

VAN METEN

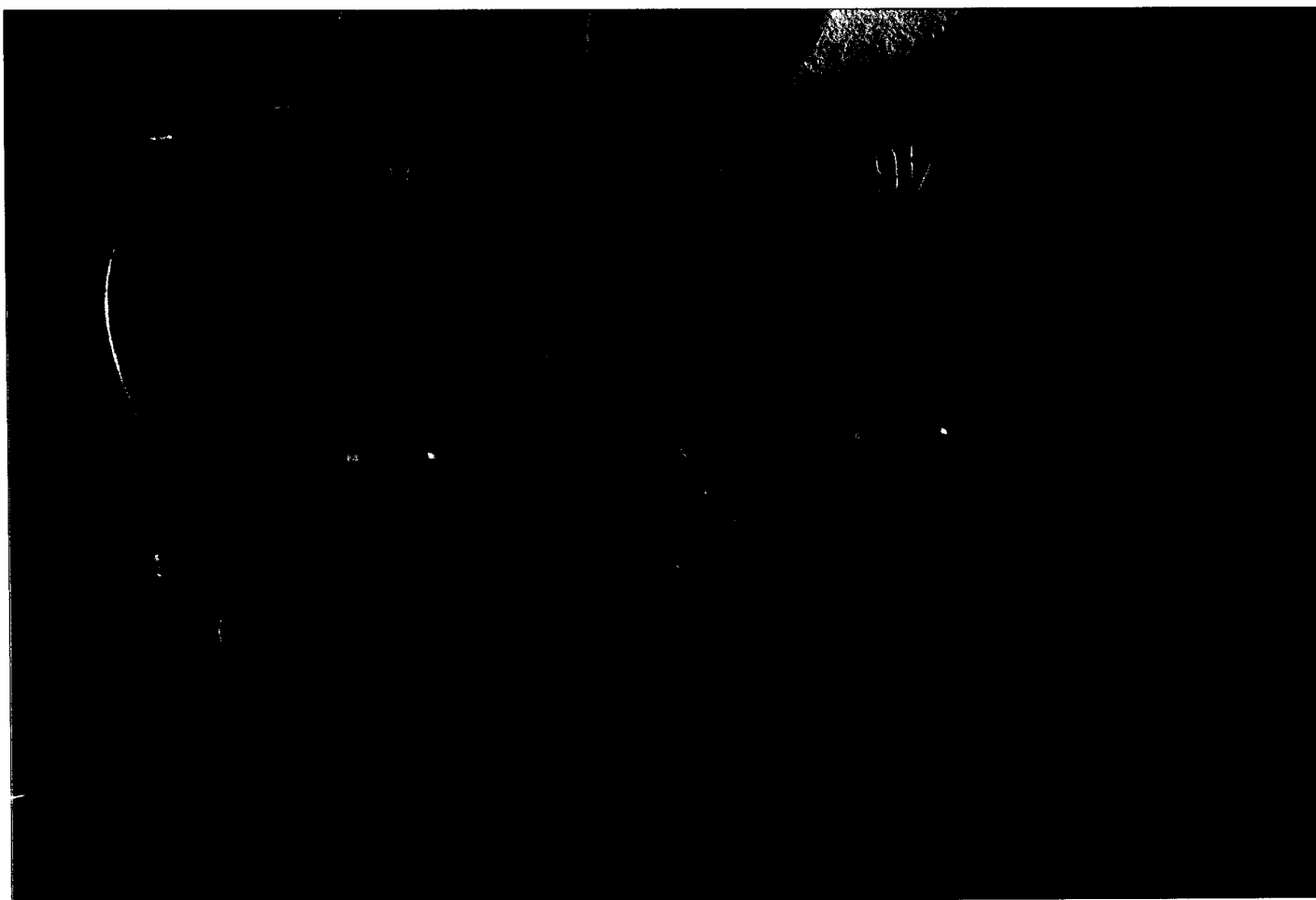


FOTO: MICHAEL FERRON

Even schuchter als onmiskenbaar doet een nieuw *management tool* zijn intrede in milieuland: de EPI, oftewel *Environmental Performance Indicator*. Op het gebied van financieel of personeelsmanagement is het niks nieuws om de geleverde prestatie in een indicator als rentabiliteit of personeelsverloop te kwantificeren. "Maar meer en meer worden dergelijke indicatoren ook gebruikt om de milieuprestaties aan af te meten," aldus ir Aart Haitjema, partner bij Coopers & Lybrand Management Consultants.

