

# 1 Motieven tot zelfregulering

J.T.H.A. BRESSERS

## 1.1 Inleiding

In het denken over milieubeheer is een verschuiving opgetreden. Het gaat niet meer alleen om het voldoen aan milieunormen, maar ook en steeds meer om het vinden van nieuwe mogelijkheden om de milieubelasting te verlagen of zelfs geheel te vermijden. Dat is nodig om het ideaal van een 'duurzame samenleving' realistisch te maken. Het betekent echter ook dat directe regulering vanuit de overheid te kort schiet om dit proces te sturen. Los van alle ideologische overwegingen voor en tegen een 'bestuur op afstand', mist de overheid bij veel bedrijven eenvoudigweg het overzicht over alle aspecten van hun milieubelasting en over hun feitelijke mogelijkheden om deze te verminderen (Hommes, 1988). Dat geldt zeker voor de mogelijkheden op langere termijn. Zonder een actieve opstelling van de bedrijven zullen er veel minder van dergelijke mogelijkheden worden ontwikkeld dan wanneer de ondernemers zelf op zoek gaan. Zelfregulering is dus noodzakelijk. Maar waarom zouden ondernemers en het personeel van de bedrijven daar nu werk van maken?

Natuurlijk kunnen ideële redenen een rol spelen. De doeleinden van het bedrijfsleven zijn niet beperkt tot winst. Wanneer men daar eenzijdig van uitgaat krijgt men een karikuraal beeld van de bedrijfsmanager. Bedrijfsmanagers zijn ook mensen met een moraal. Velen hebben ook kinderen, die zij een leefbare wereld willen nalaten. Ook binnen de bedrijven gaat het veel mensen aan het hart dat wij met ons allen, vooral in de tweede helft van deze eeuw, zoveel vervuiling in het milieu brengen en zozeer de natuurlijke hulpbronnen plunderen. Onze nazaten zullen daar in elk geval tot ver in de volgende eeuw last van hebben.

Persoonlijk verantwoordelijkheidsbesef is niet onbelangrijk.<sup>1</sup> Maar verantwoordelijkheidsbesef alleen is niet voldoende. Juist omdat de bedrijven meer doelen hebben om rekening mee te houden, moeten bedrijfsmanagers afwegingen maken. Ook de aandacht voor milieuzaken moet concurreren met andere belangen.<sup>2</sup> Daardoor gaapt er tussen milieubesef en milieugedrag een flinke kloof. Alleen wanneer die kloof wordt opgevuld met allerlei 'praktische' overwegingen zal zij worden overgestoken.

---

<sup>1</sup> In een onderzoek van het IVM onder zeven bedrijven kwam men in vier gevallen tegen dat dit motief één van de hoofdmotieven was geweest voor het starten van milieumanagement. Zie K.F. van der Woerd, F.H. Oosterhuis en H. Verbruggen, *De manager en het milieu*, Amsterdam, 1990, p. 55.

<sup>2</sup> Dat werd ook in 1970 al geconstateerd. Zie W. Blauw e.a., *Luchtverontreiniging: Laten de industriële leiders ons stikken?*, Rotterdam, 1970.

In dit hoofdstuk wordt op een rij gezet waaruit dergelijke praktische overwegingen kunnen bestaan. Voor verschillende bedrijven zullen zij in verschillende mate van belang zijn. Allereerst wordt in paragraaf 2 behandeld welke prikkels direct of indirect van de overheid afkomstig zijn. Daarbij gaan we overigens niet in op het beleid inzake bedrijfsmilieuzorg zelf. Dat komt in het volgende hoofdstuk aan de orde. In paragraaf 3 worden de overwegingen behandeld die met het bedrijfsbeleid te maken hebben. Paragraaf 4 gaat in op de vraag welke overwegingen tot nu toe het meest invloedrijk zijn gebleken. Paragraaf 5 biedt een korte samenvatting van dit hoofdstuk.

## 1.2 Overheidsbeleid als motivatie

De krachtigste prikkel tot de invoering van bedrijfsmilieuzorg komt doorgaans van buiten. De milieuvoorschriften van de overheid zijn zo langzamerhand zo veelomvattend en soms ook veeleisend, dat het voor veel bedrijven de moeite waard wordt om de zorg voor de naleving daarvan tot een apart aandachtsgebied te maken. Toch is dit een smalle basis voor de motivering van de invoering van bedrijfsmilieuzorg. In de eerste plaats is het doel van naleving van de voorschriften een extern bepaald doel. Voorschriften kunnen worden gewijzigd en het is beter daarop voorbereid te zijn of er zelfs op te hebben geanticipeerd dan nieuwe aanpassingen onder tijdsdruk te moeten doorvoeren. In de tweede plaats is het een beperkt doel. De milieugevolgen van een bedrijf strekken zich ook uit tot de milieugevolgen van de grondstoffen die het gebruikt en van de produkten die het aflevert. Om zich als milieuvriendelijk te kunnen profileren zal het ook aan die zaken aandacht moeten besteden, het zogeheten 'integraal ketenbeheer'. Bovendien zijn er ook binnen de eigen bedrijfsvoering soms milieugevolgen die nog niet gereguleerd zijn, bijvoorbeeld omdat milieuvergunningen verouderd zijn.

