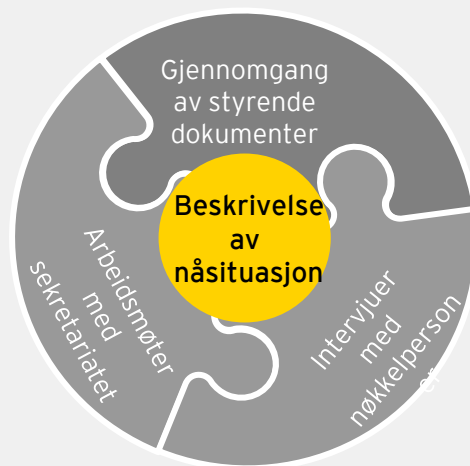
Kultur og ledelse

Metode for kartlegging av Miljøløftet

Kartlegge nåsituasjonen

For å kartlegge nåsituasjonen har man valgt en tilnærming som både fokuserer på dagens arbeids- og møteformer, men også gir partene i Miljøløftet mulighet til å ytre sine behov til organiseringen av Miljøløftet. Styrende dokumenter er også kartlagt. Følgende metoder er benyttet:

- Dokumentgjennomgang av sentrale dokumenter for å få innsikt i kontekst og nåsituasjon, herunder sentrale styringsdokumenter, samt tidligere kartlegginger og andre dokumenter som gir innsikt i dagens situasjon.
- Bruk av semistrukturerte intervjuer der intervjuguidene vil ha noen hovedtemaer, samtalen vil ta form basert på svarene til intervjuobjektet. Intervjuguiden danner grunnlaget for samtalen.
- Arbeidsmøter med sekretariatet for å verifisere nåsituasjonen, og få diskusjoner med ulike perspektiver.
- Diskusjon om nåsituasjon i AKG 03.12.2020.



Datainnsamling - dokumentgjennomgang

EY har gått igjennom foregående og forberedende dokumenter for følgende gjeldende mål, mandater og retningslinjer:

- Byvekstavtalen (2019-2029)
- Mål for Miljøløftet
- Årsmelding 2019
- Retningslinjer for sekretariatet 04.09.2020
- Mandat for AU omforent i AKG 04.12.2018
- Notat til AKG fra sekretariatet 25.09.2018
- Notat til styringsgruppen fra sekretariatet 24.10.2018
- Foreløpig mandat for faggrupper 22.03.2019

Datainnsamling - intervju

Det har blitt gjennomført 33 intervjuer med deltakere i Miljøløftet. Alle deltakere av Administrativ koordinerende gruppe og Arbeidsutvalget har blitt intervjuet, samt alle ledere av faggrupper og leder av Sykkelparken Bergen. For faggruppe Kommunikasjon utnevnte gruppen en representant for intervju, fordi leder av kommunikasjonsgruppen også er ansatt i sekretariatet. Hensikten med intervjuene har vært å kartlegge nåsituasjonen, sikre bredde i innspillene og at alle parter blir hørt og ivaretatt.

Intervjuene og de skriftlige oppsummeringene av disse er konfidensielle mellom deltaker og EY. Utsagn skal ikke kunne spores til enkeltpersoner. Oppsummeringene av intervjuene har vært sendt til godkjenning hos deltakere i etterkant av intervjuer. Kun hovedtrekk av funnene gjengis i funn fra kartleggingen.



01

Introduksjon



02

Metode



03

Hovedfunn for videreutvikling
av Miljøløftet



04

Funn fra gjennomgang av
styrende dokumenter



05

Funn fra intervjuer i
Miljøløftet



06

Avvik mellom skriftlige
dokumenter og funn i intervju



07

Vedlegg

Miljøløftet opererer innen følgende rammebetingelser og omgivelser



Styringsmodell

Miljøløftet er en samarbeidsarena for koordinering av tiltak for å nå felles mål, og samarbeidet avhenger av alle parter

Miljøløftet avhenger av politiske vedtak

- Endelig vedtak foreligger når de er behandlet hos partene. Det er ulik politisk organisering i kommunene. Modellen påvirker Miljøløftets handlingsrom og saksflyt.

Finansiering

- Tiltak forutsetter finansiering med statlige midler, fylkeskommunale midler og bompenger. Statlige midler fastsettes gjennom bevilgninger i statsbudsjettet, og fylkeskommunale midler vedtas årlig i fylkestinget. Statsbudsjettet vedtas årlig i Stortinget, og er vesentlig for de økonomiske rammene for Miljøløftets porteføljestyling. Byvekstavtalen skisserer rammene i perioden 2019-2029 fra hhv. stat og fylket.



Systemer og infrastruktur

Sekretariatet er navet for koordinering

- Sekretariatet koordinerer saksflyt mellom møte- og samarbeidsforumene og til Styringsgruppen

Digital porteføljestyling og digital dokumentdeling

- Digitaliseringen av prosjektark og oppfølgingen av disse bidrar til bedre porteføljestyling. Det er et internt system i Miljøløftet som legger til rette for deling av saksflyt og vedtak for medlemmer i de enkelte forumene.



Prestasjonsstyring

Årsmelding

- Miljøløftet rapporterer årlig til partene i samarbeidet gjennom årsmeldingen for Miljøløftet, som inneholder rapportering på kostnad og måloppnåelse for foregående år.

Miljøløftet har et gitt indikatorsett som det rapporteres på

Handlingsprogram

- Handlingsprogrammet er en sammenfatning av alle planer og prosjekter med finansiering for neste fireårsperiode. Dette utarbeides av sekretariatet sammen med AU og AKG, drøftes i Styringsgruppen, og oversendes deretter til lokalpolitisk behandling hos de lokale partene.

Flere viktige sakspapirer er offentlige

- Partene i Miljøløftet er underlagt offentlighetsloven. Det er vedtak om at styringsgruppens møter og dokumenter er åpne for offentligheten.



Kultur og ledelse

Flere parter har lang historikk i Miljøløftet, mens noen er nye i samarbeidet

Alt skjer digitalt - det er ønske om flere felles møteplasser

- Grunnet covid-19 har mesteparten av møteaktiviteten i Miljøløftet gjennom 2020 vært digital.
- Smittesituasjonen har gjort det utfordrende å arrangere sosiale og faglige fellesarrangementer, slik som konferanser eller temadager. Dette svekker videre muligheter for å styrke fellesskapsfølelse og forståelse mellom partene, noe som kan ha vært spesielt viktig i 2020 da de nye omlandskommunene har entret samarbeidet.

Beskrivelsen fokuserer på ytterligere forbedringspotensial

Beskrivelsen av rapportens hovedfunn fokuserer på ytterligere forbedringspotensial i organiseringen av Miljøløftet. Gjennom de skriftlige styringsdokumentene og intervjuene med Miljøløftets medlemmer, ble det imidlertid også identifisert flere aspekter ved dagens organisering som fungerer godt. Videre vil det for noen av hovedfunnene som beskrives i rapporten allerede være iverksatt forbedringstiltak. Noen av funnene knytter seg til at tiltakene er nye og derfor ikke har oppnådd ønsket effekt ennå, eller at det vil kreves en justering av disse tiltakene. Vi ser at flere av tiltakene iverksatt drar organisasjonen i en positiv retning. I det følgende løftes noen funn fra kartleggingen av nåsituasjonen som peker på styrker ved dagens organisering, før det i resten av rapporten fokuseres på elementer ved Miljøløftets organisering som har ytterlige forbedringspotensial.

- Samarbeidet rundt Miljøløftet har lagt grunnlag for utarbeidelsen og gjennomføringen av flere gode prosjekter i bergensregionen som har bidratt til måloppnåelse.
- Samhandling med sekretariatet trekkes frem av samtlige parter som god. Sekretariatet er serviceinnstilt, lett å kommunisere og komme i kontakt med og sørger for at saksdokumenter sendes ut i god tid i forkant av møter.
- Utviklingen av prosjektark og videreutviklingen av disse har bidratt positivt i porteføljestyringen.
- Medlemmene er omforent om det overordnede målet i Miljøløftet.
- Det er et godt samarbeid mellom partene i Miljøløftet, og fremheves som en viktig møteplass som tilrettelegger for koordinering og diskusjon i de faglige tverrsnittene.
- Samarbeidet har bidratt til kompetanseutvikling og kompetansedeling på tvers av linjeorganisasjonene.