"Veel grote Nederlandse bedrijven denken nog steeds dat je gewoon alle emissiegegevens in een database moet stoppen en dat is dan de bron van alle kennis. Maar zo werkt het niet," aldus drs Johan Piet, milieu-accountant bij Deloitte & Touche (dat een internationaal project voor de ontwikkeling van EPI's begeleidt in opdracht van de European Green Table, een groep verontruste managers). "Om een simpel voorbeeld te geven. Het zegt nog bar weinig als een bedrijf een afvalreductie van 10% constateert. Want de

produktie kan in dezelfde periode best met 15% zijn gedaald. Met een eenvoudige EPI als de hoeveelheid afval gedeeld door de produktie krijg je echter wel zicht op de feitelijke milieuprestatie van het bedrijf. En dat is nou het bijzondere van EPI's. Want doordat ze de milieuprestatie zichtbaar maken, wordt het ook mogelijk om die milieuprestatie te sturen. Waarom is de afvalreductie achtergebleven bij de produktiedaling? En hoe kan ik daar dan verandering in brengen? EPI's zijn dus actieve stuurinstrumenten, in tegenstelling tot 90% van alle bedrijfsgegevens."

GROTE VLUCHT

De afgelopen jaren hebben EPI's in met name de VS een grote vlucht genomen. Zo heeft het *Global Environmental Management Initiative*, waarin 28 grote Amerikaanse bedrijven als Xerox, Procter and Gamble en Dow zijn georganiseerd, een methode voor het opstellen van EPI's ontwikkeld. Verder publiceert het *Investors Responsibility Research Center* (IRRC) sinds een

NAAR WETEN

FILIP BAGCHUS

Het jaarcongres van MilieuStrategie 'Meten en vergelijken van milieuprestaties' van 19 december aanstaande staat geheel in het teken van de onlangs uit de Angelsaksische wereld overgewaaide begrippen Environmental Performance Indicators (EPI's) en Benchmarking. Dankzij EPI's valt de rijstebrijberg aan milieuinformatie te stroomlijnen. Zodat het management zich des te effectiever kan concentreren op het verhelpen van de cruciale milieuproblemen van het bedrijf.

jaar of drie voor beleggers regelmatig een ranglijst van de milieurisico's van de 500 voornaamste bedrijven. Daarvoor gebruikt het IRRC twee, nogal grove EPI's, een *waste-indicator* (emissies gedeeld door omzet) en een *compliance-indicator* (milieuboetes gedeeld door omzet).

In Engeland raakt het gebruik van EPI's ook steeds meer in zwang, onder andere bij bedrijven als British Airways en British Telecom. Zo publiceert BA in zijn jaarverslagen bijvoorbeeld een samengestelde EPI waarin de *overall* milieuprestatie van het bedrijf is samengebal.

En langzamerhand krijgen EPI's ook op het Europese vasteland voet aan de grond. De Franse chemiegigant Rhone Poulenc bijvoorbeeld publiceert al enkele jaren water-, lucht- en afval-EPI's, waarbij ze het zelfs aandurft streefdoelen voor 2000 te geven. En enkele Nederlandse bedrijven, waaronder de NAM, gebruiken tegenwoordig eveneens EPI's.

"EPI's sluiten aan op een algemene trend in het management om je tot enkele hoofddoelstellingen te beperken," zo zegt ir Haitjema van Coopers & Lybrand Management Consultants (dat onder andere betrokken is bij de ontwikkeling van EPI's voor het energiebedrijf NUON). "Alleen informatie die direct betrekking heeft op die hoofddoelstellingen is nog welkom. Kijk, de milieucoördinator kan wel een vuistdik handboek met emissiegegevens aanleveren. Maar dan ziet het management door de bomen het bos niet meer. Als je je nu echter beperkt tot een stuk of drie, vier EPI's, dan kun je steeds in een oogopslag zien in hoeverre je je hoofddoelstellingen bereikt en dat proces zonodig bijsturen. Natuurlijk, als je je tot een viertal EPI's beperkt betekent dat ook dat je je aandacht tot enkele milieuproblemen beperkt. Maar dat is nu juist de kracht van EPI's. Het gebruik ervan dwingt je knopen door te hakken. Wat zijn nu de *major problems* binnen ons bedrijf, waarop we onze aandacht moeten focussen?"

