

Geconstateerd wordt dat het wettelijk kader voor het toezicht op de financiering van pensioenaanspraken, op zich een groot goed, in Nederland niet bevorderlijk heeft gewerkt voor de ontwikkeling en ondersteuning van de jaarverslaggevingspraktijk en dat de internationale ontwikkelingen, vooral die in de Angelsaksische landen, een nieuwe impuls kunnen geven om achterstand in te lopen.

Met dit laatste wordt niet gesteld dat die internationale ontwikkelingen tot kopiëring of transplantatie in Nederland moeten leiden, wel dat toekomstgerichte waarderingssystemen veel meer aandacht verdienen dan ze tot heden kregen. Deze stelling geldt wellicht minder de verslaglegging van pensioenfondsen, zeker wel die van de jaarrekeningen van ondernemingen.

Zolang de jaarverslaggeving zo weinig gereguleerd is als in Nederland, is het gewenst dat ook accountants kennis hebben van de merites van de verschillende systemen voor de waardering van pensioenverplichtingen ten einde te kunnen beoordelen of gegeven de specifieke omstandigheden een bepaalde voorstelling van de vermogenspositie aanvaardbaar is. Deze beoordeling kan men niet delegeren aan de actuaire. Het opleidingsniveau van de accountant doet niet redelijkerwijze verwachten dat deze een volwaardige gesprekspartner is voor de actuaire. Dit aspect verdient de aandacht in de opleidingen aan de universiteit en bij het NIVRA.

Milieuzorg in bedrijven; strategie en organisatie

Mw. Drs. J. de Groene

1 Inleiding

Sinds het verschijnen van de rapporten 'Zorgen voor Morgen' (RIVM, 1988) en het 'Nationaal Milieubeleidsplan' (NMP, 1989) staat het milieu sterk in de belangstelling in Nederland. In de politiek, bij de consumenten maar ook bij werknemers en werkgevers staat de milieuproblematiek op de agenda. De wetenschappelijke interesse is eveneens gewekt, zij het dat die van economen en zeker van bedrijfseconomen langzaam op gang komt.

In de traditionele economische benadering zijn de produktiefactoren kapitaal en arbeid onderwerp van analyse, de factor milieu speelt daarbij nauwelijks een rol. De relatie tussen natuurlijke rijkdommen en economische vooruitgang heeft tot in de jaren zeventig weinig aandacht gekregen (Daly, 1973, Hueting, 1975). Hueting stelde toen dat milieuschaarste als economisch object en niet als een buiten de economie staand fenomeen beschouwd moet worden. Aan het eind van de jaren zeventig en in de jaren tachtig verflauwde de belangstelling voor het milieu als produktiefactor. Voor het economische proces zijn drie functies van het milieu van belang (Barbier en Burgess, 1989, p. 894):

- het milieu levert de grondstoffen en energie die nodig zijn voor het economische proces;
- het milieu neemt de uitstoot van het economische proces op (bijvoorbeeld het opnemen van afval);

Mw. Drs. J. de Groene is universitair docent aan de Katholieke Universiteit Brabant, sectie Organisatie van de onderneming in de vakgroep Bedrijfseconomie

- het milieu verleent voortdurend 'natuur'- of 'milieudiensten' aan personen (bijvoorbeeld recreatieve voorzieningen) en produktiestelsels (bijvoorbeeld het op gang houden van essentiële ecologische processen, de kringloop van materialen).

In het 'NMP' en 'Zorgen voor Morgen' is aange- toond dat bovengenoemde milieufuncties bedreigd worden, er is sprake van schaarste aan milieufuncties. Als zodanig kunnen de functiever- liezen beschouwd worden als kosten, die echter verhuld worden doordat het marktmechanisme deze kosten onvoldoende tot uiting brengt.

Met name bedrijven worden geconfronteerd met de schaarste aan milieufuncties. Aan de input- kant, de beschikbaarheid van grondstoffen en energie en aan de outputkant, de verwijdering van afval. Milieuzorg in en door bedrijven is vanuit dat oogpunt van groot belang, omdat de continuïteit van de bedrijfsvoering in het geding is.