Funn fra kartleggingen - Miljøloftets struktur



Struktur

Dagens struktur underbygger ikke tilstrekkelig for måloppnåelse ved reell porteføljestyring.

- Organiseringen kan forbedres slik at Miljøloftet i enda større grad er innrettet for å nå målene i byvekstavtalen, og drive reell porteføljestyring.

Har ikke en helhetlig beskrivelse av struktur for Miljøloftet.

- AKG har ikke mandat, AU har mandat men dette er ikke oppdatert til å inkludere omlandskommunene og faggruppene har et foreløpige mandat.
- Vedtatte mandater er ikke kjent eller tilgjengelig for det enkelte forum.
- Uklar vedtakskompetanse i ulike forumer.
- Ikke klart hvem som er formelle medlemmer og hvem som er observatører i AKG og AU.
- Ulik og uklar oppfatting av hvem som er eier av de ulike forum og hvem som derav beslutter mandatet.

Dagens struktur legger ikke til rette for inkludering av omlandskommunene.

- Omlandskommunene ønsker å bli integrert i alle deler av Miljøloftets organisering. I dagens organisering er de f.eks. ikke inkludert i mandat, nettsiden er ikke oppdatert, hovedfokuset er på Bergen og de er ikke med i faggrupper.

Strukturen legger ikke til rette for koordinert tverrfaglig samarbeid.

- Ønske om mer koordinert tverrfaglig samarbeid, både i faggrupper og i AU.

For store møtefora.

- Eksempelvis legger omforent mandat for AU opp til stort møteforum.



Funn fra kartleggingen - Miljøloftets prosesser



Prosesser og oppgaver

Ikke klart definerte prosesser og grensesnitt.

- Uklar oppgavedeling: f.eks. at de samme diskusjoner går igjen i AU og AKG med sammenfallende tematikk, og uklare ansvarsområder og sakflyt.
- Saksflyt og sakshistorikk er uklar.

Uklare bestillings- og rapporteringsformer.

- Uklare bestillingslinjer i Miljøloftet: f.eks. at faggruppene savner klare føringer og bestillinger.
- For sen/mangelfull rapportering av prosjekter - både på fremdrift, økonomi og måloppnåelse.

Uklare vurderingskriterier knyttet til porteføljestyring.

- Uklart hvordan man skal sammenligne potensielle prosjekter, både mot nullvekstmålet og mot hverandre.

Uklar forankring av prosjekter i linjeorganisasjonene

- Avklaringer med linjeorganisasjonene gjøres i varierende grad og på ulike tidspunkt, noe som kan føre til manglende estimater og informasjon for hvorvidt et prosjekt er realiserbart.



Funn fra kartleggingen - Roller og ansvar



Roller og ansvar

Samstemt om hovedmål for Miljøløftet.

- Det er mer uklart hvilken rolle man har for å oppnå målet.

Ikke avklarte mandater.

- AKG har ikke mandat, men rollen er omforent. Uklar oppfattelse av vedtakskompetansen.
- AU har mandat, men dette oppleves manglende/uklart. Uklar oppfattelse av rolle.
- Faggruppene har et foreløpige mandat, men savner tydeligere beskrivelse av hvilke oppgaver de skal utføre.

Presentasjon vs. diskusjon

- Utfordring både i AKG og AU at sakene preges mye av presentasjon i stedet for diskusjon.

Tverrfaglig samarbeid

- Det ønskes mer strukturert og koordinert tverrfaglig samarbeid mellom faggruppene.



Funn fra kartleggingen - Kompetanse og kapasitet



Kompetanse og kapasitet

Kompetanse

- AKG har behov for bedre saksgrunnlag gjennom tydeligere prosjektark og statusrapportering på disse for å kunne utføre god porteføljestyring.
- AU ønsker å ha mer faglige diskusjoner og kunne ta faglige avklaringer før sakene presenteres for AKG og styringsgruppen, men mangler noe av denne kompetansen i dag.
- For en del av prosjektene mangler det planfaglige diskusjoner og validering hos byggherren og i linjen.
- Kompetansedelingen i Miljøløftet oppleves som verdifullt for partene.
- Uklart hvordan man skal vurdere samfunnsnyttene av prosjekter, i alle fora, men spesielt vanskelig i faggruppene.
- AKG og AU opplever at prosjektarkene kan være mangelfullt utfyllt.

Kapasitet

- Mange rapporterer om for lite tid til å prioritere Miljøløftet og det er usikkerhet rundt hva som er forventet tidsbruk til Miljøløftet.
- Ønske om å tydeliggjøre Miljøløftets forventninger, og en organisering av Miljøløftet som tilrettelegger for å involvere og gjennomføre saksforberedelser i egen organisasjon.
- Faggruppene opplever at de trenger ekstern bistand for å dekke inn nødvendige kapasitets- eller kompetansebehov.
- Ønske om å knytte agenda i møter tettere til den årlige saksflyten.



Vi har oppsummert fem overordnede funn i kartleggingen





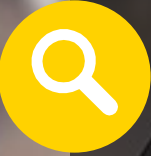
01

Introduksjon



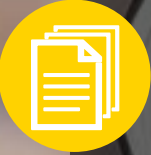
02

Metode



03

Hovedfunn for videreutvikling
av Miljøløftet



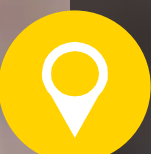
04

Funn fra gjennomgang av
styrende dokumenter



05

Funn fra intervjuer i
Miljøløftet



06

Avvik mellom skriftlige
dokumenter og funn i intervju



07

Vedlegg

Hovedmål, organisering og organisasjonskart

« Miljøløftets hovedmål

Miljøløftets hovedmål er **nullvekstmålet**:

I Bergensområdet skal klimagassutslipp, kø, luftforurensning og støy reduseres gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling og gange.

(Kilde: Regjeringen.no)

Miljøløftets organisering

Politisk styringsgruppe

Miljøløftet ledes av en politisk styringsgruppe. Statssekretæren fra Samferdselsdepartementet leder styringsgruppen. Gruppen består også av representanter for politisk ledelse i Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Vestland fylkeskommune og kommunene Bergen, Alver, Øygarden, Askøy og Bjørnafjorden. Den politiske styringsgruppa skal behandle det fireårige handlingsprogrammet og årlige budsjett.

Administrativ styringsgruppe

Miljøløftets administrative styringsgruppe har hovedansvaret for oppfølging og koordinering av Miljøløftet, basert på prinsipper om porteføljestyling og mål- og resultatstyring. Statens vegvesen v/Vegdirektøren leder den administrative styringsgruppen. Gruppen består også av representanter for politisk ledelse i Vestland fylkeskommune og kommunene Bergen, Alver, Øygarden, Askøy og Bjørnafjorden, samt Fylkesmannen i Vestland og jernbanedirektøren. Der hvor rapporten omtaler styringsgruppe, henvises det til denne.

Administrativ koordineringsgruppe

Administrativ koordineringsgruppe (AKG) består av den administrative lederen fra hver virksomhet, samt lederstøtte for disse faste medlemmene. AKG skal drøfte saker og kunne ta viktige avklaringer i forkant av styringsgruppemøtene. Drøftingene i AKG skal etablere et godt grunnlag for at sekretariatet kan lage gode innstillinger til styringsgruppen.

Sekretariatet

Sekretariatet er styringsgruppens felles apparat for gjennomføring av Miljøløftet. Sekretariatet er saksforberedende organ for styringsgruppen, og skal sørge for at det utarbeides saksgrunnlag og faglige utredninger som er nødvendig for styringsgruppens beslutninger.