Toch staan EPI's nog maar in de kinderschoenen. En juist daarom wordt nog op tal van punten discussie gevoerd. Zo is er verschil van mening over het toenemend gebruik van EPI's in milieujaarverslagen. Bij tal van bedrijven bestaat nog de angst daarop door de buitenwacht afgerekend te worden. Piet waarschuwt bijvoorbeeld: "Aan het gebruik van EPI's in milieujaarverslagen kleven grote gevaren. Want EPI's zijn specifiek voor een bedrijf, maar lezers zullen die jaarverslagen toch naast elkaar leggen en EPI's van ongelijksoortige bedrijven toch met elkaar vergelijken."

Een ander heet hangijzer is het gebruik van EPI's door de overheid, waarvoor nogal wat bedrijven bevreemd zijn. Zeker in Nederland zou de overheid ook best eens oren kunnen hebben naar gebruik van EPI's bij het overheidstoezicht. De Nederlandse overheid loopt immers voorop met het gebruik van een eigen soort EPI's voor haar eigen milieubeleid, de Milieubeleidsindicatoren. Maar Haitjema meent: "Mij lijkt het juist een goede zaak als overheid en bedrijven in de toekomst gezamenlijk EPI's ontwikkelen in het kader van de milieuvergunning, want dat dwingt het bedrijf om zich op de hoofdlijnen te concentreren."

BENCHMARKING

Soortgelijke discussies spelen rond het gebruik van EPI's bij het zogenaamde *benchmarking* (het vergelijken van de eigen milieuprestatie met die van andere bedrijven). Enkele jaren geleden heeft het Amerikaanse AT&T met enkele anderen een uitgebreide benchmarkexcursie gehouden. En onlangs zijn ook het Amerikaanse elektriciteitsbedrijf Niagara Mohawk en British Airways met grote benchmark-projecten gestart. Volgens sommigen is benchmarking het aangewezen middel om meer zicht te krijgen op de eigen milieuprestatie.

Maar er zijn geluiden dat EPI's dermate specifiek zijn voor bedrijven dat elke vergelijking daartussen mank gaat.

Natuurlijk zou standaardisatie van EPI's dit soort discussies uit de wereld kunnen helpen. En inderdaad worden momenteel de mogelijkheden voor z'n standaardisatie in een ISO-werkgroep onderzocht. Maar ook hier zijn de meningen weer verdeeld. Met name de VS zijn sterk voorstander van standaardisatie. Terwijl veel andere landen, waaronder Nederland, meer zien in standaardisatie van een methodiek om zelf EPI's te ontwikkelen.

"Ach," zegt ir A. Stikker, voorzitter van de ideële Ecological Management Foundation (die zich in samenwerking met Coopers & Lybrand beijvert voor een verdere ontwikkeling van EPI's in Nederland), "het begrip EPI moet zich gewoon nog wat verder uitkristalliseren. Toen DuPont begin deze eeuw het begrip *return on investment* introduceerde, stuitte dat ook alom op scepsis. Toch is het belangrijk dat bedrijven nu het initiatief nemen om goede EPI's te ontwikkelen. Want als

zij het niet doen, doen andere partijen het wel voor hen. Dat blijkt ook wel uit de EPI's van de IRRC. In Amerika bestaat al sterk de neiging om *hidden liabilities* als milieurisico's mee te nemen in de beoordeling van beursgenoteerde bedrijven. En ook banken zullen in de toekomst milieurisico's gaan meenemen in de kredietbeoordeling, zo blijkt uit een mondiale enquête onder 180 grote banken. Ik voorspel dat EPI's over 10 jaar net zo belangrijk zullen zijn als financiële prestatie-indicatoren nu. EPI's zijn nu eenmaal een handzaam instrument om de milieuvisie op directieniveau te vertalen naar concrete acties op managementniveau. Tekenend genoeg koppelen sommige Amerikaanse bedrijven al de remuneratie, het beloningsstelsel voor het management, aan EPI's, in plaats van dat de managers alleen maar op de financiële prestaties worden afgerekend." ■

Meer informatie: Coopers & Lybrand, ir A. Haitjema en ing. F.T van der Molen, Churchillaan 11, 3527 GV Utrecht, tel. 030-928810. Deloitte & Touche, drs J.L.P. Piet, Orlyplein 50, 1043 DP Amsterdam, tel. 020-6061100. EMF, ir A. Stikker, tel. 020-6391387.