In juli 1989 is de 'notitie Bedrijfsinterne Milieuzorg' door de minister van Volkshuisves- ting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer uitge- bracht. In deze notitie wordt de wenselijke ont- wikkeling van milieuzorg in bedrijven aangege- ven. De overheid onderstreept hiermee het grote belang dat zij aan milieuzorg in bedrijven hecht. Milieuzorg wordt niet uitsluitend als een tech- nisch probleem gezien, ook organisatorische aspecten kunnen een belangrijk aandeel hebben in het oplossen van de milieuproblematiek.

In dit artikel wordt milieuzorg door bedrijven van- uit strategisch en organisatorisch oogpunt beke- ken. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de mogelijkheid voor bedrijven om de bedrijfs- voering met behulp van een zogenaamd milieuzorgsysteem af te stemmen op de verande- ringen in de omgeving. Het milieu wordt opgevat als een onderdeel van de omgeving van een bedrijf. Vervolgens komen de elementen van een bedrijfsintern milieuzorgsysteem aan de orde. Op grond van inzicht in ervaringen met milieuzorg in bedrijven wordt in de laatste paragraaf gepleit voor (meer) empirisch onderzoek naar de organi- satorische vormgeving van milieuzorg in be- drijven.

Onder milieuzorg in bedrijven wordt in het vervolg verstaan: Alle inspanningen en activiteiten van een bedrijf gericht op het inzicht krijgen in en het beheersen en waar mogelijk verminderen en voorkomen van de effecten van de bedrijfsvoe- ring op het milieu.

2 Bedrijf en omgeving

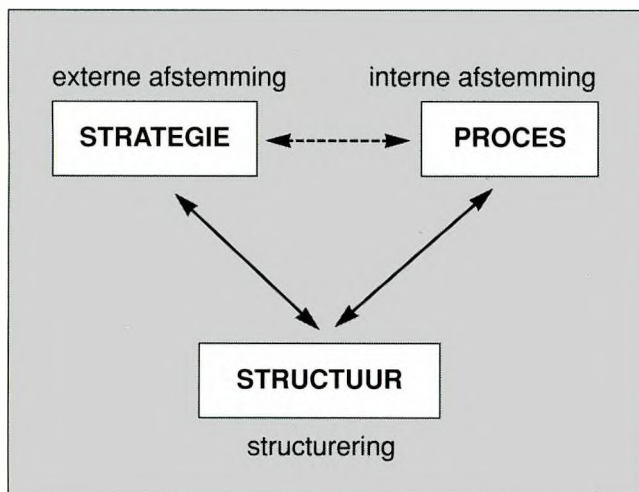
Elk bedrijf functioneert in samenhang en in wis- selwerking met zijn omgeving. Door de interactie met de omgeving zijn bedrijven te beschouwen als open systemen. De omgeving is in te delen in een concreet tastbaar deel, de taakomgeving en een abstract deel, de algemene omgeving. De taakomgeving wordt gevormd door personen, groepen en organisaties waarmee het bedrijf actief relaties onderhoudt, waarmee interacties plaatsvinden. Voorbeelden zijn afnemers, banken en de overheid. Met de algemene omgeving wor- den die omstandigheden bedoeld die indirect van invloed zijn op de organisatie, zoals normen, gewoonten, politieke en technologische ontwik- kelingen. Invloeden vanuit de algemene omge- ving komen veelal via organisaties en personen die optreden als vertolkers van de algemene omgeving het bedrijf binnen. Daardoor gaat een segment van de algemene omgeving tot de taak- omgeving behoren.

De omgeving bepaalt in belangrijke mate het gedrag van ondernemingen (Dessler, 1986). De omgeving kan een eigen dynamiek vertonen die voor een bedrijf als ongrijpbaar of onvoorspelbaar wordt ervaren. De mate waarin een bedrijf kan inspelen op de complexiteit van de omgeving en de veranderingen daarin, is van invloed op de continuïteit van een bedrijf. Burns en Stalker (1961) concludeerden al dat een zich wijzigende omgeving van bedrijven een ander management en een andere organisatie vereist dan een sta- biele omgeving.