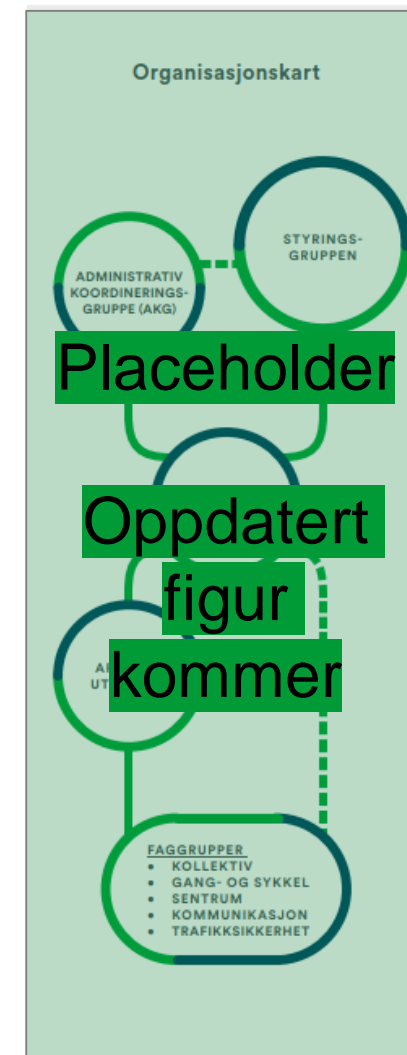
Arbeidsutvalget

Miljøløftets arbeidsutvalg består av representanter fra alle virksomhetene i Miljøløftet, og er oppnevnt av AKG. Arbeidsutvalget er et organ som har kapasitet til å gå noe dypere inn i de faglige sakene før de eventuelt fremmes for AKG og styringsgruppen.

Faggrupper

Miljøløftet har fem faggrupper: Kollektiv, gang- og sykkel, sentrum, kommunikasjon og trafiksikkerhet. Faggruppene viktigste oppgave er å bidra aktivt til måloppnåelse i Miljøløftet. Dette gjøres gjennom målrettet arbeid, løsningsorientering, samarbeid og helhetlig tenkning.

(Kilde: Årsmelding 2019, Byvekstavtalen 2019-2029 og Sekretariatet)



Oppsummering Administrativ koordineringsgruppe (AKG)

Mandat, fullmakt og rolle:

Vedtatt mandat foreligger ikke. Følgende dokument er identifisert som førende for arbeidet i AKG: Notat til Styringsgruppen fra sekretariatet, behandlet i møte 31.10.2018:

Denne gruppen består av den administrative lederen fra hver virksomhet samt eventuell lederstøtte for disse faste medlemmene. Hovedoppgavene for AKG er tett oppfølging av porteføljestyling og økonomistyring i Miljøløftet. AKG skal være et lederforum som skal drøfte saker og kunne ta viktige avklaringer i forkant av styringsgruppemøtene. Drøftingene i AKG skal etablere et godt grunnlag for at sekretariatet kan lage gode innstillinger til styringsgruppen. Medlemmene i AKG skal samtidig kunne gi beslutningsstøtte til de faste medlemmene i styringsgruppen. AKG-møtene legges derfor tett opp mot hvert styringsgruppemøte, slik at kommende styringsgruppesaker kan drøftes. Bergen kommune v/ kommunaldirektør for byutvikling leder møtene.

Ansvar og oppgaver:

- Hovedoppgavene for AKG er tett oppfølging av porteføljestyling og økonomistyring i Miljøløftet.
- AKG skal være et lederforum som skal drøfte saker og kunne ta viktige avklaringer i forkant av styringsgruppemøtene. Drøftingene i AKG skal etablere et godt grunnlag for at sekretariatet kan lage gode innstillinger til styringsgruppen. Medlemmene i AKG skal samtidig kunne gi beslutningsstøtte til de faste medlemmene i styringsgruppen.

Organisering og deltakelse:

- Består av den administrative lederen fra hver virksomhet samt eventuell lederstøtte for disse faste medlemmene.
- AKG-møtene legges tett opp mot hvert styringsgruppemøte, slik at kommende styringsgruppesaker kan drøftes.
- Bergen kommune v/ kommunaldirektør for byutvikling leder møtene.

Samhandling med Styringsgruppe:

- Drøftingene i AKG skal etablere et godt grunnlag for at sekretariatet kan lage gode innstillinger til styringsgruppen.
- Medlemmene i AKG skal samtidig kunne gi beslutningsstøtte til sine ledere, som er de faste medlemmene i styringsgruppen.

Samhandling med Sekretariatet:

- Sekretariatet er saksforberedende organ for styringsgruppen og for AKG og skal sørge for at det utarbeides saksunderlag og faglige utredninger som er nødvendig for styringsgruppens og AKGs beslutninger.

Oppsummering Arbeidsutvalget (AU)

Mandat, fullmakt og rolle:

- Mandat omforent i AKG 04.12.18

Ansvar og oppgaver:

- AU er et saksforberedende organ for AKG som skal gå dypere inn i de faglige sakene før de eventuelt fremmes for AKG og styringsgruppen.
- AU skal bidra til å sette relevante tema av strategisk betydning på AKGs dagsorden.
- Sammen med sekretariatet, utarbeider AU forslag til konklusjon på saker til AKG.
- AU har en svært viktig rolle mht. å bistå sekretariatet med avklaringer underveis i det daglige arbeidet.
- AU skal handle i tråd med gjeldende styringsdokumenter og -signaler.
- AU vil være sentralt i dialogen med faggruppene og skal være AKGs bindeledd til faggruppene.
- AU er forpliktet til å til enhver tid å holde seg oppdatert på aktuelle saker, og videreformidle informasjon til resten av AU, selv om dette ikke tilhører eget ansvarsområde.
- AU skal sammen med sekretariatet sikre at alle prosjektene blir godt beskrevet med fokus på porteføljestyling, slik at det legges til rette for gode prioriteringsdiskusjoner.
- AU avholder møter hver måned, eller oftere ved behov.
- AU-møter skal kalles inn til med sakliste og relevante saksfremlegg.
- Alle saker til AU skal som hovedregel ha et skriftlig saksfremlegg som er stilet til AU. Innkalling og sakspapirer sendes ut én uke før møtet.
- Medlemmene i AU skal sørge for kontinuerlig informasjonsflyt til sine ledere, som er de faste medlemmene i AKG.
- Virksomhetene melder endring av representant(er) eller stedfortreder til sekretariatet.

Organisering og deltakelse:

De faste medlemmene i arbeidsutvalget består av tre representanter fra hhv. Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Statens vegvesen, og en representant fra hhv. Jernbanedirektoratet og Fylkesmannen i Hordaland. I tillegg møter Miljøloftets sekretariat. Faggrupelederne blir innkalt og møter etter behov.

Samhandling med Sekretariatet:

- Sekretariatet koordinerer arbeidet mellom AU og AKG.
- Sammen med sekretariatet, utarbeider AU forslag til konklusjon på saker til AKG.
- AU skal bistå sekretariatet med avklaringer underveis i det daglige arbeidet.
- AU skal sammen med sekretariatet sikre at alle prosjektene blir godt beskrevet med fokus på porteføljestyling, slik at det legges til rette for gode prioriteringsdiskusjoner.
- Sekretariatsleder leder møtene. Sekretariatet har ansvar for å skrive referat fra møtene. Referatene må gi en tydelig oppsummering av hva AU har konkludert med.

Samhandling med AKG:

- AKG er oppdragsgiver for AU.
- AU vil være sentralt i dialogen med faggruppene og skal være AKGs bindeledd til faggruppene.
- AKG får referatene fra AU-møtene til orientering.

Samhandling med faggrupper:

- AU vil være sentral i dialogen med faggruppene og skal være AKGs bindeledd til faggruppene.

Oppsummering faggrupper

Miljøløftet har følgende faggrupper

- Kollektivgruppen
- Gang- og sykkelgruppen
- Trafikksikkerhetsgruppen
- Kommunikasjonsgruppen
- Sentrumsgruppen

Mandat, fullmakt og rolle:

Vedtatt mandat foreligger ikke. Følgende dokument er identifisert som førende for arbeidet i faggruppene: Foreløpig mandat 22.03.2019

I AKG 22. mars 2019 uttrykte bl.a. AKG et ønske om å arbeide videre med å løfte faggruppene slik at alle ser synergiene og fellesprosjektene mellom fagfeltene. Faggruppene fikk etter dette et foreløpig mandat å jobbe etter, men det har hele tiden vært tanken å ta faggruppenes sammensetning og innretning opp igjen når ny organisering kom på plass.

