

## Koersen op duurzaam ondernemen

*Het aantal bedrijven dat structureel aan duurzame ontwikkeling werkt, valt nog erg tegen. Men vindt ze vooral onder de grotere bedrijven en in de business-to-business sector.*

M.H.A. Jeucken en R.A. van Tilburg\*

Milieu en economie zijn tot elkaar veroordeeld: zonder economie geen milieuprobleem; zonder natuurlijk milieu geen economie. In jargon is de weegschaal in balans als bedrijven duurzaam opereren. Dit betekent dat de economie (producenten en consumenten) zoveel aan het milieu onttrekt en er aan emitteert, dat het ecosysteem dit kan aanvullen of kan absorberen.

Door gouvernementele, non-gouvernementele en branche-organisaties wordt beleid ontwikkeld om bedrijven en consumenten te bewegen tot milieuvriendelijker, duurzamer gedrag. Bedrijven hebben nadrukkelijk een eigen rol in het in balans brengen van de weegschaal. Onder invloed van opinie-organisaties en verschuivende preferenties van consumenten verdwijnen bestaande en ontstaan nieuwe markten. Een visie op de toekomst, een welbegrepen eigen belang, marktopportunisme of de soms harde hand van actiegroepen of overheden, hebben geleid (en zullen leiden) tot aanpassing van productieprocessen en producten.

Per bedrijf verschilt de invulling van duurzaamheid. Wanneer is een individueel bedrijf als duurzaam te kwalificeren? Wat is de houding

van bedrijven ten aanzien van milieu of duurzaamheid? En, in welke mate zijn bedrijven al veranderd en wat zou hen bewegen tot een verdere milieuverbetering? Om op deze vragen een antwoord te vinden, is een vragenlijst ontwikkeld waarmee een momentopname van de (ecologische) duurzaamheid van het Zuidoost-Brabantse bedrijfsleven is gemaakt<sup>1</sup>. Dit artikel vormt een weerslag van dat onderzoek.

Bedrijven zijn gecategoriseerd in vier houdingen ten aanzien van duurzaamheid<sup>2</sup>:

- defensieve bedrijven: milieu omdat het moet; trainerend gedrag; sterk aangestuurd door de (lokale) overheid;
- preventieve bedrijven: zorg voor het milieu blijkt kostenbesparend te werken in productieprocessen; energie- en afvalpreventie lonen;
- offensieve bedrijven: milieubewustzijn biedt marktkansen die het bedrijf poogt te benutten; marktopportunisme, maar zonder consistente visie;
- duurzame bedrijven: werken op basis van een consistente visie aan duurzame ontwikkeling, zijn gericht op zoek naar fundamenteel nieuwe concepten en eigenen zich een leidende rol toe in de maatschappelijke omwenteling naar duurzaamheid.

### Meeste bedrijven in defensieve of preventieve fase

In de media bestaat met name aandacht voor het milieupresteren van de grotere bedrijven. Deze bedrijven rapporteren actief met hun milieujaarverslagen, introduceren nieuwe, milieuvriendelijkere producten en geven het beeld af dat het bedrijfsleven hard op weg is naar duurzaamheid<sup>3</sup>. Uit het onderzoek (zie figuur 1) blijkt dat dit beeld niet opgaat voor het midden- en kleinbedrijf in Zuidoost-Brabant; circa 90% hiervan

bevindt zich namelijk in de defensieve of preventieve fase. Milieu wordt als dwingend ervaren (defensief) of er kunnen hooguit kosten worden bespaard (preventief), maar van schonere producten of echt een visie op de 'milieutoekomst' is geen sprake. Dit is beleidsmatig relevant, aangezien ervoor gewaakt dient te worden dat beleid wordt afgestemd op de beeldbepalende grote(re) bedrijven, terwijl het gros van de bedrijven op een ander niveau presteert.

Bedrijven die zich als defensief laten karakteriseren beperken hun milieu-aandacht met name tot de milieuvergunning. Circa de helft van alle bedrijven bevindt zich (nog) in deze defensieve fase. Het is aannemelijk dat dit nog een onderschatting is, aangezien vooral bedrijven die tot de defensieve fase behoren niet op de enquête gereageerd zullen hebben. Preventieve bedrijven (vier op de negen) zijn een stapje verder en zijn met name actief in het nemen van maatregelen (zoals afvalpreventie of energiebesparing) waarvan hen gebleken is dat deze kostenbesparingen opleveren. Slechts 10% van de bedrijven gaf aan dat men ook gericht was op het benutten van marktkansen voor milieuvriendelijkere producten (de offensieve houding). De daad lijkt met meer problemen en dilemma's gepaard te gaan dan het woord. Geen enkel bedrijf in Zuidoost-Brabant kon in de duurzame fase worden ingedeeld.