Het milieu is een belangrijke omgevingsfactor. Ontwikkelingen in de aandacht en zorg voor het milieu vinden in snel tempo plaats. Via onder andere de invloed van milieugroeperingen en politieke ontwikkelingen (de algemene omgeving) is het milieu ook deel gaan uitmaken van de taak-

omgeving van een bedrijf. Te denken valt aan afnemers die milieuvriendelijke produkten wensen, de overheid die via normen, vergunningen en voorschriften handelingen verbiedt of aan banden legt. Hier ligt het verband met de in de inleiding genoemde schaarste aan milieufuncties.

Welke reactie op de dynamische en complexe omgeving kan van een bedrijf verwacht worden? Complexiteit brengt onzekerheid met zich mee. Een bedrijf zal trachten die onzekerheid te reduceren door een strategie te ontwikkelen waarmee de complexiteit kan worden verminderd. De keuze van een strategie zal consequenties hebben voor de organisatie van een bedrijf. De aandacht voor het milieu zal zijn beslag moeten krijgen in de drie kerntaken van het management, namelijk strategie, structuur en proces. In onderstaande figuur worden deze drie kerntaken in samenhang in beeld gebracht (Keuning en Eppink, 1987).



Onder strategie wordt hier verstaan de langere termijn aanpassing van een bedrijf aan de omgeving. Binnen die langere termijn poogt een bedrijf zowel de interne karakteristieken (structuur en proces) alsook kenmerken van het omringende complexe maatschappelijke systeem aan te passen en op elkaar af te stemmen. De externe afstemming heeft betrekking op het formuleren en invoeren van de bedrijfsstrategie, het formuleren van de doelstellingen.

Bij de interne afstemming gaat het om het omzetten van plannen in dagelijkse actie, om de coördinatie tussen individuele organisatieleden en de organisatie en de processen binnen de organisatie. De cultuur van een organisatie en de wijze van leiding geven beïnvloeden de interne afstemming. De structureringsstaak van het management omvat het ontwerpen, de opbouw en uitbouw van de organisatiestructuur. Met andere woorden het construeren van een raamwerk waarbinnen middelen kunnen worden afgestemd op de te bereiken doelstellingen. De structurering resulteert in de interne arbeidsverdeling, de toewijzing van beslissingsbevoegdheden, het inbouwen van coördinatievoorzieningen, enzovoort.

Het bovenstaande kan geïllustreerd worden met een voorbeeld uit het 'Nationaal Milieubeleidsplan'. Overheid en bedrijfsleven hebben in het project koolwaterstoffen 2000 gezamenlijk een ambitieuze doelstelling geformuleerd: een emissiereductie van 50% in het jaar 2000 (strategie). Vervolgens zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop deze reductie kan worden bereikt, bijvoorbeeld door het vervangen van oplosmiddelhoudende door oplosmiddelarme verven en lakken (proces). Het afstemmen van middelen op de te bereiken doelstelling van emissiereductie valt onder de structuur.

Het ontwerp van een organisatiestructuur is zowel afhankelijk van de strategie als van de ter beschikking staande middelen, mensen en technologie. Het externe afstemmingsprobleem en het interne afstemmingsprobleem komen aldus samen in het structureringsvraagstuk.

De in de inleiding genoemde 'notitie Bedrijfsinterne Milieuzorg' verschaft een kader waarbinnen milieuzorg in bedrijven plaats kan vinden. Een bedrijfsintern milieuzorgsysteem kan voor een bedrijf een instrument zijn om een koppeling te maken tussen de externe afstemming, de interne afstemming en de structurering op het gebied van milieuzorg.

3 Bedrijfsintern milieuzorgsysteem

Een integraal milieuzorgsysteem dient de vol-

gende elementen te bevatten:

- 1 milieubeleidsverklaring;
- 2 milieuprogramma;
- 3 integratie van milieuzorg in bedrijfsvoering;
- 4 metingen en registraties;
- 5 interne controles;
- 6 interne voorlichting en opleiding;
- 7 interne en externe rapportage;
- 8 doorlichting van het totale milieuzorgsysteem.