Ansvar og oppgaver:

- Faggruppens viktigste oppgave er å bidra aktivt til måloppnåelse i Miljøløftet. Dette gjøres gjennom målrettet arbeid, løsningsorientering, samarbeid og helhetlig tenkning.
- Faggruppen må vurdere hvilke aktiviteter som gir best effekt iht Miljøløftets mål, og rette sitt arbeid inn mot planer og prosjekter som fremmer disse målene.
- Dette innebærer at de prosjektene som foreslås, må være nøye vurdert i forhold til nullvekstmålet, og at faggruppene må samarbeide godt med hverandre for å sikre best mulig samlet måloppnåelse i hvert enkelt prosjekt.
- Faggruppene skal foreslå:
 - aktuelle plan- og utredningsarbeid til årlige planprogram
 - følge opp vedtatt planprogram i handlingsprogrammet med forslag til prosjektering, erverv, mm
 - aktuelle byggbare tiltak i handlingsprogrammet.

Organisering og deltakelse:

- Faggruppens forutsettes bemannet med fagpersoner fra de ulike virksomhetene (partene) i Miljøløftet. Faggruppemedlemmene representerer sin virksomhet inn i faggruppen og dermed videre inn i hele Miljøløftet.
- Partene har selv ansvaret for sine representanter i faggruppene, og har anledning til å endre disse. Hvis en representant slutter i sin virksomhet, skal det oppnevnes ny representant.
- Det skal utarbeides skriftlige referater fra møtene, med angivelse av saksdokumenter, ev. konklusjoner og ansvar for eller råd om videre oppfølging av hver enkelt sak. Dette innebærer at faggruppene må være bevisst på hvor omfattende behandlingen av en sak skal være, og hva som skal skje videre med saken etter at den er behandlet i gruppen. Dette skal fremgå av møtereferat.

Samhandling med Sekretariatet:

I det daglige arbeidet skal faggruppene rapportere til Miljøløftets arbeidsutvalg (AU), med sekretariatet som bindeledd. AU/sekretariatsleder avgjør hvilke saker som skal løftes videre til Miljøløftets styrende organer.

Samhandling med AKG:

Faggruppene jobber på bestilling fra AKG. De må utfordre og ta egne initiativ, men må raskt løfte disse til Miljøløftets styrende organer. En gang i året legges det frem en samlet status for AKG.

Faggruppene opprettes av AKG gjennom at de ulike partene melder inn sine representanter. I utgangspunktet skal alle parter være representert i hver gruppe. Faggruppelederne oppnevnes av AKG.

Samhandling med AU:

I det daglige arbeidet skal faggruppene rapportere til Miljøløftets arbeidsutvalg (AU), med sekretariatet som bindeledd. Faggruppelederne kalles etter behov inn til møtene i AU. Faggruppen redegjør for status i sitt arbeid for AU minst en gang hvert halvår.



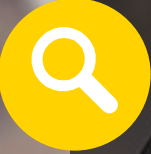
01

Introduksjon



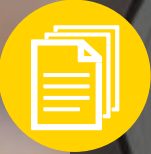
02

Metode



03

Hovedfunn for videreutvikling
av Miljøløftet



04

Funn fra gjennomgang av
styrende dokumenter



05

Funn fra intervjuer i
Miljøløftet



06

Avvik mellom skriftlige
dokumenter og funn i intervju



07

Vedlegg

Generelle funn fra intervjuer

- Utfordrende å orientere seg i det organisatoriske landskapet, både i egen «gruppe» og Miljøløftet som helhet.
 - Spesielt når man er ny part i Miljøløftet eller ny i rollen.
- Ulik oppfatning om hva som er gjeldende mandater og fullmakter.
- Vanskelig å følge saksgang - hvem har behandlet saken før, hvem eier dem og hva er konkludert med tidligere.
- Ønske om at linjeorganisasjonene skal kobles tidligere inn i arbeidet for å sikre best mulig informasjon, og realiserbare prosjekt.
- Ønske om å tydeliggjøre Miljøløftets forventninger til tidsbruk, og en organisering av Miljøløftet som tilrettelegger for å involvere og gjennomføre saksforberedelser i egen organisasjon.
- Møtefrekvensen oppleves som hyppig.
- Porteføljestyring er utfordrende.
 - Plan: kompetanse ved utfylling og prioritering av prosjektark.
 - Økonomi: (samfunns)økonomisk kompetanse ved utfylling og prioritering av prosjektark og hyppighet statusrapportering.
 - Statusrapportering: fremdrift og forbruk hyppig nok til å ha reell påvirkningsmulighet.
 - Ønsker et klarere kommunisert årshjul som forteller når ulike saker skal diskuteres og behandles.
 - Uklare vurderingskriterier for porteføljestyring.
- Opplevd skille mellom Bergen kommune og omlandskommunene.
 - Dagens portefølje og diskusjon rundt prosjekter omfatter i hovedsak Bergen kommune.
 - Omlandskommunene ønsker å inkluderes i det sterke fagmiljøet, men det er uklart hvordan faggruppene kan inkludere omlandskommunene på en effektiv måte.
 - I dagens organisering av Miljøløftet føler omlandskommunene seg tilsidesatt.
 - Omlandskommunene er ikke inkludert i Miljøløftet sine nettsider eller mandat.
- Kompetansedeling og kompetanseutvikling er viktig for medlemmene i Miljøløftet.
- Det ønskes tydeligere beslutningslinjer og struktur mellom gruppene.
- Det savnes en plattform for faglig forankring i organisasjonen.
- Det er tydelighet i formålet med avtalen, og partene er omforente om nullvekstmålet.

Administrativkoordinerende gruppe (AKG)

Mandat, fullmakt og rolle:

- Usikkerhet knyttet til mandat og fullmakter i Miljøløftet.
- Felles forståelse av AKG som forberedende organ som innstiller saker for styringsgruppen.
- Uklart om AKG har vedtakskompetanse.
- Medlemmene har ingen spesifikke mandater fra egen organisasjon for deltakelse i Miljøløftet, annet enn inkludert i egen stillingsbeskrivelse.

Ansvar og oppgaver:

- Vurderer prosjektark fra faggruppene i henhold til blant annet økonomi, måloppnåelse og nytte, som brukers for å fremme forslag til handlingsprogram.
- Porteføljestyling
 - Mangler fokus på gjennomføring av prosjekter, svake rapporteringsrutiner.
 - Det kuttes sjeldent i prosjekter ved tid- eller kostnadsoverskridelser grunnet for treg rapportering.
 - Ønske om klarere saksflyt og sakshistorikk.
- Har mulighet til å bestille oppklaringer og arbeid fra AU og faggruppene.
- Forutsetter at prosjekter er kvalitetssikret på forhånd, men opplever noen ganger at saker ikke er tilstrekkelig gjennomarbeidet.

Organisering og deltakelse:

- Høy kompetanse i gruppen, deltakere fra høye administrative nivå i egen organisasjon.
- Svært mange deltakere i møtene.
- Vanskelig å skille formelle medlemmer og observatører i møtene.
- Diskusjon rundt hvem som bør være leder av forumet for å sikre balanse.
- Respekt for de ulike partenes primærsyn.
- Høy møtefrekvens gjennom hele året.

Samhandling med Styringsgruppe:

- Opplevs som en svært politisk gruppe.
- Positivt at det er åpent fora og offentlige sakspapirer.
- Mange som er medlem av AKG, møter også i styringsgruppen.

Samhandling med Sekretariatet:

- Samarbeid preget av god kommunikasjon, informasjonsdeling og koordinering.
- Ønsker klarere saksflyt, bedre tid til validering av saker i egen organisasjon og mindre muntlige saker.
- Ønsker bedre grunnlag for porteføljestyling: tidlig informasjon og bedre økonomi- og statusrapportering. Påpekes store fremskritt på denne fronten.

Samhandling med AU:

- AUs rolle og samhandling med AKG er uklar.
- Ulik oppfattelse av nytten AU tilfører eller utgjør for AKG og sekretariatet.

Samhandling med faggrupper:

- Sprikende funn:
 - Faggruppene arbeider godt, leverer gode prosjekter og fremmer strategiske spørsmål.
 - Løsreven del av Miljøløftet, uklare mandater og manglende avklaring av arbeidet hos prosjekteier.

Arbeidsutvalget (AU)

Mandat, fullmakt og rolle:

- Manglende kjennskap til mandat og fullmakt i Miljøløftet.
- Medlemmene har ingen spesifikke mandater fra egen organisasjon for deltakelse i Miljøløftet, annet enn inkludert i egen stillingsbeskrivelse. Sprikende funn:
 - Uklart hvilke oppgaver som utføres og funksjon i Miljøløftet.
 - Forberedende organ for AKG med ansvar for oppfølging av arbeidet i faggruppene.