1. Voor respons en details over de methodiek, zie *Inzicht 99 Sociaal Economisch Onderzoek Regio Eindhoven*, VA/Rabobank, Tilburg/Utrecht, 1999.

2. Zie M.H.A. Jeucken, *Duurzaam bankieren - Een visie op bankieren en duurzame ontwikkeling*, Rabobank, 1998, Utrecht.

3. Zie bijvoorbeeld KPMG Milieu, *Milieuverlagging over 1998 in Nederland*, 1999, Den Haag.

\* Werkzaam bij respectievelijk Rabobank Nederland en DHV.

**Milieuzorg: vooral in grotere bedrijven**

Figuur 2 (linkerhelft) laat zien, dat van de offensieve ondernemingen ruim 60% een grootbedrijf is. De rechterhelft van figuur 2 draait het verband om en geeft een antwoord op de vraag hoe de verdeling van fasen binnen een bepaalde grootteklasse is. Alhoewel ruim 60% van de offensieve ondernemingen een grootbedrijf is, zit (slechts) ruim 10% van het grootbedrijf in de offensieve fase. Het aantal grote bedrijven dat in de defensieve fase zit, is relatief gering, maar bedraagt toch (nog) circa eenderde. Meer dan de helft van zowel het klein- als het middenbedrijf bevindt zich in de defensieve fase, terwijl het meeste milieu-onderzoek zich richt op grote ondernemingen. Dit kan een verklaring zijn, waarom het veelal (te) positieve beeld van het milieupresteren van het Nederlandse bedrijfsleven niet strookt met de uitkomsten van dit onderzoek.

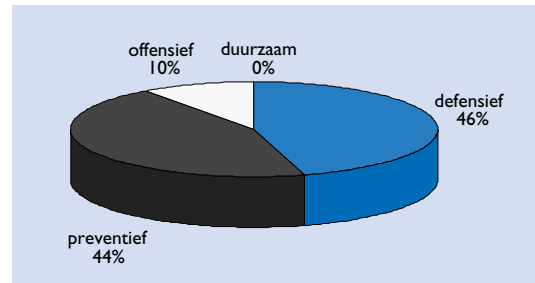
Om milieuzorg goed te introduceren wordt een milieuzorgsysteem volgens ISO14001 veelal geëigend geacht. Binnen de kleinere bedrijven blijkt milieuzorg nog sterk ad hoc vorm te krijgen (in ruim 65% van de gevallen), terwijl in de grotere bedrijven meer met een dergelijke norm georganiseerd wordt; ruim 65% van de grootbedrijven werkt (deels) systematisch aan milieuzorg. Dit wil niet zeggen dat milieuzorg binnen het midden- en kleinbedrijf onvoldoende uit de verf komt. Veel ondernemingsaspecten zijn bij de kleinere bedrijven ad hoc georganiseerd. Wel wordt ervaren dat er weinig houvast bestaat voor het kleinere

bedrijf dat milieuzorg wil vormgeven.

Bedrijven reageren op uiteenlopende wijzen op milieuvraagstukken. Indien de groottestructuur wordt afgezet tegen de in de vragenlijst onderscheiden clusters<sup>4</sup> en de daarbij behorende indeling in fasen, ontstaat het beeld uit figuur 3. De clusters vergunningen, maatregelen en strategie zorgen voor elke grootteklasse voor hoge gemiddelde scores. Op maatregelen en strategie scoort het kleinbedrijf echter nadrukkelijk lager dan het midden- en grootbedrijf. Opvallend is ook de iets lagere score op vergunningen door het grootbedrijf. Vergunningen zijn voor het grootbedrijf wellicht meer een vanzelfsprekendheid, waardoor er lager op wordt gescoord dan door het midden- en grootbedrijf. Inzicht in milieu-effecten, organisatie en communicatie (in afnemende mate) zijn drie duidelijke clusters waar het verschil tussen groot- en (midden- en) kleinbedrijf zichtbaar wordt. Op investeringsgedrag ontlopen de bedrijven in de verschillende grootteklassen elkaar nauwelijks, zij het dat naarmate het bedrijf groter is, er ook hoger wordt gescoord op het investeringsgedrag ten aanzien van milieuvraagstukken.