Deze elementen worden genoemd in het rapport van de commissie bedrijfsinterne milieuzorgsystemen 'Milieuzorg in samenspel'. Als vervolg op de nota 'Milieuzorg in bedrijven' (VNO/NCW, 1986) is in overleg tussen de werkgeversorganisaties en het ministerie van VROM in 1986 een tiental proefprojecten milieuzorg gestart. Deze hadden tot doel de tot dan toe ontwikkelde ideeën over milieuzorg op hun bruikbaarheid te toetsen en nader uit te werken en de consequenties daarvan voor overheid en bedrijfsleven aan te geven. De commissie bedrijfsinterne milieuzorgsystemen werd ingesteld om deze proefprojecten uit te voeren. De opzet van een integraal bedrijfsintern milieuzorgsysteem is mede naar aanleiding van de rapportage van de commissie tot stand gekomen. De diverse elementen ervan zullen in het onderstaande worden besproken en samengevat in de drie kerntaken van het management, zoals die in de vorige paragraaf aan de orde zijn gesteld.

Ad 1 De milieubeleidsverklaring is een document waarin een bedrijf het belang van milieuaspecten in het totaal van de bedrijfsactiviteiten aangeeft, inclusief de bijbehorende doelstellingen. De positie van bedrijfsinterne milieuzorg ten opzichte van de primaire ondernemingsdoelstellingen winst en continuïteit wordt hierin aangegeven. In de verklaring wordt het bedrijfsmilieubeleid geëxpliciteerd. Aangegeven wordt welke doelstellingen op korte en lange termijn het bedrijf zich stelt op milieugebied. Doelstellingen kunnen zijn: het naleven van overheidsregels, het voorkomen van onnodige emissie, het streven naar beperking van emissies en afvalstoffen. Voorts het in een vroegtijdig stadium rekening houden met milieuaspecten bij nieuwbouw en uitbreiding, bij wijziging van

bestaande processen en ontwikkeling van nieuwe, bij wijziging van bestaande produkten en ontwikkeling van nieuwe, bij de inkoop van grondstoffen, installaties en apparatuur. Daarmee is de zorg voor het milieu een strategische factor voor het bedrijf. Akzo topman jhr. Mr. A. A. Loudon stelde het als volgt: 'Milieu is voor de chemische industrie een zaak van dezelfde strategische orde geworden als investeringsbeleid en produktontwikkeling' (Ingenieurskrant januari 1989). Bij de continuïteit van een bedrijf op langere termijn kunnen milieuaspecten een rol spelen. Te denken valt aan de beschikbaarheid van grond- en hulpstoffen en de opnamecapaciteit van het milieu.

In de milieubeleidsverklaring vindt de externe afstemming plaats. Een bedrijf verschaft hiermee inzicht in het belang dat aan milieuzaken wordt toegekend en maakt duidelijk waarop het kan worden aangesproken.

In de milieubeleidsverklaring dienen de elementen van het totale milieuzorgsysteem aangegeven te worden.

Ad 2 Het milieuprogramma is een uitwerking op jaarbasis van de milieubeleidsverklaring. Het bevat een programma van voorgenomen activiteiten op milieugebied, los van de opnemings van voorgenomen investeringen in technische milieuvoorzieningen in het investeringsplan. De omvang van het programma hangt sterk af van de aard en omvang van een bedrijf. Het milieuprogramma valt onder de interne afstemming.

Ad 3 Bij de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering worden milieutaken in samenhang gebracht met andere aspecten van de bedrijfsvoering zoals productie, research en development, inkoop- en marketingbeleid en kwaliteitszorg. Toedeling van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen vindt plaats volgens een duidelijke organisatie- en overlegstructuur met betrekking tot milieuzaken. De aandacht voor milieuzaken zal het best gewaarborgd zijn als personen uit de top van de organisatie zich daarvoor verantwoordelijk stellen. Op de niveaus daaronder ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de lijnfunctiona-

rissen. De integratie met andere aspecten van de bedrijfsvoering wordt daar tot stand gebracht. In grote en middelgrote bedrijven kan het topmanagement ondersteund worden door een milieustaffunctionaris.