RESULTATEN VAN ENQUETE: VOER VOOR VERGELIJKING

Benchmarking, het vergelijken van de eigen milieuprestatie met die van andere bedrijven, wordt in Nederland nog niet in praktijk gebracht. Niet in de laatste plaats omdat hier nog nooit systematisch gegevens zijn verzameld die zo'n vergelijking mogelijk maken. Het onderzoek 'Kengetallen Milieu', verricht door Coopers & Lybrand in samenwerking met MilieuStrategie, voorziet nu in die leemte. Dergelijk onderzoek van zo'n omvang is nooit eerder in Nederland uitgevoerd.

Zoals de aandachtige lezer zich wellicht herinnert zijn afgelopen zomer, onder andere via dit blad, enquêteformulieren voor dit onderzoek verspreid. Dat leverde uiteindelijk 272 bruikbare reacties op. Op basis daarvan heeft Coopers & Lybrand kengetallen opgesteld over de milieuprestaties van Nederlandse bedrijven (met name productiebedrijven uit de industrie). Door deze kengetallen te vergelijken met de eigen milieuprestatie kunnen bedrijven zelf benchmarking uitvoeren.

Waar relevant zijn deze kengetallen

steeds uitgesplitst naar grootteklasse (het onderzoek onderscheidt zes verschillende grootteklassen, uiteenlopend van minder dan 50 werknemers tot meer dan 1000 werknemers). Bovendien zijn de kengetallen ook zoveel mogelijk uitgesplitst naar bedrijfstak (het onderzoek onderscheidt achttien verschillende 'afdelingen', zoals dat in de Standaard BedrijfsIndeling van het CBS heet, en waar de respons dat toeliet zijn deze afdelingen bovendien weer verder onderverdeeld in 'groepen'). Dat maakt het dus mogelijk de eigen milieuprestatie te vergelijken met die van branchegenoten of met bedrijven van dezelfde omvang.

Wellicht dat het aantal van 272 reacties vragen oproept over de representativiteit van het onderzoek. Maar dan moet bedacht worden dat de geënquêteerde bedrijven tezamen over 102.614 werknemers beschikken, terwijl het totaal van de werknemers in de industrie 972.900 bedraagt, zodat de steekproef dus van voldoende omvang is. Wel is de steekproef niet aselekt. De bedrijven

hebben de enquêteformulieren immers vrijwillig ingevuld, waardoor vermoedelijk vooral de wat milieubewuster bedrijven gereageerd hebben. "Maar dat is geen bezwaar," aldus een van de onderzoekers, ing. Folkert van der Molen, consultant Adviesgroep Milieu van Coopers & Lybrand. "Bij benchmarking gaat het er immers juist om jezelf te spiegelen aan the best in class. Benchmarking is meer dan alleen vergelijken. Want vervolgens moet die vergelijking mogelijkheden voor verbetering van de eigen prestatie opleveren. Benchmarking is een continu proces van vergelijken, verbeteren bedenken en implementeren van verbeteringen."

De bijgaande tabel illustreert de mogelijkheden die het onderzoek biedt. In deze tabel worden de kengetallen van een zuivelbedrijf dat aan de enquête heeft deelgenomen vergeleken met een deel van de verzamelde kengetallen voor de SBI-groep waartoe dit zuivelbedrijf behoort. Van der Molen: "Het is duidelijk dat het bedrijf in kwestie meer dan gemiddeld

**Praktijkvoorbeeld Benchmarking:
Zuivelbedrijf afgezet tegen brancheleden**

aandacht aan het milieu besteedt. Het loopt bijvoorbeeld voorop met invoering van bedrijfsinterne milieuzorg en bestede mensdagen aan milieu en milieu-opleidingen. Ook het water- en energieverbruik per werknemer liggen lager dan gemiddeld, zij het dat het elektriciteitsverbruik per omzet weer wat hoger ligt. Maar het meest opvallend is toch dat het bedrijf een zeer hoog bedrag aan derden kwijt is voor de afvalverwijdering. Bovendien is de hoeveelheid gevaarlijk afval ook groter, terwijl de hoeveelheid bedrijfsafval op het gemiddelde ligt. Waarschijnlijk zijn dan ook besparingen op de afvalverwijderingskosten mogelijk. In tegenstelling tot de concurrentie, wordt ook niet aan hergebruik van afval gedaan."

