

# Milieubeleid en strategisch management

Onder de titel Milieubeleid en strategisch management, hebben dr. G.F.A. de Jong en prof. dr. J.G. Lambooy in *ESB* van 2 mei 1990 een poging gewaagd aan te geven hoezeer milieuzorg bij ondernemingen een plaats zou moeten krijgen naast de algemeen aanvaarde doelstellingen winst en continuïteit. Het gaat hier met andere woorden om de vraag hoe milieuzorg in het ondernemingsbeleid geïntegreerd zou moeten worden. Zij verwijzen met name naar de *Notitie bedrijfsinterne milieuzorg* waarin dit streven expliciet vermeld wordt. Het betoog richt zich op een beantwoording van de volgende vragen:

- hoe dient milieuzorg als doelstelling voor de onderneming te worden beschouwd, mede in vergelijking met de overige doelen;
- welke ontwikkelingen in de wetgeving zijn relevant voor het ondernemingsbeleid;
- hoe dient de integratie in het management te geschieden?

Hoewel de auteurs volmondig erkennen dat zij deze vragen niet uitputtend behandelen, willen wij enkele kritische kanttekeningen plaatsen bij de eerste en derde vraag.

Het artikel maakt duidelijk dat de problematiek van bedrijfsinterne milieuzorg op het snijvlak van diverse disciplines gepositioneerd moet worden. Het gaat immers niet alleen om enkel bedrijfseconomische aspecten als kosten, waarde, winst, interne organisatie enzovoort, maar ook om aspecten die veelal worden aangeduid met het begrip 'omgeving'<sup>1</sup>. Hierbij zijn onder andere vakgebieden als regionale economie en externe organisatie in het geding. Daarnaast hebben we ook te maken met tal van juridische aspecten.

Bij de beantwoording van de eerstgestelde vraag past al direct een kritische noot wanneer de auteurs stellen: "Uiteraard blijft de milieuzorg als zodanig voor de onderneming secundair ten opzichte van de primaire (economische) doelstelling. De milieudoelstelling is een taakstelling die een onderneming zichzelf oplegt". Met andere woorden het milieu wordt slechts beschouwd als randvoorwaarde en *niet* als volwaardige produktiefactor. Dit laatste zou namelijk impliceren dat het milieu op een lijn gesteld zou moeten worden met de

produktiefactoren arbeid en kapitaal. Zo beschouwd zal milieuzorg ook niet alleen worden afgedaan met de stelling "Maatschappelijke druk zal leiden tot de formulering van een eigen visie (filosofie) van de onderneming". Bedrijven worden geconfronteerd met schaarste aan milieufuncties. Aan de inputkant, 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. Door het milieu als volwaardige produktiefactor te erkennen kan integrale milieuzorg alleen succesvol zijn als er sprake is van een integratie in het totale bedrijfsmanagement in het algemeen en het strategisch management in het bijzonder.

Hiermee zijn we aangekomen bij de derde vraag, namelijk hoe dient de integratie van milieuzorg in het management te geschieden? De Jong en Lambooy stellen dat "het inspelens op de vraag hoe, afhankelijk van de concrete situatie, aan het milieu de juiste plaats en vorm te geven (zowel wat betreft de omgevingsstrategie als het omgevingsmanagement), is een nieuw vakgebied dat nog slechts weinig is betreden". Daarmee hebben zij gelijk want de aandacht voor en de vormgeving van milieuzorg in bedrijven is een nog duister gebied in Nederland. Ondanks de toegenomen belangstelling, zowel van overheidszijde als van het bedrijfsleven, is de organisatie van milieuzorg nog een 'black box'<sup>2</sup>. De integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering, het derde in de *Notitie bedrijfsinterne milieuzorg* genoemde onderdeel van een integraal milieuzorgsysteem, is in dit verband van cruciaal belang. Zeker met het oog op de verplichting voor 10.000-12.000 bedrijven om in 1995 te beschikken over een integraal milieuzorgsysteem en voor 250.000 (kleinere) bedrijven over een partieel systeem, is het noodzakelijk over een empirisch onderbouwde inventarisatie van de huidige ervaringen met milieuzorg te beschikken. Eerst dan kan een zinvolle vormgeving en invulling van milieuzorgsystemen op grote schaal mogelijk zijn.

Dit neemt niet weg dat de discussie over de bepaling van de plaats van milieu in het omgevingsmanagement, zoals de auteurs dat noemen, een goe-

de zaak is. Zij stellen dat de plaatsbepaling van het milieu vraagt om een integrale projectaanpak, die ingebouwd kan worden in het model van de matrixorganisatie. Na enkele nadelen van de matrixstructuur geschetst te hebben pleiten zij voor "een sterk vereenvoudigde en gestroomlijnde matrixorganisatie, waarmee de matrixorganisatie in een aangepaste vorm weer nieuwe kansen zal krijgen". Afgezien van het feit dat het onduidelijk is wat wij ons hierbij voor moeten stellen, is het nog maar de vraag of een matrixstructuur de aangewezen organisatievorm is om de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering vorm te geven.