De overheid erkent overigens deze beperkingen van de voorschriften. Daarom is er een 'zorgplicht' voor het milieu ingevoerd. Dit is een soort vangnetvoorschrift, te vergelijken met de algemene verkeersregel dat men het overige verkeer niet in gevaar mag brengen. Hoe deze zorgplicht in de praktijk zal worden gehanteerd moet nog blijken. Zij geeft in elk geval aan dat de overheid van de bedrijven niet alleen een passieve opstelling verwacht, waarbij men doet wat is voorgeschreven, maar ook een actieve opstelling, waarbij men zelf op zoek gaat naar mogelijkheden om de milieubelasting te verminderen.

Overheidsbeleid kan niet alleen een directe prikkel vormen om tot bedrijfsmilieuzorg over te gaan, via milieuvoorschriften, maar ook een meer indirecte prikkel. Daartoe behoort het introduceren van financiële prikkels. Het bekendste en meest ingrijpende voorbeeld daarvan in Nederland bestaat al lang en heeft bekendheid over de hele wereld. Het gaat hier om de waterverontreinigingsheffingen. Per vervuilingseenheid (van zuurstofbindende stoffen en vaak ook zware metalen) moeten bedrijven een heffing betalen. Deze heffingen zijn formeel bedoeld om de kosten te dekken van het



waterkwaliteitsbeheer, waarvan de kosten van de bouw en exploitatie van zuiveringsinstallaties het leeuwedeel uitmaken. De laatste jaren wordt echter ook in overheidsstukken erkend dat zij een tweede positief gewaardeerd effect hebben, namelijk dat de heffingen voor de bedrijven een krachtige prikkel vormen om minder te gaan vervuilen.<sup>3</sup> Evaluatie-onderzoek naar het waterkwaliteitsbeleid toonde in het begin van de jaren tachtig overigens al aan dat de heffingen dat effect hadden (Bressers, 1980, 1983; Schuurman en Tegelaar, 1983). De omvangrijke daling van de organische vervuiling van het bedrijfsafvalwater in de jaren zeventig (met maar liefst twee-derde van de oorspronkelijke vervuiling), bleek voor het overgrote deel te kunnen worden verklaard uit de invloed van de heffingen. Ook bij de terugdringing van de vervuiling met zware metalen in het bedrijfsafvalwater (ongeveer een halvering in de tweede helft van de jaren zeventig), speelden de heffingen een zeer belangrijke rol.

Niet alleen verliep de beïnvloeding van de vervuiling van het bedrijfsafvalwater door de heffingen succesvol, ook de wijze waarop door de bedrijven de vervuiling werd verminderd is belangwekkend. De mogelijkheid om door saneringsmaatregelen heffingen uit te sparen gaf de bedrijven namelijk een vorm van eigenbelang bij het verbeteren van de waterkwaliteit. Daarop werd niet alleen snel en in omvangrijke mate gereageerd, maar ook op een wijze die in sommige opzichten gezien kan worden als een voorloper van bedrijfsmilieuzorg. Veel bedrijven zorgden er voor dat door 'good housekeeping' geen onnodige vervuiling in het bedrijfsafvalwater terecht kwam. Ook was er naar verhouding veel aandacht voor wat men tegenwoordig 'procesgeïntegreerde' of 'schone' technologie noemt. Slechts weinig bedrijven bouwden eigen zuiveringsinstallaties. Veel vaker werden maatregelen getroffen als bijvoorbeeld het recirculeren van spoelwater. Ook waren er bedrijfstakken, zoals de zuivelindustrie, waarbij de branche-organisaties een krachtige stimulerende rol vervulden in het zoeken naar kosten-efficiënte milieumaatregelen.

In het kader van de NMP's wordt gewag gemaakt van het versterken van de toepassing van financiële prikkels als beleidsinstrument (NMP, 1988-1989; NMP-Plus 1989-1990). Met name wordt gedacht aan de invoering van een aantal produktheffingen. Ook in Europees verband wordt steeds meer in de richting van dit type beleidsinstrumenten gedacht bij de vormgeving van een nieuw en krachtiger EG-milieubeleid (Maier-Rigaud, 1990). Of het daarbij zover komt als bij het gemeenschappelijke landbouwbeleid is zeer de vraag. Het voorbeeld van het landbouwbeleid laat echter wel zien dat een uitgebreid stelsel van financiële prikkels geen unicum zou zijn voor de EG. In Nederland verzetten werkgeversorganisaties zich nog vaak tegen de uitbreiding van de inzet van financiële prikkels. Men is dan bang dat de kosten ervan de concurrentieverhoudingen zullen verstoren. Aan de andere kant heeft sturing door financiële prikkels ook belangrijke voordelen voor de vrijheid en flexibiliteit van het ondernemen. Het maakt immers een bedrijfseconomisch zo rationeel mogelijke omschakeling naar een milieuvriendelijker produktiewijze mogelijk. Wanneer men die omschakeling als onvermijdelijk ziet kan het voordelen hebben om juist wel voor

---

<sup>3</sup> Zie bijvoorbeeld: Tweede Kamer 1984-1985, 18968, Waterverontreinigingsheffing.

financiële prikkels te opteren. In Denemarken hebben juist de werkgeversorganisaties voorstellen ingediend om vergunningenstelsels te versoepelen onder gelijktijdige invoering van heffingen (Jahae, 1990).