Het zwaartepunt van het onderzoek ligt bij dergelijke kwantitatieve gegevens. Maar daarnaast heeft het onderzoek ook kwalitatieve gegevens opgeleverd. Opmerkelijk was bijvoorbeeld dat 72% van de deelnemende bedrijven van plan is over '94 een extern milieujarverslag te publiceren, tegen 34% over '93. Al blijkt wel dat de voorgenomen publicatie van een milieujarverslag meestal wordt ingegeven door de wens de in- en externe communicatie te verbeteren, in plaats van inzicht te geven in milieubeleid en -belasting van het bedrijf, waarvoor een milieujarverslag toch is bedoeld.

Voor wie geïnteresseerd is in het onderzoek 'Kengetallen Milieu' is een gedetailleerd rapport beschikbaar dat met de bon die onder op deze pagina staat besteld kan worden.

| Omschrijving | Kengetallen Groep | | | Bedrijfs-kengetal | Score Groep |
|--|-------------------|----------------|--------------|-------------------|-------------|
| | Beneden-waarde | Gemidd. waarde | Boven-waarde | | |
| Percentage van de opleidingsdagen besteed aan milieu-opleidingen | 0 | 0 | 0 | 5 | + |
| Aantal mensdagen besteed aan milieu per miljoen gulden omzet | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 1,4 | + |
| Bedrag besteed aan externe adviesbureaus voor milieuzaken in percentage van de omzet | 0,018 | 0,025 | 0,034 | 0,029 | 0 |
| Uitgegeven bedrag aan derden t.b.v. afvalverwijdering - in gulden per werknemer | 143 | 204 | 286 | 286 | - |
| - in percentage van de omzet | 0,007 | 0,010 | 0,012 | 0,057 | - |
| Fase invoering intern milieuzorgsysteem | 3,7 | | 3,9 | 6 | + |
| Waterverbruik - in m ³ per werknemer | 795 | 3.641 | 5.445 | 784 | + |
| - in m ³ per miljoen gulden omzet | 1.133 | 1.890 | 2.333 | 1.569 | 0 |
| Aardgasverbruik - in m ³ per werknemer | 8.367 | 16.178 | 22.634 | 6.857 | + |
| - in m ³ per miljoen gulden omzet | 8.430 | 11.949 | 15.279 | 13.714 | 0 |
| Elektriciteitsverbruik - in kWh per werknemer | 39.147 | 63.147 | 86.535 | 30.571 | + |
| - in kWh per miljoen gulden omzet | 32.015 | 40.896 | 49.549 | 61.143 | - |
| Energieverbruik - in MJoule per werknemer | 315.800 | 645.400 | 989.600 | 315.771 | + |
| - in MJoule per miljoen gulden omzet | 383.300 | 505.700 | 663.900 | 631.543 | 0 |
| Hoeveelheid gevaarlijk (chemisch) afval - in tonnen per 100 werknemers | 1 | 3 | 4 | 3 | 0 |
| - in tonnen per miljoen gulden omzet | 0 | 0 | 0 | 0,057 | 0 |
| Hoeveelheid overig, niet-gevaarlijk (bedrijfs)afval - in tonnen per 100 werknemers | 69 | 144 | 280 | 69 | + |
| - in tonnen per miljoen gulden omzet | 0,3 | 0,7 | 1,1 | 1,37 | - |
| Bestemming overig niet-gevaarlijk (bedrijf)afval | | | | | - |
| - hergebruik | | 15 | | 0 | |
| - verbranden | | 15 | | 40 | |
| - storten | | 71 | | 60 | |
| Aantal afvalstroomnummers | 5 | 7 | 10 | 6 | 0 |

BESTELFORMULIER

Rapport Kengetallen Milieu, Enquête 1994

Ja, stuur u mij rechtstreeks/via boekhandel*

.....ex. Rapport Kengetallen Milieu ISBN 90 6092 792 3 à f 195,-, incl. BTW, excl. verzend- en administratiekosten.

Naam organisatie : _____
 T.a.v. : _____ M/V
 Functie : _____
 Adres : _____
 Postcode/plaats : _____
 Telefoon : _____ Handtekening: _____

* deze uitgave is ook via de boekhandel verkrijgbaar. Heeft dit uw voorkeur, vul dan hier de desbetreffende naam in:

Stuur deze bon naar:
Samsom H.D. Tjeenk Willink BV
Antwoordnummer 10153
2400 VB Alphen a/d Rijn

U kunt ook per FAX bestellen:
01720 - 66520