**Business-to-business bedrijven voorop**

Bouwbedrijven doen het in milieu-opzicht beter dan gemiddeld. Zij steken er bovenuit met het nemen van milieumaatregelen. Binnen de bouwsector lijkt de ten-



*Figuur 1. Bedrijven gecategoriseerd naar hun houding ten aanzien van duurzaam milieubeleid. Het grootste deel van de bedrijven implementeert milieumaatregelen nog vooral omdat het moet ('defensief')*

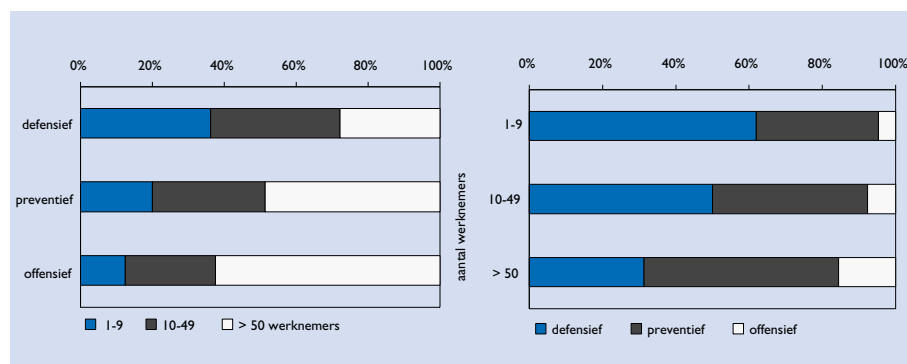
dens naar duurzaam bouwen vaste voet aan de grond te krijgen. Veel overheden, maar ook particuliere projectontwikkelaars, treden op als opdrachtgever voor te ontwikkelen woonwijken en utiliteitsbouw en integreren in toenemende mate duurzaamheidsaspecten in de bestekken. Deze marktdruk lijkt in de bouwmarkt door te werken door het voortvarend nemen van milieumaatregelen. Dit vormt een duidelijk voorbeeld van de stelling, dat door milieumarktwerving te stimuleren branchebreed progressie kan worden geboekt.

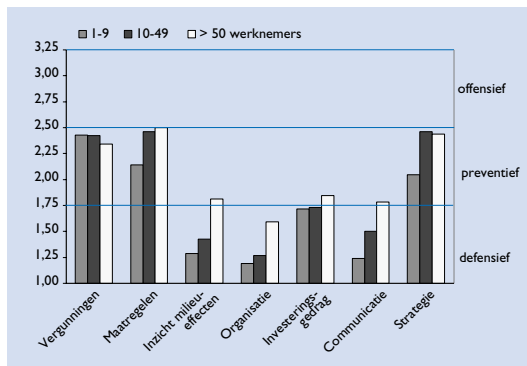
De bouwmarkt is een echte business-to-business markt. Ook in de overige sectoren blijken bedrijven die actief zijn op deze markt beter te scoren (ruim 60% is preventief of offensief) dan de bedrijven die gericht zijn op de consumentenmarkt (circa 35 procent is preventief; geen enkel bedrijf is offensief). Dat is een signalering die niet strookt met de verwachting. Veel landelijke onderzoeken geven aan dat juist consumenten meer belang hechten aan milieu-aspecten<sup>5</sup>. Verwacht zou daarom mogen worden, dat bedrijven die op deze markt opereren zich haasten hun milieupresta-

*Figuur 2. Houding ten aanzien van duurzaamheid naar grootteklasse. In de linkerhelft van de figuur wordt getoond dat vooral grotere bedrijven offensief beleid voeren. In de rechterhelft is te zien dat niettemin ook onder deze grotere bedrijven het percentage offensieve bedrijven nog gering is*

4. Binnen de vragenlijst zijn zeven clusters onderscheiden die ingaan op bepaalde aspecten van milieupresteren en -houding van bedrijven: milieuvergunning en lokaal bevoegd gezag; milieumaatregelen; inzicht in milieu-effecten en -regelgeving; organisatie; investerings- en bestedingsgedrag; externe communicatie; milieustrategie.

5. Zie Consumentenbond, 1998.





**Figuur 3.** Wijze waarop bedrijven milieumaatregelen implementeren, verdeeld naar zeven soorten maatregelen. De cijfers op de linker as zijn scores op een schaal van 1 tot 4. Zij geven de houding van bedrijven ten aanzien van milieu weer. Hierbij staat 4 voor consistent beleid op duurzaam produceren

ties te verbeteren. Verschillende reclame-uitingen van consumentenmarktbedrijven doen dat ook vermoeden. Uit het onderzoek blijkt echter dat business-to-business bedrijven verder zijn. Mogelijke oorzaak hiervan is dat de milieudiscussie complex is en dat deze in professionele gremia en ketens sneller tot oplossingen kan leiden.