Overigens heeft er de laatste jaren ook al een forse versterking van financiële prikkels plaatsgevonden zonder dat die formeel als regulerend is bedoeld. De afvaltarieven zijn zowel voor 'gewoon' afval als voor gevaarlijk afval zozeer verhoogd dat dat voor veel bedrijven aanleiding is geweest om serieuze aandacht te schenken aan afvalbeperking.

Financiële prikkels betekenen voor een bedrijf dat de doeleinden van het milieubeleid tenminste voor een deel gaan samenvallen met de andere bedrijfsdoeleinden. De bedrijven staan daarbij zelf voor de taak onder deze gewijzigde omstandigheden de bedrijfsvoering te optimaliseren. Bedrijfsmilieuzorg is een voor de hand liggend antwoord op de uitdaging deze taak goed te vervullen.

Een andere manier waarop een indirecte sturing plaatsvindt is de uitbreiding van de milieu-aansprakelijkheid die zich geleidelijk aan steeds meer begint af te tekenen. Zowel in de jurisprudentie als in nieuwe regelgeving wordt het duidelijk dat bedrijven in principe aansprakelijk zijn voor de gevolgen van al hun daden, en niet alleen voor de gevolgen van onrechtmatige daden.<sup>4</sup> Onkunde lijkt slechts in beperkte mate een excuus te vormen.<sup>5</sup> Het gevolg daarvan is dat een erkend goed functionerend systeem van bedrijfsmilieuzorg wellicht straks ook op grond van dit motief een belangrijke rol gaat vervullen voor veel bedrijven. Enerzijds gaat het er daarbij om dat men zoveel mogelijk milieugevolgen, ook wanneer zij niet zijn gereguleerd, van tevoren overziet en dat men probeert deze naar vermogen te beperken. Anderzijds gaat het erom dat men bij een aansprakelijkstelling geloofwaardig kan verdedigen dat men zorgvuldig heeft gehandeld. Een of andere vorm van erkenning van de wijze waarop men de bedrijfsmilieuzorg gestalte heeft gegeven, bijvoorbeeld op de wijze waarop dat bij kwaliteitszorgsystemen via ISO-certificatie mogelijk is, lijkt daarbij belangrijk. In het verlengde van de milieu-aansprakelijkheid ligt de verzekering daartegen. Het valt te verwachten dat verzekeringsmaatschappijen in toenemende mate eisen zullen stellen aan de zorgvuldigheid waarmee een bedrijf met milieurisico's omgaat en afwijkingen daarvan met hogere premies of onverzekerbaarheid zullen bestraffen.<sup>6</sup> Voorts kunnen banken terughoudend zijn bij het verlenen van kre-

<sup>4</sup> J.M. van Dunné, Milieuaansprakelijkheid uit onrechtmatige daad: Van schuld- naar risico-aansprakelijkheid, in: E.D. van de Gronden en K.I. Hanf (red.), *Bedrijf en milieu*, Delft, 1989, pp. 69-79. De toekenning van een grote schadevergoeding aan een oud-werknemer van Eternit in 1994 markeert een nieuwe stap op deze weg.

<sup>5</sup> Nog afgezien van het feit dat zulke onkunde moeilijk aantoonbaar is wanneer de bewijslast bij het bedrijf ligt. Zie: G. de Zoeten e.a., *Onwetendheid of nalatigheid omtrent het ontstaan van bodemverontreiniging*, in: *Milieu*, 1988/5, pp. 155-158.

<sup>6</sup> In het reeds genoemde onderzoek van Van der Woerd e.a. (1990) bleek dat bij de zeven onderzochte bedrijven nog niet het geval te zijn. Deze conclusie wordt in een ander onderzoek eveneens getrokken (Schot, e.a., 1990).



dieten aan bedrijven die grote aansprakelijkheidsrisico's lopen. Ook hierbij kan een milieuzorgsysteem met een gewaarborgde kwaliteit van het grootste belang zijn (vgl. VROM, 1993, p. 12).

Naast de genoemde aspecten van het overheidsbeleid als motief voor de introductie van bedrijfsmilieuzorg bestaat er ook overheidsbeleid dat speciaal op de bevordering van bedrijfsmilieuzorg is gericht. Dit zal in het volgende hoofdstuk worden behandeld. Al met al zal het overheidsbeleid ook op langere termijn belangrijke motieven voor bedrijfsmilieuzorg blijven opleveren, al zal het karakter van de motieven wellicht wat verschuiven. Sommige vormen van overheidsoptreden creëren in feite motieven die weinig afwijken van motieven die voortkomen uit het eigen bedrijfsbeleid.

### **1.3 Bedrijfsbeleid als motivatie**

De bedrijfsleiding heeft met verschillende partijen en belangen te maken. Over de overheid en haar beleidsmaatregelen hebben wij hierboven al gesproken. Een andere bron van motieven voor bedrijfsmilieuzorg wordt gevormd door de eigen personeelsleden en hun belangen. Daarnaast heeft een bedrijf natuurlijk ook met de verschillende marktpartijen te maken: afnemers, leveranciers en concurrenten. Ook zij geven aanleiding tot diverse motieven voor milieuzorg.

