



ARTIKEL



ECONOMIE



ECOLOGIE

Meten en vergelijken milieuprestaties: benchmarking

Juni 1994, in 'MilieuForum', geschreven door A. Stikker en F. van der Molen

Ing. F.T. van der Molen, consultant bij de Adviesgroep Milieu van Coopers & Lybrand Management Consultants.
Ir A. Stikker, voorzitter van de Stichting Ecological Management Foundation (EMF).

In de Angelsaksische landen is het al vrij normaal: het meten van de milieuprestatie van een bedrijf om deze vervolgens te vergelijken met de prestatie van andere. Dit artikel introduceert de nieuwste management tools 'Environmental Performance Indicators' en 'Benchmarking'.

Overgewaaid uit de Verenigde Staten en Groot-Brittannië is het nieuwste management tool: het meten van de milieuprestatie van het bedrijf om deze daarna te vergelijken met de prestatie van anderen. Folkert van der Molen van Coopers & Lybrand en Allerd Stikker van de Stichting Ecological Management Foundation introduceren 'Environmental Performance Indicators' en 'benchmarking' en nodigen de lezer uit - mede namens de redactie van Milieustrategie - om deel te nemen aan de landelijke enquête naar milieukentallen.

Het meten van de milieuprestatie neemt in belang toe. Bedrijven raken meer en meer doordrongen van het belang dat ook de milieu-aspecten 'gemanaged' moeten worden. Omdat aan milieu-aspecten grote risico's en kansen verbonden kunnen zijn, zoekt het management naar middelen om hier professioneel op in te spelen. De consument wordt in toenemende mate milieubewuster en neemt milieu-aspecten mee in de beslissing om enerzijds een bepaald product al dan niet te kopen en anderzijds bij de keuze van een bepaald merk. Zelfs het milieu-imago van de producent kan daarbij een rol spelen. Ook het inkoopbeleid van bedrijven wordt milieubewuster en de wetgeving wordt veeleisender. De belanghebbenden (stakeholders) van een bedrijf realiseren zich deze ontwikkelingen en dringen in toenemende mate bij bedrijven aan om inzicht te geven in de mate waarin zij op milieugebied 'presteren'.

Managers streven in het algemeen naar zoveel mogelijk concretisering. Voor het management is meten van de milieuprestatie van belang omdat daarmee het milieubeleid zichtbaar wordt. In de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en in mindere mate Europa wordt reeds de nodige aandacht besteed aan en ervaring opgedaan met het meten, rapporteren en vergelijken van de milieuprestatie. In dit artikel wordt een overzicht gegeven van de achtergronden van deze ontwikkelingen en een beeld geschetst van de eerste initiatieven die in Nederland op dit gebied zijn genomen. Door het invullen van bijgaand enquêteformulier kunt u direct overgaan tot actie om uw milieuprestatie eens te meten en te vergelijken met branchegenoten.

"Wanneer een milieubeleid en een milieuzorgsysteem van de grond zijn gekomen, ontstaat er behoefte om te zien in hoeverre de daarin gestelde doelen worden gerealiseerd. Daarnaast zijn er instrumenten nodig om te sturen en de prestatie te vergelijken met branchegenoten."

“Het elektriciteitsbedrijf Niagara Mohawk is vergevoerd met het gebruiken van EPI's. Recent heeft het bedrijf een groot aantal branchegenoten bereid gevonden om aan benchmarking te doen. Hiervoor zijn gezamenlijk specifieke EPI's ontwikkeld zodat deze door alle deelnemende bedrijven te gebruiken zijn.”

Indicatoren milieuprestatie

Net zoals er bijvoorbeeld op het financiële en personele vlak indicatoren zijn ontwikkeld (wie kent niet de indicatoren als rentabiliteit, bruto marge en personeelsverloop), zijn bedrijven in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië ertoe overgegaan om dit ook op milieugebied te doen. Door het selecteren en definiëren van relevante 'sleutel-indicatoren' kan de interne gegevensstroom in bedrijf richting het management beperkt worden tot het periodiek doorgeven van de waarden van deze indicatoren. Indien voor elke indicator ook duidelijk een norm en een kritiek gebied is overeengekomen, kan de managementrapportage zich beperken tot een beschouwing over de redenen van eventuele afwijkingen van de indicatoren.

Een 'Environmental Performance Indicator' (EPI) - toch maar weer een Engelse term - functioneert als een thermometer die de milieuprestatie van de onderneming weergeeft, op een bepaald deelgebied of in z'n totaliteit. De gegevens voor relevante en geselecteerde EPI's zijn meestal reeds beschikbaar, maar in minder toegankelijke vorm in bijvoorbeeld milieuzorgsystemen en bedrijfsinterne milieureportages. Omdat in de Verenigde Staten de 'right-to-know'-wetgeving zeer verregaand is, is er veel milieu-informatie publiekelijk beschikbaar. In dit land zijn vanuit de financiële sector (banken, de beurs en het verzekeringswezen) initiatieven genomen om EPI's te gebruiken ten behoeve van de beoordeling van kredietaanvragen, voor aandeelhouders relevante informatie over milieu-aansprakelijkheden en risico-inschattingen bij het afsluiten van milieuverzekeringen. Het 'Investors Responsibility Research Center' (IRRC) is op deze ontwikkeling ingegaan en heeft een tweetal EPI's ontwikkeld. Voor de 'Standard & Poor' top-500 bedrijven worden periodiek de waarden van de EPI's gepubliceerd en wordt een ranglijst opgemaakt. De gebruikte EPI's zijn:

- de 'emissie-efficiency' index: een index samengesteld aan de hand van meestal door het bedrijf zelf gerapporteerde hoeveelheden geëmitteerde stoffen gedeeld door de omzet van het bedrijf;
- de 'naleef' index: een index samengesteld aan de hand van de omvang van de boetes op grond van de milieuwetgeving in een bepaald jaar gedeeld door de omzet.