Ansvar og oppgaver:

- Bearbeider og følger opp prosjektarkene fra faggruppene. Videre har AU ansvar for å opprette handlingsprogrammet som sendes til AKG.
- Ansvarlig for å skrive årsmeldingen.
- Mottar henvendelser fra faggruppene, AKG, forskningsinstitusjoner og andre aktører som ønsker kontakt med transportplanlegging i Bergensregionen.
- Savner oppdateringer på saksfremgang.

Organisering og deltakelse:

- Gruppen oppleves for stor til å effektivt yte sin funksjon.
- Møtene er preget av presentasjon i stedet for diskusjon.
- Avgjørelser er konsensusbasert.
- Opplevs som høy møtefrekvens og stor arbeidsbelastning.
- Mye av møtetiden omhandler detaljprosjekter i Bergen kommune.
- Savner mer faglig kompetanse blant medlemmene.
- Manglende opplæring for nye medlemmer.
- Opplevs å i hovedsak representere egen linje, men kommer sammen fram til felles løsninger.

Samhandling med Styringsgruppe:

- AU har ikke nær kontakt med styringsgruppen gjennom dagens organisering.
- Opplevs positivt at styringsgruppens møter er åpne.

Samhandling med Sekretariatet:

- Sakspapirer blir sendt i forkant av møter.
- God kommunikasjon.
- Uklar bruk av forkortelser i noen saksdokumenter.

Samhandling med AKG:

- Opplevs at samme diskusjoner går igjen i AU og AKG, sammenfallende tematikk, uklare ansvarsområder og sakflyt.
- Savner oppdateringer på prosjekters fremdrift - f.eks. dato for saksbehandling i AKG og styringsgruppen.

Samhandling med faggrupper:

- Alle faggrupelederne inviteres også til AU-møter.
 - Positivt med detaljkunnskap om prosjekter på tvers.
 - Utdfordrende med mange møtedeltakere.
- Prosjektark er mangelfullt utfyllt.
- Byggherrene ønskes involvert tidligere i prosjekter for å styrke prosjektenes realiserbarhet og prisestimer. Det oppleves at det i dag ligger et større ansvar til linjeorganisasjonene enn før.
- Uklar sammenheng mellom plan og fremdriftsbetraktning.
- Uklare vurderingskriterier for hva som definerer gode prosjekter.
- Opplevs at faggruppene er mer planorientert enn handlingsorientert.

Faggrupper

Mandat, fullmakt og rolle:

- Ikke kjennskap til at det foreligger noe tydelig, skriftlig mandat eller fullmakter i Miljøløftet.
- Den generelle oppfattelsen av faggruppene mandat er at de skal definere prosjekter som skal planlegges og bygges. Dette gjøres gjennom utfyllelsen av prosjektark.
- Medlemmene har ingen spesifikke mandater fra egen organisasjon for deltakelse i Miljøløftet, annet enn inkludert i egen stillingsbeskrivelse.

Ansvar og oppgaver:

- Ansvar for å planlegge og fremme byggbare og realiserbare prosjekter.
- Hver faggruppe har ansvar for sitt tematiske fagområde og hovedfokus for arbeidet rettes mot dette fagområdet.
- Savner dypere faglige diskusjoner og validering på høyere nivå i Miljøløftet.
- Medlemmene opplever arbeidet som arbeidsbelastende og de fleste faggruppene benytter seg av eksterne konsulenttenester og sekretærer for å dekke manglende kapasitets og kompetansebehov.
- Opplevs at overordnet fokus på sluttprodukt mangler.
- Savner konkrete føringer, struktur og verktøy for hvordan arbeidet i faggruppene skal utføres.

Organisering og deltakelse:

- Høy møtefrekvens og arbeidsbelastning.
- Antall medlemmer i gruppene opplevs å være tilstrekkelig eller noe høyt.
- Omlandskommunene ønsker å delta i fagmiljøene, men det er usikkert hvordan omlandskommunene kan inkluderes på en mest mulig effektiv måte. En inkludering av omlandskommunene i dagens organisering vil medføre større møtefora og økt spredning i prosjektene.

Samhandling med Sekretariatet:

- Et godt koordinerende ledd.
- Flinke til å trekke de ulike faggruppene inn til diskusjon ved behov.
- Lite faglig kompetanse og teknisk bakgrunn ved behov for oppfølging og oppklaringer knyttet til faglige problemstillinger.

Samhandling med AKG:

- Oppfattes at AKG er bestiller for noe av arbeidet i faggruppene.
- Bestillingene ovenfra og ned, oppleves i noen tilfeller som litt for politiske med mål om kortsiktige forbedringer. Dette gjelder spesielt den siste tiden.
- Det ønskes mer fokus på status for saksbehandlingen av prosjekt.

Samhandling med AU:

- Opplever ikke de dype faglige diskusjonene og kompetansen som det burde være i et AU. Mangelfull teknisk rådgiving.
- Oppfattes som et veiledende og rådgivende organ.
- Savner oppdateringer på prosjektfremgang og behandlingsstatus.
- Viktig møteplass for faggrupelederne som tilrettelegger for koordinering og diskusjon i de faglige tverrsnittene.

Samhandling med andre faggrupper:

- Det oppfattes at flere prosjekter overlapper og hadde vært tjent med høyere grad av koordinering mellom faggruppene.
- Opplevs som noe vanskelig å koordinere mellom gruppene da det ikke er tilrettelagt for koordinert tverrfaglig samarbeid.



01

Introduksjon



02

Metode



03

Hovedfunn for videreutvikling
av Miljøløftet



04

Funn fra gjennomgang av
styrende dokumenter



05

Funn fra intervjuer i
Miljøløftet



06

Avvik mellom skriftlige
dokumenter og funn i intervju



07

Vedlegg

Administrativkoordinerende gruppe (AKG)

Funn fra styrende dokumenter	Opplevd avvik
«AKG skal drøfte saker og kunne ta viktige avklaringer i forkant av styringsmøtene.»	Det er usikkerhet rundt vedtaksmyndigheten knyttet til AKG. Videre oppleves møtene i AKG i større grad være preget av presentasjon enn diskusjon.
«Hovedoppgavene for AKG er tett oppfølging av porteføljestyling og økonomistyring i Miljøløftet. AKG skal være et lederforum som skal drøfte saker og kunne ta viktige avklaringer i forkant av styringsgruppemøtene. Drøftingene i AKG skal etablere et godt grunnlag for at sekretariatet kan lage gode innstillinger til styringsgruppen.»	Det oppleves i dag at det er manglende rapportering for prosjekters fremgang og prosjektøkonomi, noe som gjør det vanskelig å sikre reell porteføljestyling. Videre er det uklare vurderingskriterier knyttet til porteføljestyling - uklart hvordan man skal sammenligne potensielle prosjekter, både mot nullvekstmålet og mot hverandre.
«Består av den administrative lederen fra hver virksomhet samt eventuell lederstøtte for disse faste medlemmene.»	Flere av medlemmene opplever at det er vanskelig å skille mellom medlemmene av AKG og lederstøtte/observatører i møteforaene. Det påpekes også at det er svært mange deltakere i møtene.
«Sekretariatet er saksforberedende organ for styringsgruppen og for AKG og skal sørge for at det utarbeides saksunderlag og faglige utredninger som er nødvendig for styringsgruppens og AKGs beslutninger.»	Det er usikkerhet rundt vedtaksmyndigheten i AKG. I de skriftlige styringsdokumentene beskrives AKG sin rolle ulikt: «AKG skal være et lederforum som skal drøfte saker og kunne ta viktige avklaringer i forkant av styringsgruppemøtene.» samt «...faglige utredninger som er nødvendig for styringsgruppens og AKGs beslutninger». Videre er det uklart om AKG styrer eller styres av sekretariatet.