Milieuzorg kan niet functioneren zonder steun van alle geledingen binnen een bedrijf: van de directie tot en met het personeel op de werkvloer. Het is daarom belangrijk dat ook de ondernemingsraad en de vakbeweging, voor zover die binnen het bedrijf aanwezig en/of actief zijn, betrokken zijn bij de opzet van het milieuzorgsysteem (Buijs en Hofman, 1993). Een onderzoek van de Universiteit Twente (Straatman, 1990), laat zien dat bij de onderzochte bedrijven de ondernemingsraad en in mindere mate de vakbeweging weliswaar een positieve inbreng hebben gehad bij de totstandkoming van bedrijfsmilieuzorg, maar dat er toch nauwelijks verband bestaat tussen hun inzet en de daadwerkelijke voortgang van de ontwikkeling van een systeem van bedrijfsmilieuzorg in hun bedrijf. Overigens wordt de Wet op de ondernemingsraden zodanig gewijzigd dat bedrijfsmilieuzorg nu ook formeel een taak vormt.

Toch hoeft dat niet te betekenen dat de belangen van het personeel geen rol spelen als motief voor bedrijfsmilieuzorg. In veel opzichten is er een nauwe relatie tussen milieubelasting en -risico's enerzijds en arbeidsomstandigheden anderzijds. Te denken valt bijvoorbeeld aan de stralingshygiëne (Arentsen, 1988), het werken met (milieu)gevaarlijke stoffen en geluidshinder. Bedrijfsmilieuzorg draagt vaak ook bij tot een schonere en veiliger werkomgeving. Daarnaast kan bedrijfsmilieuzorg bijdragen aan de motivatie van het personeel. Voor de motivatie van het personeel is zeer belangrijk of men trots is op het bedrijf waar men werkt dan wel er cynisch tegenover staat. Nu het milieubesef zich heeft verbreed tot de overgrote meerderheid van de bevolking is het belangrijk dat het personeel ook in dit opzicht respect kan

hebben voor het bedrijf waar men werkt. In bijzondere gevallen, bijvoorbeeld in gevallen waarin de milieugevolgen van een bedrijf of bedrijfstak in de publiciteit zijn geweest, kan het zelfs belangrijk zijn de milieuzorg goed op te zetten om te voorkomen dat personeelsleden in privé-kring er op worden aangekeken.

Het imago van het bedrijf bij het eigen personeel is belangrijk. Het imago bij het grote publiek (waaronder de potentiële afnemers) is dat natuurlijk ook. Met een adequate milieuzorg kan men voorkomen dat men negatief in de publiciteit komt en zelfs trachten zich positief te onderscheiden. Milieu is een verkoopargument (Van Soest, 1990). Meer nog dan voor het algemene imago van het bedrijf geldt dat voor de produkten zelf. Zo blijken klanten van offsetdrukkerijen te vragen naar het gebruik van milieuvriendelijke papiersoorten (Le Blansch, 1993). Het zoeken naar produkten die zich positief onderscheiden door hun milieu-eigenschappen is weer een zaak waar een systeem van bedrijfsmilieuzorg aan kan bijdragen, mits dat niet met een te enge doelstelling wordt opgezet. Consumentenvoorkeuren zijn steeds volop in ontwikkeling. Te verwachten valt dat - met ups en downs - de belangstelling van de consumenten voor de milieu-aspecten van de produkten die zij kopen op langere termijn eerder zal groeien dan afnemen (Peattie & Ring, 1993, p. 52). Het is voor een bedrijf belangrijk om daarop vlot in te kunnen spelen en geen hekkesluit te zijn (Ledgerwood & Street, 1993). Dat vereist dat men voortdurend bezig is naar verbeteringen te zoeken, net zoals men dat doet bij andere kwaliteitsaspecten. Voor een bedrijf dat halffabrikaten maakt geldt hetzelfde (Boeckhout, 1990). De afnemer (de producent van eindprodukten) zal, onder meer om aan overheidsvoorschriften en consumentenvoorkeuren te kunnen voldoen, waarschijnlijk specificaties gaan vragen waarop men zich tijdig moet hebben voorbereid. Een voorbeeld is een fabrikant van asbesthoudende produkten die niet tijdig overschakelde op asbestvrije produkten. Alleen door het voor véél geld opkopen van een Duitse concurrent, die de benodigde know how wel in huis had, kon een redelijke prijs/kwaliteit verhouding behouden blijven.

Ook van de kant van de leveranciers zullen wellicht in de toekomst steeds vaker eisen worden gesteld aan het gebruik van hun grondstoffen, produkten of machines. Dit zal met name spelen wanneer aansprakelijkheidsregels bij hen een zekere mate van verantwoordelijkheid leggen voor wat er met hun leveranties wordt gedaan of wanneer men een slechte naam van het produkt, die kan ontstaan bij onzorgvuldig gebruik, wil voorkomen.

Dan zijn er nog de motieven voor bedrijfsmilieuzorg die voortkomen uit de wens tot een efficiënte bedrijfsvoering, met name ook om op langere termijn concurrerend te blijven. Als zodanig zijn te noemen: de relatie met kwaliteitszorg, de relatieve rentabiliteit van zelf gekozen milieumaatregelen en de relatie met innovatie in het bedrijf (zie ook: Wolters en Kuijper, 1993).