Teneinde de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering te bereiken en uit te bouwen, zijn overlegstructuren noodzakelijk. Te denken valt aan overlegstructuren op het niveau van het topmanagement, het middenkader, overleg met staf-functionarissen op andere terreinen, geregelde aandacht voor milieuzaken op het niveau van de werkvloer.

Bedrijfsinterne instructies en procedures spelen ook een rol bij de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering.

Samenvattend zijn de volgende elementen van belang bij de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering:

- 1 organisatiestructuur
 - verantwoordelijkheid in de lijn
 - advies, coördinatie en controle in de staf
- 2 taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
 - schriftelijk vastgelegd voor milieustaffuncties
 - schriftelijk vastgelegd voor lijnfuncties met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op milieugebied
- 3 overlegstructuren waarin milieuzaken worden besproken
 - management
 - middenkader
 - staf (milieu)
 - werkvloer
- 4 bedrijfsinterne instructies
 - meest schriftelijk vastgelegd
 - vergunningenvoorschriften erin verwerkt.

In dit onderdeel van een milieuzorgsysteem vindt de structurering plaats.

Ad 4 Metingen en registraties kunnen betrekking hebben op grondstof- en energieverbruik, (chemische) afvalstoffen, processen, geluidsproductie en emissies of lozingen in de lucht, bodem of water. Hierdoor ontstaat inzicht – zowel kwantita-

tief als kwalitatief – in de totale milieubelasting van een bedrijf en kan deze gecontroleerd worden.

Ad 5 Interne controles richten zich op de naleving van alle relevante gedragsvoorschriften en bedrijfsinterne instructies. Voorts worden technische milieuvoorzieningen gecontroleerd, die al of niet in milieuvergunningen zijn voorgeschreven.

Met de interne controles worden voorts potentiële milieugevaren gesignaleerd, zij kunnen ook bijdragen aan de motivatie van het personeel en dienen mede als een verantwoording aan het hoger management. Deze controles en de metingen en registraties vallen onder de interne afstemming.

Ad 6 Om de inzet en de betrokkenheid van het personeel te verkrijgen, zijn interne voorlichting en opleiding belangrijke elementen. De milieucoördinator of de milieu-afdeling dienen de milieuvoorschriften te vertalen in praktische werkinstructies. Dit vormt een onderdeel van de interne afstemming.

Ad 7 Met de interne periodieke rapportage wordt de bedrijfsleiding op de hoogte gehouden met betrekking tot de uitvoering van het beleid op milieugebied. De resultaten van het milieuzorgsysteem, eventuele problemen op milieugebied, enzovoort dienen in de interne rapportage aan de orde te komen. Deze rapportage vervult ook een functie voor de werknemers: de betrokkenheid en motivatie kunnen worden vergroot door regelmatige informatie. De interne rapportage behoort ook tot de interne afstemming. Met de externe rapportage wordt de omgeving geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot milieuzorg. De externe afstemming dient plaats te vinden met overheidsinstanties en met derden, zoals omwonenden, burgers en aandeelhouders. De externe rapportage kan verschillende vormen aannemen zoals het sociaal jaarverslag, brochures, periodieken, persberichten, open dagen, excursies en campagnes.

Blijkens de 'notitie Bedrijfsinterne Milieuzorg' wenst de overheid te komen tot een jaarlijkse milieurapportage waarin uitgebreid en diepgaand

informatie wordt verschaft omtrent het functioneren van het bedrijfsinterne milieuzorgsysteem. Daardoor kan onder andere een efficiënte controle op de naleving van de milieuvoorschriften plaatsvinden.

Met de externe rapportage vindt een terugkoppeling plaats met de milieubeleidsverklaring, die ook de functie van externe afstemming heeft.

Ad 8 Het laatste onderdeel van een milieuzorgsysteem is de doorlichting van dat systeem (milieu-audit). Deze milieu-audit is een systematisch en onafhankelijk onderzoek naar de in een bedrijf gehanteerde werkwijzen en procedures, alsmede naar de mate waarin voldaan wordt aan milieuvoorschriften van overheden en het bedrijf zelf. Hierbij komen technische, administratieve, organisatorische en juridische aspecten aan de orde. De milieu-audit omvat in feite de gehele controle en evaluatie van het milieuzorgsysteem, alsmede aanbevelingen ter verbetering en bijstelling. Het betreft hier zowel een interne afstemming als een structureringstaak.