Arbeidsutvalget (AU)

Funn fra styrende dokumenter	Opplevd avvik
I de skriftlige styringsdokumentene foreligger det et mandat for AU, omforent i AKG 04.12.18.	Medlemmene av AU har manglende kjennskap til skriftlig mandat og fullmakt.
«AU er et saksforberedende organ for AKG som skal gå dypere inn i de faglige sakene før de eventuelt fremmes for AKG og styringsgruppen.»	I dagens organisering savner flere et fora for dype faglige diskusjoner og avklaringer i Miljøløftet. Det oppleves videre at AU mangler teknisk faglig kompetanse nødvendig for å legge til rette for slike diskusjoner og avklaringer. Flere av medlemmene i både AU og AKG opplever også at de samme diskusjonene går igjen i AU og AKG, og at de to gruppene har sammenfallende tematikk, uklare ansvarsområder og saksflyt.
«AU skal bidra til å sette relevante tema av strategisk betydning på AKGs dagsorden. Sammen med sekretariatet, utarbeider AU forslag til konklusjon på saker til AKG.»	Det er blant medlemmene av AU usikkerhet knyttet til gruppens ansvarsområder. Det er uklart hvilke oppgaver som utføres, men flere beskriver AU sin rolle som forberedende organ for AKG med ansvar for oppfølging av arbeidet i faggruppene. Det oppleves ikke at AU har vedtaksmyndighet.
«Medlemmene i AU skal sørge for kontinuerlig informasjonsflyt til sine ledere, som er de faste medlemmene i AKG.»	Flere av medlemmene i AU forteller at de forsøker å ha interne møter i forkant av AKG samlingene, men det er flere som opplever at de ikke alltid har kapasitet til dette, og at det er noe de kunne blitt bedre på internt.
«De faste medlemmene i arbeidsutvalget består av tre representanter fra hhv. Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Statens vegvesen, og en representant fra hhv. Jernbanedirektoratet og Fylkesmannen i Hordaland. I tillegg møter Miljøløftets sekretariat. Faggrupelederne blir innkalt og møter etter behov.»	De nye kommunene er ikke inkludert i dagens mandat. Faggrupelederne inviteres i dag til hvert møte i AU, uavhengig av behov.

Arbeidsutvalget (AU)

Funn fra styrende dokumenter	Opplevd avvik
«Sammen med sekretariatet, utarbeider AU forslag til konklusjon på saker til AKG.»	Det oppleves at medlemmene i AU fremmer et forslag til handlingsprogram til AKG, men har ingen vedtaksmyndighet til å trekke konklusjoner.
«AU skal sammen med sekretariatet sikre at alle prosjektene blir godt beskrevet med fokus på porteføljestyling, slik at det legges til rette for gode prioriteringsdiskusjoner.»	AKG oppfatter prosjektarkene som mangelfullt utfyllt, særlig med tanke på samfunnsøkonomisk måloppnåelse. Det er uklarhet knyttet til vurderingskriterier for prosjekters måloppnåelse.
«AKG er oppdragsgiver for AU.»	Noen opplever AKG som oppdragsgiver for AU, mens andre opplever at oppdragsgiver er sekretariatet.
«AU skal bidra til å sette relevante tema av strategisk betydning på AKGs dagsorden.»	Det savnes mer konkrete beskrivelser av gruppens mandat og hvordan man kan bidra til god måloppnåelse.
«AU og/eller sekretariatet avgjør hvilke saker det kan konkluderes på i AU, og hvilke som må løftes til AKG. Eventuelt bestiller AKG saker fra AU basert på møtereferatene eller andre aktuelle problemstillinger som trenger en dypere faglig drøfting.»	Det er en oppfattelse av at alle sakene i AU løftes videre til diskusjon i AKG, med unntak av noen saker som går fra faggruppene rett til AKG. Det påpekes også at dagens AU har manglende planfaglig kompetanse, og faggrupelederne opplever ikke at dette er et fora for diskusjon av faglige utfordringer eller avklaringer.
«AU avholder møter hver måned, eller oftere ved behov.»	Dagens AU møtes fast hver 14. dag.

Faggrupper

Funn fra styrende dokumenter	Opplevd avvik
«Vedtatt mandat foreligger ikke. Følgende dokument er identifisert som førende for arbeidet i faggruppene: Foreløpig mandat 22.03.2019»	Ikke kjennskap til at det foreligger noe tydelig, skriftlig mandat eller fullmakter i Miljøløftet.
«Faggruppene viktigste oppgave er å bidra aktivt til måloppnåelse i Miljøløftet. Dette gjøres gjennom målrettet arbeid, løsningsorientering, samarbeid og helhetlig tenkning.»	Den generelle oppfattelsen av faggruppene mandat er at de skal definere prosjekter som skal planlegges og bygges. Dette gjøres gjennom utfyllelsen av prosjektark. Det oppleves ikke som klare rammer og retningslinjer rundt faggruppene arbeid. Flere av faggruppene lederne savner koordinert tverrfaglig samarbeid for å bedre kunne legge til rette for en helhetlig tenkning.
«Faggruppen må vurdere hvilke aktiviteter som gir best effekt iht. Miljøløftets mål, og rette sitt arbeid inn mot planer og prosjekter som fremmer disse målene. Dette innebærer at de prosjektene som foreslås, må være nøye vurdert i forhold til nullvekstmålet, og at faggruppene må samarbeide godt med hverandre for å sikre best mulig samlet måloppnåelse i hvert enkelt prosjekt.»	Det oppleves at beskrivelsen av prosjektenes samfunnsøkonomiske måloppnåelse er mangelfullt utfylt, og dermed vanskelig å benytte til reel porteføljestyling. Det påpekes at det savnes konkrete føringer, struktur og verktøy for hvordan arbeidet i faggruppene skal gjøres. Det er uklarhet rundt vurderingskriteriene for hva som definerer et god prosjekt.
«Faggruppene skal foreslå: <ul style="list-style-type: none">• aktuelle plan- og utredningsarbeid til årlige planprogram• følge opp vedtatt planprogram i handlingsprogrammet med forslag til prosjektering, erverv, mm• aktuelle byggbare tiltak i handlingsprogrammet.»	Det kan virke som det i dag er størst fokus på å foreslå aktuelle byggbare tiltak i handlingsprogrammet heller enn de andre punktene.
«Faggruppene jobber på bestilling fra AKG. De må utfordre og ta egne initiativ, men må raskt løfte disse til Miljøløftets styrende organer.»	Det er uklarhet knyttet til bestillingsrutinene i Miljøløftet og det oppleves ikke som tydelig for faggruppene lederne hvem som bestiller arbeidet. Det ønskes videre tidligere avklaringer av prosjekter hos byggherren.
Faggruppene skal forholde seg til øvrige gjeldende rammeverk: Organisasjonskart, Årshjul, Planprogram og handlingsprogram, Porteføljestylingskriterier, Andre sentrale og førende dokumenter som KPA, sykkelstrategi, gåstrategi mm.	Flere av faggruppene lederne savner et tydelig årshjul og en overordnet plan for når de ulike sakene skal diskuteres. Videre er det uklarhet rundt porteføljestylingskriterier.



01

Introduksjon



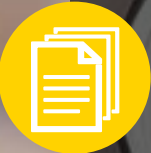
02

Metode



03

Hovedfunn for videreutvikling
av Miljøløftet



04

Funn fra gjennomgang av
styrende dokumenter



05

Funn fra intervjuer i
Miljøløftet



06

Avvik mellom skriftlige
dokumenter og funn i intervju



07

Vedlegg

Intervjuguide

Formål med intervjuene var å innhente erfaringer og forventninger fra samarbeidspartene i Miljøløftet for å videreutvikle Miljøløftets organisering, slik at den underbygger og bidrar til måloppnåelse ved reell porteføljestyling, ivaretar alle partene og er i tråd med retningslinjene for Miljøløftets sekretariat.

Introduksjon (5 min)

- Introduksjon av EYs ressurser
- Formål med intervjuet
- Konfidensielle samtaler, kun prosjektdeltagere i EY som har tilgang til intervjunotater, utsagn skal ikke kunne spores tilbake til enkeltperson, funn presenteres på aggregert nivå.

Din rolle i Miljøløftet (5 min)

- Hvilken stilling har du hos [arbeidsgiver]?
- Hva er din bakgrunn, og din bakgrunn i Miljøløftet?
- Hvor lenge har du deltatt i AKG/AU/faggruppe?
- Hva er din rolle i AKG/AU/faggruppe?