In de organisatieliteratuur wordt aan een projectorganisatie een tijdelijk karakter toegeedicht<sup>3</sup>. Bij de uitvoering van een project functioneert de project- of matrixorganisatie als een tijdelijke organisatie binnen de bestaande bedrijfsorganisatie. Zoals de auteurs opmerken verdient het milieu daarentegen een voortdurende, systematische aandacht. Voorts komen met name bedrijven met eenmalige produkt-marktcombinaties, die research- of kennisintensief zijn, relatief korte produktiefasen hebben en weinig kapitaalintensief zijn, in aanmerking voor een dergelijke organisatiestructuur<sup>4</sup>. Dat betekent dat voor een groot aantal bedrijven en met name het midden- en kleinbedrijf, een matrixstructuur niet de aangewezen oplossing is voor de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering. Volgens de contingency-benadering worden de structuur en het functioneren van een bedrijf bepaald door de concrete situatie waarin een bedrijf zich bevindt. Dat betekent dus maatwerk voor de organisatorische vormgeving van milieuzorg. Merkwaardig genoeg stellen de auteurs ook dat "vormgeving van interne milieuzorg is maatwerk", dit is een uitspraak die in de contingency-benadering past, maar ons inziens haaks staat op de aanbeveling om milieuzorg in een matrixorganisatie vorm te geven.

Inmiddels is wel gemeengoed dat de aandacht voor milieuzaken het best gewaarborgd is als personen uit de top van de organisatie zich daarvoor verantwoordelijk stellen. Op de niveaus daaronder ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de lijnfunctionarissen. De integratie met andere aspecten van de bedrijfsvoering wordt daar tot stand gebracht. In grote en middelgrote

1. Zie bij voorbeeld: R.H. Barback, *The firm and its environment*, Philip Allan, Oxford, 1984.

2. J. de Groene, *Milieuzorg in bedrijven; strategie en organisatie*, MAB, juni 1990.

3. G. Dessler, *Organization theory, integrating structure and behavior*, New Jersey, 1986.

4. D. Keuning en D.J. Eppink, *Management en organisatie*, Leiden/Antwerpen, 1987.

bedrijven kan het topmanagement ondersteund worden door een milieu-staf(functionaris). De praktijk bij bedrijven die bezig zijn met milieuzorg laat zien dat de invoering van een milieuzorgsysteem stap voor stap geschiedt: het in de *Notitie bedrijfsinterne milieuzorg* voorgestelde milieuzorgsysteem wordt stukje bij beetje ingevoerd. Het ene bedrijf is bezig met de formulering van de doelstellingen terwijl het andere bedrijf de aandacht richt op metingen en registraties zonder doelstellingen op het gebied van milieuzorg geformuleerd te hebben.

Milieuzorg is voor alles ook een denkproces, te vergelijken met de aandacht voor energiebesparing en kwaliteit. Het energiebewust ontwerpen, bouwen en produceren bij voorbeeld, is geïncorporeerd in de gedachten van het management en de medewerkers van de bedrijven.

Het is verheugend dat De Jong en Lambooy in hun artikel een aanzet gegeven hebben voor de discussie over de strategische en organisatorische aspecten van milieuzorg, vooral omdat van wetenschappelijke zijde nog te weinig aandacht besteed wordt aan de milieuproblematiek op microniveau. Bij de voorgestelde organisatorische vormgeving hebben wij kanttekeningen geplaatst. Empirisch onderzoek bij bedrijven zal (meer) inzicht moeten verschaffen in deze belangrijke managementtaak. Ook op theoretisch niveau zijn voor deze problematiek nog de nodige multi-disciplinaire bijdragen noodzakelijk.

**F. Boekema  
J.A. de Groene**

De auteurs zijn respectievelijk universitair hoofddocent regionale economie en universitair docent bedrijfseconomie aan de Katholieke Universiteit Brabant.

---

## Naschrift

---

Het artikel van Boekema en De Groene weerspiegelt een zelfde interesse om het terrein van het strategisch management verder te betreden.

Boekema en De Groene stellen dat een benadering van de integrale milieuzorg alleen succesvol is bij erkenning van het milieu als volwaardig produktiefactor. Wij stellen dat er sprake is van een keuze die in iedere te onderscheiden situatie moet worden gemaakt; een extern opgelegde randvoorwaarde of een geïnternaliseerde doelstelling. Het op een lijn willen stellen van milieu met andere produktiefactoren gaat overigens voorbij aan de grote verscheiden-

heid van aspecten en invalshoeken die onder de aanduiding 'milieu' worden gevat. Het begrip milieu is een dermate geschakeerd begrip dat het onder een gemeenschappelijke noemer brengen van produktiefactoren uit dien hoofde ook praktisch niet mogelijk is.

Verder nemen de auteurs enige afstand van de door ons bepleite vorm van een integrale projectaanpak in het model van de matrix-organisatie. Wij achten een dergelijke continue integrale benadering noodzakelijk, ondanks dat inderdaad aan de projectorganisatie in de organisatieliteratuur een tijde-

lijk karakter moet worden toegedacht; de literatuur zal zich dan wel gaan aanpassen aan de door ons voorgestane praktijkbenadering. Wel is het juist, maar dat hebben wij in ons artikel van 2 mei jl. ook al aangeduid, dat dit model voor een grote onderneming eerder is door te voeren dan voor een kleine onderneming. Dat het dus 'maatwerk' moet zijn, is iets dat wij gezamenlijk onderschrijven.

**G.F.A. de Jong  
J.G. Lambooy**