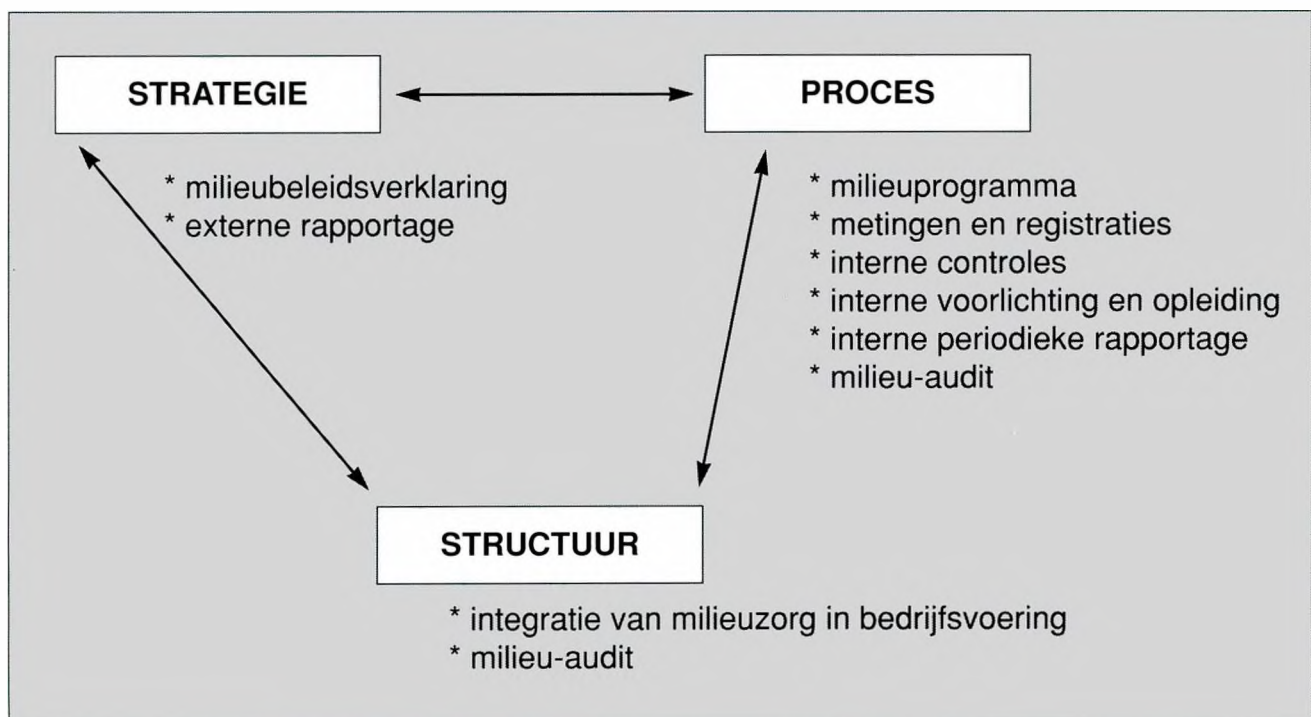
Ingepast in de drie kerntaken van het management is een bedrijfsintern milieuzorgsysteem als volgt samen te vatten:

Door het milieu te erkennen als een strategische factor en milieuzorg als zodanig op te nemen in de doelstelling en vervolgens organisatorisch vorm te geven, kan een bedrijf de complexe omgeving met betrekking tot milieu hanteerbaarder maken. Eerder is al opgemerkt dat de externe en interne afstemming samen komen in het structureringsvraagstuk. Dit impliceert dat de organisatorische vormgeving van milieuzorg van cruciaal belang is. Prioriteit zal dan ook gegeven moeten worden aan de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering. Dit betreft de organisatiestructuur, het vaststellen van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het creëren van overlegstructuren en het opstellen van bedrijfsinterne instructies.