Rolle, mål og mandat i Miljøløftet (15 min)

- Hvordan oppfatter du at mandatet til AKG/AU/faggruppen er?
- Hvilke fullmakter har dere?
- Hvilken rolle har AKG/AU/faggruppe i Miljøløftet?
- Hva består rollen i?
 - Hva er ansvarsområdet, og hvilke oppgaver har AKG/AU/faggruppen?
 - Hva er det viktigste AKG/AU/faggruppen gjør?
- Hvordan (sam)arbeider dere i AKG/AU/faggruppen?
- Hvordan løser dere oppgavene deres?
- Hvilke beslutninger tar dere, og hvordan?
- Hvilken møtestruktur har dere, og hva er utfallet av møtene?

- Hva er dine tanker om deltakernes kompetanse og fullmakter sett opp imot ansvarsområdet og de oppgavene dere skal utføre?
- Hvilke andre enheter i Miljøløftet samarbeider dere med, og hvordan?

Rolle, mål og mandat [din arbeidsgiver] (5 min)

- Hvilke mandater og fullmakter har du for deltakelse i AKG/AU/faggruppen?
- Hvordan forankrer du arbeidet i AKG/AU/faggruppene i egen organisasjon?
- Hva er viktig for [din arbeidsgiver] i Miljøløftet?
- Har [din arbeidsgiver] satt mål for hva dere skal oppnå i Miljøløftet, og hva er disse?
- Har [din arbeidsgiver] satt mål for AKG/AU/faggruppen, og hva er disse?

Styrker, utfordring og målbilde for fremtidig organisering (20 min)

- Hvilke behov har din arbeidsgiver for organisering av Miljøløftet?
- Hva fungerer godt med dagens organisering?
 - Av Miljøløftet som helhet, AKG, AU, faggrupper og dagens samspill med sekretariatet
- Hvilke utfordringer ser du ved dagens organisering?
 - Av Miljøløftet som helhet, AKG, AU, faggrupper og agens samspill med sekretariatet
- Hvilke endringer tror du vil være gunstig for å imøtekomme disse utfordringene?

Avslutning (5 min)

- Er det noe annet Miljøløftet som helhet du ønsker å formidle?

Retningslinjer for Sekretariatet 4.9.2020

« Retningslinjene skal tydeliggjøre sekretariatets rolle i byvekstavtalesamarbeidet, og legge rammer for sekretariatets arbeid i byvekstavtalesamarbeidet. Formålet med retningslinjene er å sikre at sekretariatet er partsuavhengig, bistår styringsgruppen for Miljøløftet og er til disposisjon for alle avtaleparter.

Retningslinjene for Miljøløftet er behandlet i styringsgruppen for Miljøløftet i møtet 4. september 2020.

1. Sekretariatets rolle i byvekstavtalesamarbeidet

- a. Sekretariatet skal koordinere samarbeidet og oppfølgingen av byvekstavtalen på vegne av partene legge til rette for porteføljestyring.
- b. Sekretariatet forbereder og deltar i styringsgruppen for Miljøløftets møter.
- c. Sekretariatet har ansvar for at beslutninger i styringsgruppen for Miljøløftet referatføres og formidles til den av partene som får ansvaret for å følge opp.
- d. Sekretariatet skal ha oversikt over ansvarsfordelingen og framdriften for oppfølging av saker. Ved forsinkelser utarbeider sekretariatet avviksrapporter og setter frister for når avvikene skal være fulgt opp. Det er partenes eget ansvar å sørge for at oppgaven blir gjort.
- e. Sekretariatet skal legge til rette for balanse både i den formelle og uformelle dialogen med partene, og at alle partene har tillit til at de blir ivaretatt. Dette innebærer blant annet at partene behandles likeverdig når det gjelder tilgang til informasjon.
- f. Sekretariatet skal bistå styringsgruppen for Bypakke Bergen på lik linje med som styringsgruppen for Miljøløftet.
- g. Sekretariatets ansvar er formalisert i vedlagte mandat.

2. Arbeidslederansvar og arbeidsgiveransvar

- a. Styringsgruppen for Miljøløftet har arbeidslederansvar for sekretariatet, det vil si at de er ansvarlige for å disponere sekretariatets ressursbruk. Arbeidslederansvaret gjelder uavhengig av hvor sekretariatets medarbeidere er formelt ansatt.
- b. Sekretariatsleder er ansatt etter innstilling fra styringsgruppen for Miljøløftet, og er ansvarlig for sekretariatets leveranser opp mot styringsgruppen for Miljøløftet.
- c. Sekretariatet er organisert som en selvstendig og uavhengig enhet med egen leder som har ansvar for medarbeiderne i sekretariatet på vegne av styringsgruppa. Det avklares mellom sekretariatsleder og arbeidsgiver hvordan ansettelsesforholdet skal følges opp (overtid, lønnsforhandlinger m.m.).
- d. Arbeidsgiveransvaret følger ansettelsesforholdet til sekretariatets medarbeidere. Arbeidsgiver fraskriver seg styringsretten over medarbeiderne til sekretariatet, jf. avtale datert xx.xx.xx. Merk: Det må inngås en slik avtale dersom dette ikke er gjort.

Retningslinjer for Sekretariatet 4.9.2020



3. Utadrettet informasjon og kommunikasjon

- a. Styringsgruppen kan delegerer ansvaret for utadrettet informasjon og kommunikasjon knyttet til byvekstavtalen til sekretariatet, innenfor definerte rammer. Sekretariatet skal da følge prinsippene nedfelt i pkt. c og d.
- b. Sekretariatet skal samarbeide tett med de enkelte parter når det gjelder ekstern informasjon og kommunikasjon.
- c. Sekretariatet kan representere avtalesamarbeidet på vegne av partene, for eksempel ved å holde foredrag eller delta i faglige forum. I hvilke fora sekretariatet skal delta, og med hvilket mandat, skal avklares på prinsipielt nivå. Tvilstilfeller løftes til styringsgruppen for Miljøløftet.
- d. I representasjon av avtalesamarbeidet (jf. pkt. c) skal sekretariatet presentere partenes felles syn, eller gi nøytral beskrivelse av uenigheten. I saker der det er uenighet mellom partene skal sekretariatet henvise til partene.
- e. Sekretariatet bør ha en nøytral kommunikasjonsplattform som ikke favoriserer enkeltparter (f.eks. e-postadresser og webadresser).

4. Økonomi og kostnadsstyring

- a. Sekretariatet skal i samarbeid med partene utarbeide forslag til felles handlingsprogram, årsbudsjett og årsmelding. Handlingsprogrammet skal behandles i styringsgruppen for Miljøløftet og vedtas lokalt.
- b. Sekretariatet skal utarbeide årsbudsjett og regnskap for drift av sekretariatet.
- c. Sekretariatet skal tilrettelegge for at styringsgruppen for Miljøløftet har en totaloversikt over økonomisk status og framdrift slik at de kan drive ansvarlig porteføljestyling av byvekstavtalen. Hver prosjekteier er imidlertid ansvarlig for den løpende kostnadsstyringen av det enkelte prosjekt.
- d. Sekretariatet skal sørge for at det etableres gode rutiner for økonomirapportering, slik at avvik fanges opp og nødvendige justeringer kan gjøres på et tidlig tidspunkt. Dette forutsetter at partene gir nødvendig innsyn i partenes regnskap og rapportering både årlig og periodevis. Dette forutsetter også at den oppdragsgiveren som har ansvar for finansieringsavtalen med bompengeselskapet gir innsyn i forbruk av bompenger og til hvilke prosjekter/tiltak disse er brukt.
- e. Sekretariatet har en delegert fullmakt til økonomiske disposisjoner innenfor en gitt ramme, jf. <dokumentasjon på dette>.