Vooraf in de Angelsaksische landen zijn al veel bedrijven op vrijwillige basis overgegaan tot het uitbrengen van externe milieujaarverslagen. In eerste instantie bevatten deze verslagen nog veel cijfermateriaal waaruit de lezer moeilijk kon opmaken of de milieuprestatie in het verslagjaar nu beter was geworden of niet. De uitstoot van SO₂ wordt bijvoorbeeld in absolute getallen weergegeven. Meestal ontbreekt daarbij een overzicht van de uitstoot in voorgaande jaren. Een relatie met bijvoorbeeld de productieomvang werd nog zelden gemaakt. In de volgende generatie milieujaarverslagen zie je nu dat bedrijven EPI's opnemen die

direct informatie verschaffen over de milieuprestatie. De uitstoot van SO₂ wordt bijvoorbeeld nu uitgedrukt in een index waarin de hoogte van de productie is meegenomen. Voorbeelden van bedrijven die nu op deze wijze hun milieuprestatie publiceren zijn British Airways, Dow, Polaroid en British Telecom. Veelal gebruiken de bedrijven, naast de externe EPI's, ook intern gerichte EPI's als sturingsinstrument voor het interne milieubeleid. Echt Amerikaans is de ontwikkeling om zelfs het management 'af te rekenen' op de hoogte van EPI's.

Benchmarking

Benchmarking is een effectieve aanpak om inzicht te krijgen in de prestaties van de onderneming. Door een vergelijking te maken met andere organisaties ontstaat inzicht in mogelijke verbeteringen en de wijze waarop deze tot stand kunnen komen. De sleutelwoorden bij benchmarking zijn meten, vergelijken en veranderen. Dit draagt beter bij tot motivatie dan de handboeken en procedures die ook nodig zijn. Inmiddels wordt benchmarking al veelvuldig toegepast op het gebied van financiën, logistiek, service en personeelszaken. Ten behoeve van benchmarking zijn op deze gebieden uitgebreide databanken aangelegd waardoor een bedrijf zich al snel kan vergelijken met anderen zonder een compleet 'veldonderzoek' op te starten. Deze vorm van benchmarking wordt wel 'expert benchmarking' genoemd. Bij de andere vorm, 'partnership benchmarking', wordt onderzoek gedaan binnen een samengestelde groep van bedrijven om een vergelijking te kunnen maken.

In Noord-Amerika wordt het begintraject van benchmarking, het onderling vergelijken van bedrijven, ook op milieugebied toegepast. Een voorbeeld hiervan is de reeds genoemde rapportage van het IRRC. Het elektriciteitsbedrijf Niagara Mohawk is vergevoerd met het gebruiken van milieu-indicatoren. Recent heeft het bedrijf een groot aantal branchegenoten bereid gevonden om aan 'benchmarking' te doen. Ze hebben gezamenlijk specifieke indicatoren ontwikkeld zodat deze door alle deelnemende bedrijven te gebruiken zijn.

Verontruste managers

Voor het Nederlandse bedrijfsleven is het gebruiken van EPI's in vele gevallen nieuw. Benchmarking op milieugebied is nog helemaal niet aan de orde. Omdat EPI's voor de overheid ook interessant zijn, neemt het ministerie van VROM financieel deel aan het project van de European Green Table (EGT). Deze non-profit organisatie is opgericht door een groep 'verontruste' managers om duurzame ontwikkeling te promoten. Om hier meer handen en voeten aan te geven, heeft het EGT het initiatief genomen voor het project 'Environmental Performance Indicators in Industry'. De eerste fase van het project is afgesloten en heeft geleid tot een algemeen raamwerk voor een systeem met EPI's. Enkele Nederlandse bedrijven zijn recent begonnen om EPI's te definiëren en te integreren in

het interne rapportagesysteem. Gezien de koploperspositie van deze bedrijven laten wij de namen hiervan nog even achterwege.

De International Standards Organisation (ISO) heeft een werkgroep in het leven geroepen die de mogelijkheden voor een internationale standaard op het gebied van EPI's zal onderzoeken en overwegen. Het Nederlands Normalisatie Instituut (NNI) heeft hiervoor een 'schaduwcommissie' ingesteld welke een Nederlands standpunt zal verwoorden. Uit de discussies blijkt dat de Verenigde Staten en enkele andere landen reeds rijp zijn om tot standaardisatie over te gaan terwijl in de meeste andere landen totaal nog geen ervaring is opgedaan. In Nederland is nog veel meer behoefte aan methodieken en instrumenten om tot de definitie en invoering van EPI's te komen.

Het hanteren van EPI's zal leiden tot verbeteringen omdat (onderdelen van) bedrijven zullen streven naar de 'best-in-class' positie en daarmee een concurrentievoordeel kunnen behalen. Daarnaast zal het gebruik van EPI's ook kunnen bevorderen dat de rentabiliteit verbetert. Meer dan veelal verondersteld, levert verantwoordelijk milieubeleid op korte en op lange termijn een rendementsverbetering op. Dit werd bevestigd in verschillende onderzoeken op dit gebied voor grote, maar ook voor het midden- en kleinbedrijf. Ook deze relatie zal in de toekomst in de vorm van indicatoren kunnen worden weergegeven.