Mede onder invloed van het economische succes van Japan nam in de jaren tachtig de belangstelling voor systematische kwaliteitszorg enorm toe. De kwaliteitszorgs-



temen die werden ingevoerd in vele bedrijven kunnen in veel opzichten als voorbeeld dienen voor milieuzorgsystemen. Dat betekent dat een gedeeltelijke integratie van milieuzorg en kwaliteitszorg zeer wel denkbaar is.<sup>7</sup> Bovendien is ook het doel in sommige opzichten niet zo verschillend. Bij beide systemen gaat het om het versterken van de greep op het verloop van de productie- en andere bedrijfsprocessen en het inschakelen van de deskundigheid op alle niveaus van de organisatie. Inhoudelijk betekent kwaliteitsverbetering vaak minder uitval van produkten en een langere levensduur, hetgeen bijdraagt aan een vermindering van de productie van afval en van het gebruik van grondstoffen. Milieuzorg betekent onder meer een zorgvuldiger keuze van grondstoffen en afstemming van het gebruik daarvan op het productieproces.<sup>8</sup> Soms kan dit leiden tot een verhoging van de kwaliteit van produkten. Een voorbeeld daarvan is een galvanisch bedrijf dat metaalresten die op het terrein opgeslagen waren omsmolt tot 'broodjes' van een betrekkelijk lage zuiverheid. Op advies van de Inspectie Milieuhygiëne ging het er toe over de opslag te verbeteren door het aanleggen van betonnen bakken en de diverse soorten metaal beter uit te sorteren. Dit leidde er niet alleen toe dat het bedrijfsterrein en de produkten minder verontreinigd werden, maar ook dat de metaalresten met een veel hogere winst als produkten van hogere zuiverheid op de markt konden worden gebracht.

Hiermee is meteen een volgend motief voor milieuzorg geïntroduceerd: het is niet ondenkbaar dat milieumaatregelen geld opleveren in plaats van geld kosten. Met name Huisingsh heeft met zijn slagzin 'Pollution Prevention Pays'<sup>9</sup> veel reacties opgeroepen. Met talloze voorbeelden werd de realiteitswaarde van deze gedachte ondersteund. Al in 1975 begon de Amerikaanse 3M Company met haar PPP-Program (Brunner, Miller & Stockholm, 1981). Maar ook wanneer men niet direct er van uitgaat dat milieubescherming per saldo voordelig zal zijn, is het in elk geval duidelijk dat milieumaatregelen die door de bedrijven zelf worden bedacht zowel effectiever als goedkoper kunnen zijn dan meer uniforme en minder creatieve maatregelen die van buitenaf worden opgelegd (Dautzenberg en De Groene, 1993). Via bedrijfsinterne milieuzorg worden grote groepen van het personeel betrokken bij het denken over de manieren waarop de milieubescherming kan worden verbeterd.

Tot slot is er ook een relatie met de innovatie in het bedrijf (Vollenbergh, 1989). Milieuzorg leidt tot het opnieuw bezien van het functioneren van het bedrijf en kan daardoor leiden tot vernieuwingen die verder gaan dan alleen milieubescherming. In dit opzicht is het introduceren van systematische milieuzorg te vergelijken met auto-

---

<sup>7</sup> Zie congresmap "De integrale aanpak van milieu- en kwaliteitszorg", Rotterdam, 13 juni 1990 en verder hoofdstuk 13 van dit boek.

<sup>8</sup> Zie voor een voorbeeld waarbij ook het logistieke aspect is betrokken: J. van der Schot, Milieuzorg stoelen op economische motieven: Integratie kwaliteit, logistiek en milieu, in: J.P. van Soest e.a. (red.), *Het beste uit Nieuwe Bèta*, Delft, 1990, pp. 74-76.

<sup>9</sup> Zie onder meer: D. Huisingsh, *Pollution prevention pays: Impossible dream or attainable goal?*, Leidschendam, 1986. Een uitvloeisel hiervan was het succesvolle PRISMA-project, waarbij vele rendabele milieumaatregelen werden opgespoord in bedrijven waar men dacht dat men de zaak al goed op orde had.

matiseringsprocessen. Ook kan een systematische milieuzorg een bedrijf helpen voor-  
aan te blijven staan bij de aanpassing van zijn produkten aan nieuwe milieuspecifica-  
ties en een voorsprong te nemen op de geleidelijk strenger wordende eisen die de  
overheid aan de emissies van het bedrijf stelt. Zo kan worden voorkomen dat deze  
eisen interfereren met de eigen bedrijfsplanning van produktontwikkeling en inves-  
teringen.

Kortom: milieuzorg serieus nemen is handelen als een wielrenner die niet alleen  
reageert op de dreiging van de bezemwagen (de overheid) of de demarrages van  
anderen (de concurrenten), maar zijn eigen koers rijdt, in of bij de kopgroep blijft en  
zijn kansen grijpt als die zich voordoen.