Een andere boeiende correlatie die werd gevonden, is die tussen het milieupresteren en het financieel presteren. Uit het onderzoek kwam nadrukkelijk naar voren, dat bedrijven die zich als financieel (zeer) succesvol kwalificeerden, beter presteerden op milieugebied dan bedrijven die het minder voor de wind ging. Van de bedrijven die in de offensieve fase zijn doorgedrongen, was circa 90% financieel (zeer) succesvol over de afgelopen vijf jaar. Uiteraard is daarbij de vraag interessant, of het milieupresteren bijdraagt aan het financieel presteren of andersom. Verschillende onderzoeken tonen echter aan, dat een vooruitstrevend milieubeleid tot betere financiële prestaties leidt<sup>6</sup>.

**Wat beweegt de bedrijven?**

Uiteraard is het ook boeiend te weten of bedrijven door bepaalde omstandigheden van houding kunnen veranderen.

De meeste bedrijven gaven aan, dat strengere overheidseisen zouden leiden tot een beter milieudrag. Dit spoort met het feit dat 90% van de respondenten zich nu (nog) in de defensieve of preventie-

ve houding bevindt. Verrassend daarbij is dat de helft van de respondenten vindt, dat de overheid nu al te ver gaat in haar milieueisen. Meer begrip van de overheid voor de bedrijfssituatie zou het milieupresteren van de bedrijven volgens veel respondenten ten goede komen.

Het door prijsbeleid lonend maken van milieumaatregelen scoorde als goede tweede. Ook dit past goed in de filosofie van een preventieve houding: “we doen aan milieu, zolang het zich terugverdient”. Vergroening van het belastingstelsel, door verschuiving van belasting op arbeid naar belasting op grondstoffen en kapitaal, past daarbij. Een kleiner deel van de bedrijven vermoedde van houding te veranderen als de markt hen ruimte of kansen zou bieden voor meer milieuvriendelijke producten. Op dat moment zou het minder nodig zijn de overheid te volgen, aangezien ‘als de klant erom vraagt (productgerichte) milieuzorg als vanzelf gaat’.

Ook de invloed van de persoonlijke visie van het hoogste management werd genoemd als motief voor milieumaatregelen. Een nieuwe president-directeur met een eigen visie op milieu doet soms meer dan een heel pakket overheidseisen.

**Aanbevelingen**

Zuidoost-Brabant is de eerste regio die met behulp van bovenstaande methodiek is onderzocht. Vervolgonderzoek in andere regio’s of wellicht geheel Nederland is noodzakelijk om integrale aanbevelingen voor het Nederlandse bedrijfsleven en voor het Nederlandse beleid te kunnen formuleren. Bovendien is dit onderzoek een momentopname. Meerjarig onderzoek zou het analyseren van ontwikkelingen in de tijd mogelijk maken.

Het onderzoek toont aan, dat er nog heel wat zendingswerk verricht dient te worden, met name gericht op de vele defensieve bedrijven en het midden- en klei-

nebedrijf. Opvallend genoeg is gebleken dat bedrijven die voornamelijk naar de overheid kijken wat betreft hun milieueisen activiteiten moeilijk van de defensieve fase loskomen. Middelvorschriften in vergunningen zijn daarbij veelal niet de meest kosteneffectieve milieumaatregelen voor een bedrijf. Bovendien zal een bedrijf dan veelal niet verder gaan dan het volgen van dergelijke overheidsrichtlijnen. Doelvorschriften vragen daarentegen om creatieve oplossingen van de ondernemer zelf, wat zelfs kan leiden tot (uit bedrijfsinterne overwegingen voortvloeiende) additionele maatregelen. De overheid kan door het stellen van doelvorschriften, eventueel aangevuld met een adviseursrol, de overgang van een defensieve fase naar een preventieve fase bespoedigen.

Alhoewel de — Zuidoost-Brabantse — bedrijven (nog) verwijderd zijn van duurzaamheid, tonen vele bedrijven al aan dat er grote stappen zijn te zetten en dat er simpelweg geld kan worden verdiend aan milieu. Voldoende milieuinformatie en -kennis is een noodzakelijke voorwaarde om het bedrijfsleven (meer) te laten koersen op de preventieve en offensieve fase. Hierin is een rol weggelegd voor de overheid, branche-organisaties, milieu-adviesorganisaties, kredietverschaffers en nadrukkelijk ook de ondernemer zelf. Ondersteuning en beleid zal zich dienen te richten op organisatorische voorzieningen, milieuinformatie in makkelijk toegankelijke databanken, voorbeeldprojecten (waar vooral ook het financieel rendement in wordt aangetoond) en specialistische kennis.

**Marcel Jeucken en Rob van Tilburg**

6. Zie bijvoorbeeld World Business Council for Sustainable Development, *Environmental performance and shareholder value*, Genève, 1997.