Retningslinjer for Sekretariatet 4.9.2020

- « 5. **Oppfølging av måleindikatorer**
- a. Sekretariatet har ansvar å koordinere rapportering på indikatorene for oppfølging av byvekstavtalen, jf. Pkt. 7 i Byvekstavtalen mellom kommunene Bergen, Askøy, Øygarden, Alver og Bjørnafjorden, Vestland fylkeskommune og Staten for perioden 2019-2029. Det er imidlertid hver indikatoreier som er ansvarlig for å fremskaffe data.
 - b. Sekretariatet har ansvar for at rapporteringen av indikatorer inngår i byvekstavtalens årsrapport.
 - c. Sekretariatet kan på oppdrag fra partene bestille analyser mm, jf. pkt. 6. Dette skal i så fall gjøres i samarbeid med indikatoreier.
6. **Analyser og utredninger**
- a. Sekretariatet kan bestille og utarbeide analyser og utredninger på vegne av partene, etter bestilling fra styringsgruppen for Miljøløftet eller andre dette ansvaret er delegert til.
 - b. Gjeldende anskaffelsesreglement følger ansettelsesforholdet hos den part som står som bestillingsansvarlig.
7. **Dokumenthåndtering**
- a. Sekretariatet har ansvar for at alle saksdokumenter og referater arkiveres etter gjeldende lover for offentlig forvaltning.
 - b. Sekretariatet skal sørge for at relevante dokumenter er tilgjengelige for partene.
8. **Håndtering av faglig uenighet**
- a. Dersom partene ønsker det, kan sekretariatet bistå som nøytral part i konflikter som gjelder faglig uenighet mellom partene.



Mandat for AU per 04.12.2018



De faste medlemmene i arbeidsutvalget består av tre representanter fra hhv. Bergen kommune, Hordaland fylkeskommune og Statens vegvesen, og en representant fra hhv. Jernbanedirektoratet og Fylkesmannen i Hordaland. I tillegg møter Miljøloftets sekretariat. Faggrupelederne blir innkalt og møter etter behov.

- AKG er oppdragsgiver for AU. Sekretariatet koordinerer arbeidet mellom AU og AKG.
- AU er et saksforberedende organ for AKG som skal gå dypere inn i de faglige sakene før de eventuelt fremmes for AKG og styringsgruppen.
- AU skal bidra til å sette relevante tema av strategisk betydning på AKGs dagsorden.
- Sammen med sekretariatet, utarbeider AU forslag til konklusjon på saker til AKG.
- AU har en svært viktig rolle mht. å bistå sekretariatet med avklaringer underveis i det daglige arbeidet.
- AU skal handle i tråd med gjeldende styringsdokumenter og -signaler.
- AU vil være sentralt i dialogen med faggruppene og skal være AKGs bindeledd til faggruppene.
- AU er forpliktet til å til enhver tid å holde seg oppdatert på aktuelle saker, og videreformidle informasjon til resten av AU, selv om dette ikke tilhører eget ansvarsområde.
- AU skal sammen med sekretariatet sikre at alle prosjektene blir godt beskrevet med fokus på porteføljestyling, slik at det legges til rette for gode prioriteringsdiskusjoner.
- AU avholder møter hver måned, eller oftere ved behov.
- AU-møter skal kalles inn til med sakliste og relevante saksfremlegg.
- Alle saker til AU skal som hovedregel ha et skriftlig saksfremlegg som er stilet til AU. Innkalling og sakspapirer sendes ut én uke før møtet.
- Sekretariatsleder leder møtene. Sekretariatet har ansvar for å skrive referat fra møtene. Referatene må gi en tydelig oppsummering av hva AU har konkludert med.
- Medlemmene i AU skal sørge for kontinuerlig informasjonsflyt til sine ledere, som er de faste medlemmene i AKG.
- AKG får referatene fra AU-møtene til orientering. AU og/eller sekretariatet avgjør hvilke saker det kan konkluderes på i AU, og hvilke som må løftes til AKG. Eventuelt bestiller AKG saker fra AU basert på møtereferatene eller andre aktuelle problemstillinger som trenger en dypere faglig drøfting.
- Virksomhetene melder endring av representant(er) eller stedfortreder til sekretariatet.



Foreløpig mandat for faggrupper 22.03.2019



Miljøløftet har følgende faggrupper

- Kollektivgruppen
- Gang- og sykkelgruppen
- Trafikksikkerhetsgruppen
- Kommunikasjonsgruppen
- Sentrumsgruppen

Målene i Miljøløftet

Hovedmålet for Miljøløftet er forankret i byvekstavtalen mellom Hordaland fylkeskommune, Bergen kommune og Staten 2017 - 2023.

Nullvekstmålet ligger til grunn for alt arbeid innenfor Miljøløftet:

- Veksten i persontransporten skal tas med kollektivtrafikk, sykling og gåing.

Løsningene som velges må bidra til å sikre bedre mobilitet totalt sett, spesielt ved å tilrettelegge for attraktive alternativer til privatbil og bedre framkommelighet for næringstransporten.

Prosjektene og tiltakene i byvekstavtalen skal bidra til å nå målene og legge til rette for høy arealutnyttelse i sentrale områder og ved viktige knutepunkter for kollektivtrafikken.

Oppgaver i faggruppene

- Faggruppens viktigste oppgave er å bidra aktivt til måloppnåelse i Miljøløftet. Dette gjøres gjennom målrettet arbeid, løsningsorientering, samarbeid og helhetlig tenkning.
- Faggruppen må vurdere hvilke aktiviteter som gir best effekt iht. Miljøløftets mål, og rette sitt arbeid inn mot planer og prosjekter som fremmer disse målene.
- Dette innebærer at de prosjektene som foreslås, må være nøye vurdert i forhold til nullvekstmålet, og at faggruppene må samarbeide godt med hverandre for å sikre best mulig samlet måloppnåelse i hvert enkelt prosjekt.
- Faggruppene skal foreslå:
 - aktuelle plan- og utredningsarbeid til årlige planprogram
 - følge opp vedtatt planprogram i handlingsprogrammet med forslag til prosjektering, erverv, mm
 - aktuelle byggbare tiltak i handlingsprogrammet.
- Faggruppene jobber på bestilling fra AKG. De må utfordre og ta egne initiativ, men må raskt løfte disse til Miljøløftets styrende organer.



Foreløpig mandat faggrupper 22.03.2019



Faggruppene øvrige rammeverk

Faggruppene skal forholde seg til gjeldende:

1. Organisasjonskart
2. Årshjul
3. Planprogram og handlingsprogram
4. Porteføljestytingskriterier
5. Andre sentrale og førende dokumenter som KPA, sykkelstrategi, gåstrategi mm.

I det daglige arbeidet skal faggruppene rapportere til Miljøløftets arbeidsutvalg (AU), med sekretariatet som bindeledd. Faggruppene kalles etter behov inn til møtene i AU. AU/sekretariatsleder avgjør hvilke saker som skal løftes videre til Miljøløftets styrende organer.

Faggruppen redegjør for status i sitt arbeid for AU minst en gang hvert halvår. En gang i året legges det frem en samlet status for AKG.

Oppretting, sammensetning, varighet, mm.

- Faggruppene forutsettes bemannet med fagpersoner fra de ulike virksomhetene (partene) i Miljøløftet. Faggruppemedlemmene representerer sin virksomhet inn i faggruppen og dermed videre inn i hele Miljøløftet.
- Faggruppene opprettes av AKG gjennom at de ulike partene melder inn sine representanter. I utgangspunktet skal alle parter være representert i hver gruppe.
- Partene har selv ansvaret for sine representanter i faggruppene, og har anledning til å endre disse. Hvis en representant slutter i sin virksomhet, skal det oppnevnes ny representant.
- Faggruppene oppnevnes av AKG.
- Det skal utarbeides skriftlige referater fra møtene, med angivelse av saksdokumenter, ev. konklusjoner og ansvar for eller råd om videre oppfølging av hver enkelt sak. Dette innebærer at faggruppene må være bevisst på hvor omfattende behandlingen av en sak skal være, og hva som skal skje videre med saken etter at den er behandlet i gruppen. Dette skal fremgå av møtereferat.



EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Om EY

EY er en ledende global aktør innen revisjon, skatt og avgift, transaksjoner og rådgivning. Gjennom kontinuerlig fokus på kvalitet bygger vi tillit i kapitalmarkedene og i økonomier over hele verden. Gjennom å utvikle gode ledere som forplikter seg til å levere det vi lover bidrar vi til å bygge et bedre arbeidsliv for våre ansatte, kunder og lokalsamfunn.

Ernst & Young AS inngår i det globale nettverket til Ernst & Young, og kan referere til en eller flere av medlemmene av Ernst & Young Global Limited, der hvert medlem er en egen juridisk enhet. Ernst og Young Global Limited er et britisk selskap med begrenset ansvar og leverer ingen tjenester til kunder. For mer informasjon, se www.ey.com/no

© 2020 Ernst & Young AS

All Rights Reserved