#### 1.4 Motieven tot zelfregulering in de praktijk

Het voorgaande overzicht kan eerder worden beschouwd als een opsomming van wat  
zoal *goede* redenen zouden kunnen zijn om over te gaan op systematische milieuzorg  
in het bedrijf dan als een overzicht van wat in de afgelopen periode in werkelijkheid  
zoal de redenen waren (vgl. VNO/NCW, 1988; Nelissen e.a., 1988; Van de Gronden  
en Hanf, 1989). Er is geleidelijk aan echter wel wat meer informatie beschikbaar  
gekomen over de voornaamste motieven die tot nu toe bedrijven hebben aangezet tot  
het nemen van milieumaatregelen. Daarover gaat deze paragraaf.

---

##### Motieven

- 1 **Van de bedrijfsleiding**  
Ideële redenen
  - 2 **Uit overheidsbeleid**  
Voorschriften  
Algemene zorgplicht  
Financiële prikkels  
Aansprakelijkheid  
Milieuzorgbeleid
  - 3 **Uit andere bedrijfsdoelstellingen**  
Personeelsbelangen  
Motivatie van het personeel  
Imago  
Consumentenvoorkeuren  
Afnemerseisen  
Leverancierseisen  
Synergie met kwaliteitszorg  
Rentabiliteit  
Innovaties
-



Een enquête uit 1989 onder 1200 bedrijven in de Verenigde Staten en 1100 in de Europese Gemeenschap liet zien dat in beide gebieden wettelijke eisen als het belangrijkste motief tot milieumanagement werden beschouwd (Morrison, 1991, p. 41). Wel waren er belangrijke verschillen tussen de VS en de EG. In de VS noemde 72% van de bedrijven dit motief, in de EG 58%. Sociale verantwoordelijkheid werd gelijk genoemd in de VS (31%) en de EG (32%). Ook de perceptie van de druk van de lokale gemeenschap ontliep elkaar niet tussen de VS (8%) en de EG (7%). Wel werden grote verschillen gerapporteerd tussen de invloed van aandeelhouders (VS 8%, EG 4%) en de druk van aansprakelijkheid voor milieuschade (VS 26%, EG 4%). Opvallend is verder dat er al met al door de bedrijven in de VS meer redenen worden opgegeven dan door de bedrijven in de EG. Tot en met de jaren tachtig was de druk van vooral wettelijke normen en aansprakelijkheid in de VS duidelijk groter dan in de staten van de EG. Overigens bleek uit eerder onderzoek van hetzelfde instituut dat al in 1970 de helft van de ondervraagde 174 Amerikaanse bedrijven speciale organisatorische regelingen had getroffen voor het bedrijfsbeleid inzake het milieu en een derde over een soort milieubeleidsverklaringen beschikte (Hopkinson, 1970).

Rappaport en Flaherty (1992) vragen zich af welke factoren milieu-, gezondheids- en veiligheidsbeslissingen in bedrijven beïnvloeden. Zij testten hun theoretische verwachtingen in case-studies onder talrijke vestigingen van vijf grote multinationals die over de hele wereld actief zijn. Aandacht is er onder meer voor de invloed van overheidsregulering, handhaving, aansprakelijkheid, de mening van de lokale gemeenschap, de mening van klanten en zichtbare ongelukken of milieuvervuiling. Terwijl de overheidsregulering het belangrijkste is in de VS, is in Afrika bijvoorbeeld de zichtbaarheid van ongelukken of vervuiling de belangrijkste reden tot het nemen van maatregelen. Bij bedrijven in Azië, Latijns-Amerika en Afrika is de invloed van klanten duidelijk groter dan de invloed van omwonenden. In Noord-Amerika en Europa is deze gelijk. Het behoud van een 'goede reputatie' lijkt overal van groot belang. Ook blijkt overal de betrokkenheid van het topmanagement belangrijk te zijn. Een studie door de Cardiff Business School uit 1992 onder de strategische planners van de helft van de honderd grootste ondernemingen uit het Verenigd Koninkrijk toonde dat meer dan driekwart van deze personen 'green issues' belangrijk tot cruciaal vond voor het bedrijf en dat deze groep het belang in de toekomst nog aanmerkelijk hoger inschatte (Peattie & Ring, 1993, p. 55). Een belangwekkende of grote druk vond 56% van de planners uitgaan van de Europese regelgeving, 38% van klanten, 36% van de milieubeweging, 30% van de Britse regelgeving, 8% van de eigen familie en van de aandeelhouders, 4% van het personeel en 2% van de leveranciers (p. 58).

Ook in Nederland zijn pogingen ondernomen om de motieven tot milieuzorg van de bedrijven beter te leren kennen. In een onderzoek onder zeven bedrijven is eenvoudigweg gevraagd wat de belangrijkste motieven waren om te starten met milieumanagement (Van der Woerd e.a., 1990, pp. 55-56). Regelgeving door de overheid werd door alle bedrijven genoemd. Daarnaast speelden persoonlijke verantwoorde-

lijkheid, risicomanagement en de relatie met kwaliteitszorg bij de helft van de bedrijven een rol. In mindere mate werden genoemd: imago (1x hoofdmotief, 2x nevenmotief), marktkansen (1x hoofdmotief, 1x nevenmotief) en kostenbesparing (3x nevenmotief).