Een bedrijfsintern milieuzorgsysteem heeft niet alleen consequenties voor de huidige organisatiestructuur van een bedrijf, maar het vereist ook een andere manier van denken.

Het gaat om een systematische, voortdurende aandacht voor de milieuconsequenties van alle activiteiten van een bedrijf.

Invoering van een bedrijfsintern milieuzorgsysteem zal aanvankelijk aanzienlijke inspanningen vereisen. Om de invoering succesvol te laten ver-



lopen zullen het management en de werknemers overtuigd moeten zijn van de noodzaak van milieuzorg. Hier komen we weer terug op de constatering van Burns en Stalker dat in een dynamische omgeving een ander management en andere organisatie vereist is dan in een stabiele omgeving. Door de invoering van een milieuzorgsysteem kan het management inspelen op een dynamische omgeving met betrekking tot het milieu.

4 Ervaringen met milieuzorg in bedrijven

Zoals gezegd kan de aandacht voor het milieu vormgegeven worden in de drie kerntaken van het management: strategie, structuur en proces. Hoe is nu in dat opzicht de stand van zaken met milieuzorg in bedrijven? Op dit moment is echter nog weinig onderzoek gedaan om een oordeel te vellen over de werking van milieuzorg, bijvoorbeeld in de vorm van bedrijfsinterne milieuzorgsystemen, in de praktijk.

De doelstelling van het bovenbeschreven proefproject van de commissie bedrijfsinterne milieuzorgsystemen betrof primair de relatie overheid-bedrijf, met als neven doelstelling de betrokken overheden kennis te laten maken met milieuzorg in de bedrijven.

De vraag hoe milieuzorg in de tien benaderde bedrijven vorm gegeven is en welke problemen bedrijven kunnen ondervinden bij de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering is in de proefprojecten niet aan de orde geweest. De commissie stelt zelfs in haar rapport dat er geen algemeen geldige conclusies te trekken zijn over de stand van zaken betreffende milieuzorg in bedrijven, mede doordat milieuzorgsystemen in meer of mindere mate nog in ontwikkeling zijn.

Uit een ten behoeve van de 'notitie Bedrijfsinterne Milieuzorg' uitgevoerde inventarisatie naar de in Nederland lopende projecten van milieuzorg in bedrijven blijkt dat milieuzorgsystemen nog geen gemeengoed zijn in het Nederlandse bedrijfsleven (Van der Kolk en Wijnker, 1989). De benaderde bedrijven (ca. 25) zijn voornamelijk grote ondernemingen. De inventarisatie was niet gericht op het functioneren van milieuzorgsystemen in de onderzochte bedrijven, zodat geen uit-

spraak gedaan kan worden over de diverse elementen uit een bedrijfsintern milieuzorgsysteem.

Naast individuele bedrijven ontplooiën overkoepelende organisaties van het bedrijfsleven ook activiteiten op dit terrein. De centrale ondernemingsorganisaties VNO en NCW hebben een project geëntameerd, gericht op het stimuleren van bedrijfstakorganisaties om ten behoeve van hun leden bedrijven model-milieuzorgsystemen op te zetten. Een aantal Kamers van Koophandel, provincies en gemeenten voert ook projecten uit.

De conclusie kan zijn, dat de aandacht voor en de vormgeving van milieuzorg in bedrijven – en zeker in de vorm van een bedrijfsintern milieuzorgsysteem – nog een duister gebied is in Nederland. Ondanks de toegenomen belangstelling, zowel van overheidszijde als van het bedrijfsleven, is de organisatie en de praktijk van milieuzorg nog een 'black box' (Hanf e.a., 1988).