In een eerste onderzoek naar de introductie van milieuzorgsystemen constateren Calkoen & Ten Have (1991) dat grote bedrijven veel actiever zijn dan kleinere en dat er een samenhang is met de mate van milieubelasting via de aard van de vergunningen. Ook zien zij een verband tussen de introductie van milieuzorgsystemen en de aanwezigheid van een ondernemingsraad, een formeel ARBO-beleid en kwaliteitszorg. Milieuzorgsystemen lijken te passen bij bedrijven die ook andere onderdelen van de bedrijfsvoering systematisch organiseren (p. 4). Naast de overheid spelen branche-organisaties een belangrijke rol: 60 % procent van de bedrijven wendt zich tot de eigen branche-organisatie voor informatie over te nemen milieuvorzieningen en 35% voor hulp bij de aanpak ervan (p. 16). Driekwart van de bedrijven doet aan afvalbeheer en 'good housekeeping', ongeveer de helft doet aan energiebesparing, past werkmethoden aan en introduceert milieuvriendelijker producten. Een derde zegt voorzieningen te treffen, die de uitstoot van stoffen beperken, en veranderingen door te voeren ten aanzien van de gebruikte grondstoffen en halffabrikaten (p. 27).

In een tweede onderzoek naar de invoering van bedrijfsinterne milieuzorgsystemen in Nederland, de zogenaamde 'Tussenevaluatie', constateren de onderzoekers dat er vaak wel genoeg milieubewustzijn is in de bedrijven. Door gebrek aan hulpbronnen als tijd, geld en kennis en door interne organisatieproblemen als onderschatting van de benodigde hulpbronnen en een gebrek aan een samenhangende aanpak ontstaat echter soms een vicieuze cirkel waardoor het bedrijf niet verder komt met de daadwerkelijke invoering van het zorgsysteem (Van Someren e.a., 1993, p. 72 e.v.). Als belangrijke redenen om tot de invoering van milieuzorgsystemen over te gaan worden genoemd: overheidseisen, met name wanneer die mogelijk een gevaar opleveren voor de continuïteit van het bedrijf, andere bedrijfseconomische overwegingen op langere termijn, waaronder de mogelijke synergie tussen milieuzorg en andere zorgsystemen, persoonlijke overtuigingen van sleutelfunctionarissen en de versterking van het imago van het bedrijf. Het nut van milieuzorgsystemen als basis voor nieuwe 'marktkansen' wordt aanzienlijk minder vaak genoemd. Een dergelijke invloed van de afnemers van het bedrijf wordt wel geconstateerd ten aanzien van de milieumaatregelen zelf. Bij de kleinere bedrijven kent een derde daaraan invloed toe, bij grote bedrijven zelfs bijna de helft.

Tot soortgelijke conclusies, maar met iets andere onderlinge gewichten, komt De Bruijn (1994) in een onderzoek onder ongeveer 140 bedrijven, verspreid over vier bedrijfstakken. Op een vijfpuntsschaal konden de respondenten aangeven hoe belangrijk een bepaald motief wordt gevonden (1 = in het geheel niet belangrijk tot 5 = zeer belangrijk). De spreiding was beperkt. Als het belangrijkste motief kwam het 'imago van het bedrijf' naar voren (gem. 4,0). De relatie met arbo en/of kwaliteitszorg scoorde 3,9. Vervolgens kwamen 'milieu-aansprakelijkheid' (3,8), 'motivatie



van het personeel' (3,8) en - op een opvallend lage vijfde plaats - 'druk vanuit de overheid' (3,7). Hekkesluster waren de 'financiële motieven' (3,4). Dat in een aantal gevallen 'pollution prevention pays' is kennelijk nog geen overheersend motief.

Dezelfde respondenten werd ook gevraagd om op een tienpuntsschaal een gewicht toe te kennen aan twaalf bedrijfsdoelstellingen in het algemeen (1 = zeer klein belang tot 10 = zeer groot belang). Te midden van bekende bedrijfsdoelstellingen als 'winstgevendheid' (8,9 - 4e), 'produktkwaliteit' (9,1 - 2e), 'goede relatie met afnemers' (9,1 - 1e) en 'beheersing van het productieproces' (9,0 - 3e) werden ook vier milieudoelstellingen genoemd. Deze scoorden als volgt: 'naleving van milieuvergunningen' (8,3 - 5e), 'terugdringen van de milieubelasting' (7,2 - 9e), 'invoering milieuzorgsysteem in het bedrijf' (6,9 - 10e) en 'vooruitlopen op overheidseisen op milieugebied' (5,9 - 12e). De laatste doelstelling kende ook een grote spreiding in antwoorden (standaard-deviatie 2,2). Dat betekent dat veel bedrijven nauwelijks belang hechten aan de doelstelling van een 'pro-actief' milieubeleid, terwijl anderen dat al wel doen. Ook is opvallend dat men niet vaak zegt te handelen onder druk van de overheid, terwijl men wel een groot belang toekent aan het zich aan de regels houden. Dit kan worden verklaard doordat veel vergunningvoorschriften weinig aanpassingen vereisen.