Het aantal bedrijven met een milieuzorgsysteem zal in de komende jaren fors toenemen. Blijkens de 'notitie Bedrijfsinterne Milieuzorg' dienen alle grotere bedrijven met een (middel)grote milieubelasting of bijzondere milieurisico's in 1995 te beschikken over een integraal milieuzorgsysteem zoals in het voorgaande beschreven. Dit betreft 10.000-12.000 bedrijven. Circa 250.000 kleinere bedrijven moeten in 1995 initiatieven hebben ontplooid om te komen tot invoering van een partieel milieuzorgsysteem, dat eenvoudiger van opzet kan zijn dan het integrale systeem en meer toegesneden op het bedrijf waarvoor het ingevoerd wordt. Indien blijkt dat eind 1992 onvoldoende voortgang is geboekt met de totstandkoming van milieuzorgsystemen, zal alsnog een wettelijke regeling voor milieuzorg tot stand worden gebracht. De in het 'Nationaal Milieubeleidsplan' verwoorde eigen verantwoordelijkheid van bedrijven voor systematische milieuzorg heeft daarvoor een andere dimensie gekregen.

Het zal duidelijk zijn dat voor een succesvol milieubeleid in bedrijven, een empirisch onderbouwde inventarisatie van de huidige ervaringen met milieuzorg, zowel in strategisch als in organisatorisch opzicht, noodzakelijk is. Eerst dan kan een zinvolle vormgeving en invulling van

milieuzorgsystemen op grotere schaal mogelijk zijn.

5 Besluit

In het voorgaande is het belang van milieuzorg in en door bedrijven aangegeven. Door het verlies aan milieufuncties komt de continuïteit van de bedrijfsvoering in het geding. De overheid heeft het belang van milieuzorg door bedrijven benadrukt in voorstellen voor een bedrijfsintern milieuzorgsysteem. Met behulp van zo'n milieuzorgsysteem kunnen bedrijven een koppeling maken tussen de externe afstemming, de interne afstemming en de structurering (de drie kerntaken van het management) op het gebied van milieuzorg. De organisatorische vormgeving van milieuzorg is in dit verband van cruciaal belang. Deze vormgeving van milieuzorg in bedrijven, met name in de zin van een bedrijfsintern milieuzorgsysteem, is in Nederland nog een duister gebied. De organisatie en de praktijk van milieuzorg is een 'black box' ondanks de toegenomen belangstelling zowel van overheidszijde als van het bedrijfsleven. Een empirisch onderbouwde inventarisatie van de ervaringen met milieuzorg, zowel in strategisch als in organisatorisch opzicht, is noodzakelijk voor een zinvolle vormgeving en invulling van milieuzorgsystemen in bedrijven.

Literatuur

- Barbier E. B. en J. C. Burgess, Milieu-economie in ontwikkelingslanden, in: *Economisch Statistische Berichten*, 13-9-1989.
- Burns T. en G. M. Stalker, *The management of innovation*, Londen 1961.
- Daly H. E. (ed.), *Toward a steady state economy*, San Francisco 1973.
- Dessler G., *Organization theory, integrating structure and behavior*, New Jersey 1986.
- Hanf K. I., E. D. van de Gronden en W. B. Jeurgens, Bedrijfsinterne milieuzorg en de privatisering van de handhaving van milieuwetgeving: op zoek naar alternatieven voor directe regulering, in: H. Bezemer (red.) *Instrumenten voor milieubeleid*, Alphen aan den Rijn 1988.
- Hueting R., *Nieuwe schaarste en economische groei*, Amsterdam 1975.
- 'Inhaaloperatie nodig voor milieu', de *Ingenieurskrant*, januari 1989.

- Keuning D. en D. J. Eppink, *Management en organisatie*, Leiden/Antwerpen 1987.
- Kolk J. van der en P. J. Wijnker, *Inventarisatie van activiteiten inzake milieuzorg in bedrijven*, Volder en Vis 's-Gravenhage 1989.
- Lambooy J. G., Netwerken, meso-economie en ruimtelijke wetenschappen, in: F. W. M. Boekema en D. J. F. Kamann (red.), *Sociaal-economische netwerken*, Groningen 1989.
- Milieuzorg in samenspel*, rapport van de commissie bedrijfsinterne milieuzorgsystemen, 's-Gravenhage 1988.
- Nationaal Milieubeleidsplan*, TK 1988-1989, 21137, nrs. 1-2 's-Gravenhage 1989.
- Notitie Bedrijfsinterne Milieuzorg*, TK 1988-1989, 20633, nr. 3, 's-Gravenhage 1989.
- Zorgen voor Morgen*, RIVM, Alphen aan den Rijn 1988.