In bovenstaande onderzoeken werd ook op enige schaal gebruik gemaakt van case-studies 'om het algemene beeld in te kleuren'. In Nederland is ook een drietal studies verricht naar de factoren die 'milieurelevante besluitvorming' binnen bedrijven beïnvloeden, waarbij volledig gebruik wordt gemaakt van een vergelijkende case-study benadering. Deze studies werden verricht op initiatief van de EvaluatieCommissie Wet milieubeheer (ECW), een semi-permanente onafhankelijke adviescommissie die de minister van VROM adviseert op grond van evaluatiestudies naar de praktijk van het milieubeleid. Een eerste studie kwam onder meer tot de conclusie dat het vergunningeninstrument grote nadelen heeft als voertuig voor het overbrengen van overheidsregulering. Ten opzichte van het verloop van de milieurelevante interne besluitvorming wordt een bedrijf in een te laat stadium of op een willekeurig moment gekonfronteerd met de overheidseisen. Bovendien zijn de onderwerpen die in de vergunning worden benadrukt niet altijd de meest relevante voor het milieu (De Bruijn en Lulofs, 1992 en 1993).

In een vervolgonderzoek werd dan ook geconstateerd dat de invloed van overheidsregulering op strategische milieurelevante beslissingen binnen de bedrijven niet zozeer tot stand komt door de directe eisen van het bevoegd gezag, die vaak bescheiden te noemen zijn, maar veeleer door anticipatie op toekomstige eisen en doordat de belangen van het bedrijf niet wezenlijk strijdig zijn met de te nemen milieumaatregelen. Men constateert dat er een verband bestaat met zowel de aard van het bedrijf c.q. de besluitvormingsprocessen die er plaatsvinden (eenvoudig of complex) en met de attitude van het bedrijf (gericht op alleen continuïteit, continuïteit en wettelijke normen en continuïteit en milieuwaarden) (Ten Heuvelhof, Neumann en Termeer, 1994).

In een parallel-onderzoek kwam men eveneens tot de conclusie dat deze drie oriëntaties binnen de bedrijven te onderscheiden zijn en van grote invloed zijn op het

milieugedrag (Arentsen, Klok en Schrama, 1994). Men stelt zelfs dat naast directe dwang alleen de oriëntatie van belang is voor de richting van milieurelevante besluitvorming. Alle andere invloeden werken met andere woorden via deze oriëntatie in op de besluitvorming. Ook beïnvloedt de oriëntatie de mate waarin men open staat voor andere invloeden. De oriëntatie zelf komt vaak voort uit een aanwijsbare periode waarin de continuïteit van het bedrijf afhankelijk leek van hetzij het voldoen aan wettelijke verplichtingen hetzij een 'pro-actieve' opstelling ten aanzien van het milieu. Zo is het PVC-buizen bedrijf Wavin zelfstandig op zoek gegaan naar en heeft grote investeringen gepleegd in hergebruiksmogelijkheden van de kunststof die in de komende honderd jaar bij renovatie van het rioolnet weer uit de grond zal komen. Men was gaan vrezen dat zonder dergelijke voorzieningen een algeheel verbod op het gebruik van de kunststof voor dit doel een reële mogelijkheid was. Het beeld dat uit dit onderzoek naar voren komt wordt bevestigd in een gelijktijdig lopend Europees vergelijkend onderzoek in Denemarken, Duitsland en Nederland. Voor dit onderzoek werden door het Centrum voor Schone Technologie en Milieubeleid van de Universiteit Twente, waar ook twee van de ECW-studies werden verricht, twee andere Nederlandse cases bestudeerd (Schrama, 1994). Overigens constateren de onderzoekers wel dat de oriëntatie kan verschillen binnen een bedrijf voor verschillende milieu-aspecten, bijvoorbeeld dat men zich ten aanzien van waterverontreiniging beperkt tot de wettelijke normen en ten aanzien van energiebesparing zelfstandig op zoek gaat naar verbeteringen.

### 1.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk werden de motieven voor bedrijfsmilieuzorg benaderd vanuit drie invalshoeken. Allereerst kwamen de persoonlijke motieven van de bedrijfsleiding aan de orde, zoals de zorg voor een goed milieu. Gesteld werd dat deze motieven weliswaar niet onbelangrijk zijn, maar zonder verdere motieven vaak onvoldoende om milieuzorg werkelijk van de grond te krijgen. In paragraaf 2 werden motieven opgevoerd die direct of indirect met het overheidsbeleid te maken hebben. Deze motieven zijn tot nu toe de sterkste drijfveer geweest voor milieuzorg en zullen dat wellicht in de toekomst ook blijven, al kunnen er wel wat accentverschuivingen worden voorzien. In paragraaf 3 werden motieven opgevoerd die wellicht nog veel te weinig aandacht krijgen, namelijk motieven die direct te maken hebben met andere bedrijfsdoeleinden dan milieubescherming. Aandacht voor het milieu werd daarbij geportretteerd als een marktomstandigheid die, net als alle andere veranderingen in de marktomstandigheden van een bedrijf, om een tijdige en adequate reactie vraagt. Uit een overzicht in paragraaf 4 van onderzoek naar de feitelijke beweegredenen van bedrijven om over te gaan tot milieuzorg bleek dat de genoemde motieven alle ook in de praktijk een rol spelen, zij het geen even grote. Het belang dat aan een motief wordt toegekend hangt af van de algemene oriëntatie van het bedrijf. Eenmaal op het



spoor gezet van de gedachte dat aandacht voor milieuaspecten vele voordelen kan opleveren worden zulke motieven voor de bedrijven ook steeds duidelijker.